

• DOCUMENT D'ÉTUDES •

SEPTEMBRE 2021
N° 253

Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement selon le métier

Bertrand Lhommeau
Véronique Rémy

DARES

Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement selon le métier

Bertrand Lhommeau* et Véronique Rémy**

Résumé

Cet article étudie dans quelle mesure les critères de sélection des candidats retenus par les entreprises dans la phase finale de leur recrutement varient selon les métiers. Il relie ensuite ces critères au processus de recherche et de sélection des candidats à partir de l'enquête Ofer 2016 de la Dares. Dans cette enquête, les recruteurs peuvent citer librement jusqu'à trois critères déterminants. L'identification d'une typologie de métiers selon ces critères permet de construire quatre classes de métiers : les métiers « techniques », « manuels », « d'aide à la personne » et enfin « de contact avec le public ». Les qualités personnelles requises pour les métiers de contact et la capacité de travail nécessaire aux métiers manuels sont respectivement évaluées lors de l'entretien et de la mise à l'essai, tandis que les compétences et le potentiel des candidats pour exercer des métiers techniques sont évalués par des références ou recommandations. La qualification et la capacité d'écoute nécessaires à l'exercice des métiers d'aide à la personne sont appréciées grâce à un dossier de candidature très documenté. Le bilan que l'employeur dresse du recrutement et sa satisfaction à l'égard de la personne recrutée varient fortement selon les classes de métiers considérées et les critères de sélection privilégiés.

Mots-clés : critères de sélection, efforts de recrutement, métiers.

Codes JEL : J23, J63, M51.

* Département analyse des métiers et emploi des travailleurs handicapés, Dares, Ministère du Travail, 39-43 quai André Citroën, 75015 Paris. Email : bertrand.lhommeau@travail.gouv.fr.

** Mission animation de la recherche, Dares, Ministère du Travail, 39-43 quai André Citroën, 75015 Paris. Email : veronique.remy@travail.gouv.fr. Nous remercions Alexis Eidelman et Véronique Simonnet pour leurs remarques constructives ainsi que Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal pour les discussions enrichissantes sur le traitement sur les critères de recrutement et la mise à disposition de leurs retraitements des critères qui nous ont permis de consolider les nôtres.

Table des matières

Introduction	3
1. Données et méthode	5
1.1 Données utilisées	5
1.2 Regroupement sémantique des trois principaux critères de recrutement.....	6
1.3 Regrouper les métiers selon les critères finaux de sélection	8
2. Typologie de métiers selon les critères de sélection des candidats.....	11
2.1 Compétence, potentiel et rémunération pour les métiers techniques	11
2.2 Capacité de travail, qualité du travail et savoir-faire pour les métiers manuels	15
2.3 Qualification, mobilité et écoute pour les métiers d'aide à la personne.....	17
2.4 Présentation, valeurs, opérationnalité et horaires pour les métiers de contact avec le public....	18
3. Le processus de recrutement selon les quatre classes de métiers.....	20
3.1 Les candidatures spontanées : un mode de recherche de candidats particulièrement privilégié pour les métiers d'aide et de contact avec le public.....	20
3.2 Les qualités personnelles des métiers de contact et la capacité de travail nécessaire aux métiers manuels évaluées respectivement lors de l'entretien et de la mise à l'essai.....	22
3.3 Quels profils sont recrutés <i>in fine</i> selon les critères de sélection des recruteurs?	25
3.4 La durée et la difficulté du recrutement comme la satisfaction des recruteurs varient-elles selon leurs critères de sélection et les métiers sur lesquels ils embauchent ?.....	27
Conclusion	29
Bibliographie	30
Annexes.....	33
Annexe 1 : Critères de sélection : nombre de citations et textes souvent associés.....	33
Annexe 2: 87 familles professionnelles regroupées en 59	34

Introduction

Comme le rappellent LARQUIER et MONTCHATRE (2014), le mot recrutement tire ses origines de la levée de troupes militaires lors des mobilisations générales de l'ancien régime. Pour autant, les recrutements sont individualisés depuis longtemps, accompagnant la diversification des critères de sélection des recruteurs : la recherche des qualités personnelles des candidats telles que l'apparence, la personnalité ou encore les mœurs est présente dès le début du 20^e siècle (LARQUIER et MARCHAL, 2020) et est venue compléter les attentes plus classiques en termes de formation ou d'expérience. Néanmoins, la place de ces qualités parmi les critères de sélection des recruteurs s'est accrue au cours de la période récente. Ainsi, les *soft skills* sont de plus en plus recherchées lors des recrutements et sont même parfois décisives¹ comme en témoigne le fleurissement des terminologies pour les désigner : qualités professionnelles ou personnelles, compétences non académiques, compétences non cognitives ou socio-émotionnelles, traits de personnalité, compétences comportementales, ... Leur définition exacte ne fait d'ailleurs pas consensus tout comme le fait qu'elles soient permanentes, innées ou acquises (HECKMAN ET KAUTZ, 2012). Associées initialement aux emplois de service dont les compétences ne sont pas toujours garanties par un diplôme ou une qualification comme les métiers du nettoyage (DESJONQUERES, 2019), elles se sont progressivement étendues à l'ensemble des emplois, y compris ceux de l'industrie notamment du fait de la diffusion des nouvelles technologies² et de l'implication croissante du client dans le processus de production (BAILLY et LENE, 2015). Ces compétences comportementales ne sont toutefois pas toujours autant recherchées et ne représentent qu'un critère parmi d'autres (expérience, diplôme, compétences techniques, disponibilité, etc.) lors de certaines embauches. LAINE (2018) constate ainsi que si elles jouent un rôle prépondérant dans les attentes des employeurs des secteurs de l'hébergement-restauration, du commerce et de l'industrie agro-alimentaire, le diplôme reste déterminant pour les employeurs des secteurs des activités financières et d'assurances, informatiques et scientifiques et techniques ainsi que ceux de la santé, de l'action sociale, de l'enseignement et de l'administration publique.

Les méthodes retenues pour trier les candidatures sont susceptibles de varier selon les critères de sélection qui priment lors du recrutement. Les compétences comportementales et non académiques sont ainsi plus difficiles à repérer dans le processus de sélection qu'une qualification ou un diplôme mentionné dans un CV. Certaines compétences attendues telles que les compétences de médiation, de gestion de l'interaction, de communication... ne peuvent se révéler qu'en situation et sont indissociables du collectif de travail ; cela vaut en particulier pour les métiers de contact avec la clientèle (COLLARD *et al.*, 2015). Les recruteurs sont ainsi amenés à adopter une approche plus ouverte de la sélection. Certains recruteurs vont multiplier les éléments (tests reproduisant des situations de travail, mises à l'essai, pièces demandées...) pour sécuriser leur recrutement et s'assurer des qualités du candidat. D'autres vont au contraire faire davantage confiance à leur intuition, leur ressenti pendant l'entretien avec le candidat (BAILLY et LENE, 2015). La sélection se fonde le plus souvent à la fois sur des compétences repérables dans le CV et sur des qualités personnelles que le recruteur peut vérifier sur la base de recommandations (CHAMKHI *et al.*, 2018) ou lors d'entretiens individuels ou téléphoniques. Lorsqu'il est retenu comme critère de sélection, le diplôme intervient plutôt lors de la première phase de tri des candidatures, les candidats étant ensuite départagés selon leurs qualités personnelles. Le diplôme ou la formation mais aussi d'autres informations du CV – comme la nationalité ou le genre – peuvent être appréciées non pour elles-mêmes mais servir de proxy, de signal révélateur du potentiel du candidat (SPENCE, 1973, BEN MEZIAN, 2017). De leur côté, les qualités personnelles, plus souvent recherchées lors des embauches sur des métiers de service – et *a fortiori* de contact avec le public – ne sont pas appréciées à l'aide des mêmes méthodes de sélection que la détention d'un diplôme (BAILLY et LENE, 2015). Un recruteur qui valorise les qualités telles que l'expérience, la polyvalence ou la capacité d'adaptation peut aussi révéler sa difficulté à identifier clairement ses besoins en compétences (MARCHAL, 2015). Il peut dès lors accepter des profils qui ne correspondent qu'imparfaitement à ses attentes.

Selon la rareté des compétences recherchées, les recruteurs peuvent rechercher dans un vivier plus ou moins large de candidats constitué selon des canaux de recherche qu'ils activent. Certains canaux

1. D'après LAINE (2018), 60 % des employeurs privilégient les compétences comportementales devant les compétences techniques lors d'un recrutement ; plus de 80 % les considèrent comme indispensables.

2. Ces dernières nécessitent des compétences pour poser un diagnostic ou résoudre les problèmes, des capacités d'adaptation, d'être autonome... autant de compétences non académiques.

permettent une recherche « extensive » de candidats au sens de REES (1966) (diffusion d'annonces, consultation de bases de CV en ligne, appel à un intermédiaire public tel que Pôle emploi, etc.), c'est-à-dire d'atteindre un grand nombre de candidats au prix d'une information limitée sur chacun d'eux (DEVARO, 2008). La sélection est ensuite réalisée soit directement par l'établissement dans le cas des annonces, soit après un premier filtrage opéré par l'intermédiaire, si cette mission est attendue de lui. Les employeurs peuvent, au contraire, choisir de cibler les recherches sur un petit nombre de candidats et d'obtenir une information précise sur chacun d'eux. Ils feront alors appel à leurs relations professionnelles ou personnelles afin d'obtenir des garanties sur la qualité des candidats (MONTGOMERY, 1991), à certains intermédiaires, pour leur capacité à attirer et sélectionner les bons candidats, ou encore participeront à des salons ou forums spécialisés. Enfin, ils peuvent choisir d'examiner des candidatures spontanées, un mode plutôt passif de recherche de candidats, même si ces dernières peuvent être favorisées par une communication active sur leur site internet. Les canaux de recherche de candidats activés dépendent du segment du marché du travail sur lequel les recruteurs interviennent : dans le secteur de l'hôtellerie-restauration où le recrutement a souvent lieu dans l'urgence, ils font davantage appel aux candidatures spontanées ou à leur réseau, tandis que pour pourvoir les postes d'employés dans la grande distribution, ils favorisent les candidatures spontanées et les annonces dans leurs locaux (FORTE et MONCHATRE, 2013, RIEUCAU et SALOGNON, 2013). De leur côté, les sociétés de service informatique privilégient la diffusion d'offres d'emploi en ligne pour embaucher sur des postes d'ingénieurs informatiques (FONDEUR, 2013).

La diversité des critères de sélection retenus selon les secteurs et les métiers témoigne de la variété des marchés du travail associés. Ces critères sont indissociables des différentes phases du recrutement, de l'activation des canaux jusqu'à la satisfaction à l'égard du candidat recruté. Ils reflètent les caractéristiques du poste, du candidat finalement retenu mais aussi les préférences du recruteur. Ces quelques mots-clés constituent ainsi un résumé de l'ensemble du processus du recrutement. L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) 2016 de la Dares menée auprès d'établissements ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 permet d'identifier les principaux critères retenus par les employeurs lors de la sélection finale du ou des candidats retenus. Ces critères peuvent également être mis en regard des moyens affectés au recrutement (canaux de recherche de candidats activés, méthodes de sélection mobilisées, etc.), offrant la possibilité de répondre aux questions suivantes : les critères de sélection diffèrent-ils selon les différentes catégories de métiers, plus ou moins qualifiés, nécessitant ou non des compétences professionnelles spécifiques ? Le cas échéant, quels critères de sélection sont privilégiés ? Comment les recruteurs recherchent-ils et sélectionnent-ils les candidats pour qu'ils répondent à ces critères ? Quelle sont les caractéristiques des personnes recrutées et quelle est la satisfaction des recruteurs à l'égard de l'embauche réalisée ?

Pour identifier les différents types de marchés du travail et la manière dont la sélection s'opère sur chacun d'entre eux, nous proposons donc ici une typologie des métiers selon les critères de sélection finaux retenus par les recruteurs. D'autres travaux quantitatifs ont déjà abordé la diversité des critères selon le secteur d'activité de l'employeur (LAINE, 2018) ou selon le degré de qualification du poste³ (LARQUIER et MARCHAL, 2020) mais aucun ne permet d'analyser la spécificité des critères retenus au niveau métier⁴. Le métier nous semble constituer un niveau d'analyse particulièrement pertinent pour

3. A partir de l'enquête Ofer 2016, les auteures regroupent les critères de sélection en trois registres constitués en tenant compte des grandes catégories socioprofessionnelles auxquelles ils sont associés (cadres, employés non qualifiés, etc.) : la capacité à évoluer dans l'entreprise, la capacité à s'investir dans le travail et la capacité à interagir avec autrui. La combinaison de ces différents registres permet ensuite de constituer quatre classes de recrutements : deux correspondant aux deux premiers registres pris isolément, une troisième les combinant et une dernière regroupant les recrutements mobilisant le registre de la capacité à interagir. Les auteures soulignent que les registres de sélection varient selon les caractéristiques des postes à pourvoir (qualification, temps de travail, type de contrat, etc.) mettant en cause la pertinence de la transversalité des compétences soft. De plus, elles constatent que les méthodes de recrutement pour les apprécier sont d'ordre très divers, plutôt formelles (demande de CV, entretiens plus nombreux...) pour les capacités à évoluer et à s'investir et plutôt informelles pour la seule capacité à s'investir (appel aux relations) et mixtes pour la capacité à interagir (CV, lettre de motivation mais aussi candidatures spontanées de proximité, mise en situation, etc.).

4. LAINE (2018) étudie à partir de l'enquête Besoins en main-d'œuvre complémentaire de Pôle emploi 2017, les qualités jugées indispensables par les recruteurs au niveau métier parmi une liste déterminée de critères et les trois premières qu'ils privilégient. Néanmoins, ces qualités ne sont pas spontanément citées comme dans l'enquête Ofer 2016 et elles sont par définition moins diversifiées. De plus, elles ne sont pas analysées dans le contexte de l'ensemble du processus de recrutement et notamment des méthodes de sélection mises en œuvre pour les évaluer.

étudier l'adéquation⁵ entre l'offre et la demande d'emplois et les éventuelles tensions qui en résultent⁶. En effet, ce niveau permet de confronter les tâches associées au poste à pourvoir aux compétences détenues par les candidats, exprimées notamment par leur formation ou leur expérience. De plus, comme évoqué plus haut, les méthodes de recrutement utilisées diffèrent fortement selon cette dimension. Plusieurs travaux qualitatifs ont également été menés en vue d'analyser la spécificité des recrutements dans différents métiers, comme ceux de la banque (LARQUIER et TUSCHZIRER, 2013), de l'hôtellerie-restauration (FORTE et MONCHATRE, 2013), de la grande distribution (RIEUCAU et SALOGNON, 2013) ou encore de l'informatique (FONDEUR, 2013) mais ne permettent pas d'avoir une vision exhaustive de la recherche et de la sélection des candidats selon les différents types de métiers. Notre démarche vise à construire une classification des métiers à un niveau relativement fin – 59 métiers sont distingués – en les regroupant selon les principaux critères mobilisés par les employeurs afin d'identifier dans quelle mesure ces critères varient selon le métier considéré.

La première section présente les données utilisées ainsi que la construction de la typologie des métiers selon les critères de sélection des candidats. La deuxième section décrit les quatre classes de métiers et, en particulier, les principaux thèmes de sélection (regroupements de critères) qui y sont associés et leur composition selon les familles professionnelles. Cette classification des métiers selon les critères de sélection retenus par les employeurs est mise en regard des caractéristiques des recrutements, des établissements mais aussi du marché du travail (tension, attractivité des métiers, disponibilité de la main-d'œuvre...) associées aux métiers de chaque classe. La troisième partie montre comment cette typologie construite sur l'étape finale du recrutement constitue un outil d'analyse pertinent de l'ensemble du processus de recrutement (canaux de recherche de candidats activés, méthodes de sélection mises en œuvre, caractéristiques de la personne recrutée *in fine* et bilan) décliné par métiers.

1. Données et méthode

1.1 Données utilisées

Les données utilisées sont celles de l'enquête Ofer réalisée par la Dares en 2016 auprès d'établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant nouvellement recruté⁷ en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France. Cette enquête vise à renouveler l'analyse des mécanismes d'appariement sur le marché du travail depuis la dernière enquête de 2005. Elle est la seule au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction de l'employeur à l'égard du recrutement réalisé. Cependant, contrairement à la précédente enquête, elle étudie uniquement les embauches effectivement réalisées et non celles n'ayant pas abouti. L'interrogation a porté sur un seul recrutement sélectionné aléatoirement, relativement peu de temps après ce dernier (4 à 10 mois) et sur des contrats d'au moins un mois afin de limiter les biais de mémoire. Le taux de réponse à l'enquête est de 64 %, soit 8 510 répondants, principalement par téléphone.

Des questions détaillées sont posées sur les différents canaux de recherche de candidats mobilisés par les recruteurs (annonces, relations, intermédiaires du marché du travail, etc.), sur celui ayant permis d'identifier le candidat finalement retenu ainsi que sur les moyens mis en œuvre pour sélectionner les candidats (pièces demandées – CV, lettres de motivation, références, permis de conduire... –, entretiens, mises à l'essai, tests divers, etc.). Des questions portent également sur le bilan que l'employeur dresse de la procédure de recrutement (durée, coût, nombre de candidatures examinées, etc.) et les caractéristiques de la personne recrutée (expérience, niveau de diplôme d'après l'employeur, connue

5. Cela signifie que les compétences des personnes en recherche d'emploi - en matière de diplôme, formation, expérience, compétences techniques ou encore de qualités personnelles - correspondent aux critères de recrutement des employeurs sur les postes qu'ils cherchent à pourvoir.

6. Des travaux américains récents (SAHIN, SONG, TOPA et VIOLANTE, 2014) ont ainsi mis en évidence que l'inadéquation entre offre et demande de travail au niveau du métier expliquait 29 % de la hausse du chômage entre début 2006 et fin 2009, loin devant l'inadéquation géographique. Sur plus longue période et toujours aux Etats-Unis (1979-2015), VAN RENS et HERZ (2019) ont constaté que cette inadéquation était responsable d'un cinquième des fluctuations du chômage.

7. La personne ne doit pas avoir été embauchée comme salariée de l'établissement depuis au moins deux ans et, dans le cas contraire, elle doit avoir quitté l'établissement depuis au moins six mois. Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de BERGEAT et REMY (2017).

ou non de l'employeur, etc.). Enfin, les employeurs sont interrogés sur les principaux critères retenus pour trier les candidats lors de la sélection finale.

De nombreuses caractéristiques du poste à pourvoir (observées une fois le recrutement réalisé et non au début du processus de recrutement), de l'établissement (taille, secteur, etc.) et de la procédure de recrutement (présence d'un service des ressources humaines, recrutement unique ou multiple, etc.) sont également disponibles. Le champ de cette étude a été restreint aux établissements recrutant sur des postes n'appartenant pas aux domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche) et X (politique, religion) – moins bien couverts par les données que les autres – et pour lesquels les critères de sélection ont pu être traités et regroupés. L'échantillon retenu comprend ainsi 8 296 établissements répondants représentant environ 1 165 000 recrutements.

1.2 Regroupement sémantique des trois principaux critères de recrutement

Après avoir décrit les différentes étapes du recrutement (définition du besoin, canaux de recherches de candidats activés, méthodes de sélection mobilisées), le recruteur est interrogé sur les principaux critères utilisés pour sélectionner *in fine* le ou les candidats retenus et peut en citer spontanément jusqu'à trois⁸. La question précise est la suivante : « Finalement, pour sélectionner le ou les candidats, quels ont été vos principaux critères ? ». Au total, 18 756 textes remplis ont été collectés : 32 recruteurs enquêtés n'ont indiqué aucun critère et 3 837 en ont indiqué trois. Dans une étape préalable au regroupement sémantique, ces textes libres ont fait l'objet d'un nettoyage : correction orthographique automatisée, mise systématique en minuscules, suppression de la ponctuation (à l'exception du tiret), mise au singulier masculin des substantifs les plus fréquents et, enfin, suppression des « mots vides » (« le », « au » ...).

Plusieurs méthodes existent pour réduire le nombre de textes différents, trop rares pour mener une analyse statistique en tant que tels. De fait, sur ces textes courts, les méthodes automatiques, telles que les modèles de sujet ou d'analyse de sentiment, ont été jugés peu adaptées par ANDREY, BAU et KEMKES (2017). Les modèles de sujet⁹ ne réussissent pas ici à regrouper des sujets latents similaires : le nombre de textes est suffisant mais la taille de chaque texte (souvent un seul mot) est trop limitée. Les modèles d'analyse de sentiment ne sont pas adaptés non plus. Le corpus comprend essentiellement des mots-clés et manque d'adjectifs ou d'adverbes qui sont les principaux vecteurs de sentiments (positifs/négatifs). Nous avons donc procédé à des regroupements manuels de mots ou textes par proximité sémantique. À partir du même corpus de critères de sélection d'Ofer 2016, LARQUIER et MARCHAL (2020) ont retenu 250 regroupements tandis qu'ANDREY, BAU, KEMKES (2017) en ont identifié 150. Nous avons adopté la même démarche itérative que ces derniers. Nous avons d'abord analysé les comptages des associations de mots (jusqu'à trois mots contigus = trigrammes) les plus fréquentes, puis nous avons procédé à des regroupements. Ces regroupements doivent avoir un effectif suffisant (au moins 30 observations) pour constituer ce que l'on désigne par la suite comme un critère ; les regroupements donnent la priorité au sens plutôt qu'à la forme des mots. Les textes synonymes sont ainsi distingués en critères différents uniquement si les effectifs le permettent.

Le mot « expérience » est le plus souvent cité (2 432 fois) dans le corpus textuel. L'analyse des trigrammes qui comptent le mot « expérience » montre qu'il est le plus souvent cité seul (tableau 1). L'association la plus fréquente « expérience professionnelle » qui compte 249 occurrences n'apporte d'ailleurs aucune précision sur le type d'expérience attendu. Parfois, l'expérience est complétée par la mention d'un domaine, d'un poste et/ou d'un métier explicités (par exemple, « expérience ingénierie financière ») ou non (« expérience dans un domaine comparable », « expérience sur le même type de poste » ...). La durée de l'expérience ou encore auprès du public sont d'autres mentions rares mais significatives qui viennent préciser le mot expérience.

8. L'enquête Ofer 2016 diffère de l'enquête précédente de 2005 dans laquelle l'employeur devait choisir parmi une liste fermée de critères (GARNER et LUTINIER, 2006, LARQUIER et MARCHAL, 2012). En 2005, les critères les plus souvent cités par les recruteurs étaient la « motivation », la « personnalité », la « présentation, l'apparence et le soin général » et l'« expérience »

9. Les modèles de sujet permettent d'identifier des sujets latents dans un corpus textuel. Avec ces modèles, « avoir un permis » peut être rapproché de « savoir conduire ». Néanmoins, la taille limitée de chaque texte déclaré par le recruteur et la relative rareté des différents termes mentionnés rendent difficile l'identification du sujet latent à ces deux textes, en l'occurrence la capacité à conduire un véhicule.

Tableau 1. Les cinq associations les plus fréquentes comprenant le mot expérience

Trigrammes	Nombre d'occurrences	En % du nombre d'occurrences d'expérience
Nombre total de citations	2 432	100,0
Les cinq associations les plus fréquentes		
* Expérience professionnelle	249	10,2
* Expérience domaine	20	0,8
* Expérience poste	18	0,7
* Expérience métier	16	0,7
* Compétence expérience	12	0,5

Lecture : le mot « expérience » est cité au total 2 432 fois dans le corpus textuel des critères. L'association avec le mot « professionnelle » est la plus fréquente avec 249 occurrences.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Le mot « travail » est, au contraire, rarement cité seul (tableau 2). Il n'est pas significatif en soi et ne prend du sens qu'en association : par exemple, le bigramme « envie travail » est classé avec « envie » et « travail équipe » avec « équipe ».

Tableau 2. Les cinq associations les plus fréquentes comprenant le mot travail

Trigrammes	Nombre d'occurrences	En % du nombre d'occurrences de travail
Nombre total de citations	602	100,0
Les cinq associations les plus fréquentes		
* Envie travail	81	13,5
* Travail équipe	63	10,5
* Capacité travail	38	6,3
* Lieu travail	31	5,1
* Qualité travail	31	5,1

Lecture : le mot « travail » est cité au total 602 fois dans le corpus textuel des critères. L'association avec le mot envie est la plus fréquente avec 81 occurrences.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Après cette première phase, pour confirmer la pertinence de nos choix, nous avons confronté nos regroupements sémantiques à ceux, beaucoup plus détaillés, opérés par LARQUIER et MARCHAL (2020). Ces dernières distinguent 451 « repères de sélection » ou regroupements de textes par proximité morphologique. Après cette confrontation et en ne gardant que les regroupements de textes cités au moins 30 fois, nous avons retenu 93 critères de sélection (Annexe 1). En effet, lorsque les citations d'un mot (ou texte) sont trop rares pour constituer un critère de sélection, nous avons privilégié, pour le regrouper avec un autre mot, la proximité du sens du texte cité par le recruteur plutôt que la proximité de la forme. Ainsi, le critère « base » regroupe les mots associés à des compétences de base : « lire », « compter », « parler français ». De même, les effectifs nous ont permis de distinguer parmi les compétences *soft*, le critère « humain » qui regroupe des mots assez variés mais homogènes au niveau sémantique. Sont ainsi inclus, d'une part, des variations autour du mot humain - « contact humain », « qualités humaines », « côté humain » ... - et d'autre part, des mots tels que la « bienveillance », l'« empathie » ou encore la « sensibilité ». L'arbitrage est parfois délicat. Nous avons, par exemple, constitué un critère « état civil » qui rassemble bien des mots directement liés à l'état civil comme « âge » ou « sexe » mais aussi des mots rares pour lesquels « état civil » nous a semblé le plus approprié quoique pas exactement sur le même registre, comme « casier judiciaire », « nationalité » « précarité ». Au total, 125 textes n'ont pu être codés, soit parce que le texte rare ne pouvait être agrégé à l'un des 93 critères identifiés, soit parce que le texte était vide de sens : le terme « qualité »

est ainsi souvent cité sans autre précision. Les critères « expérience », « motivation », « compétence » et « disponibilité » sont les plus fréquemment cités avec chacun au moins 1 200 occurrences (et même 2 000 pour « expérience »). Ils représentent respectivement 12 %, 10 %, 9 % et 7 % des critères cités par l'ensemble des recruteurs¹⁰ ([graphique 1](#)). À l'opposé, 16 critères sont cités moins de 50 fois par les recruteurs.

Au-delà de cette apparente concentration, la sélection fait intervenir des critères très variés. D'une part, les thématiques couvertes sont très larges : elles peuvent, par exemple, faire référence aux compétences techniques, au diplôme, au fait que le candidat soit déjà connu de l'entreprise ou détienne le permis de conduire mais aussi aux *soft skills* comme la « personnalité », le « savoir-être », le « sérieux », ou le « courage » du candidat. D'autre part, l'ordre des critères change significativement selon le métier recruté. Par exemple, la compétence technique fait jeu égal avec l'expérience pour les recrutements d'un technicien ou d'un agent de maîtrise de la maintenance quand c'est la motivation qui est d'abord appréciée pour un ouvrier non qualifié du second œuvre du bâtiment.

Graphique 1. Nuage des critères de sélection



Note : données pondérées par l'inverse du nombre de critères cités (entre un et trois) par le recruteur.

Lecture : l'expérience, la compétence puis la motivation sont les trois critères les plus souvent cités par les employeurs pour la sélection finale du candidat.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

1.3 Regrouper les métiers selon les critères finaux de sélection

Les critères de sélection varient-ils selon le métier du poste proposé ? Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une classification des métiers en les regroupant selon les principaux critères mobilisés par les employeurs. Pour cela, nous avons dénombré la mention de ces 93 critères de sélection par métier. L'unité d'analyse retenue pour le métier est la nomenclature des familles professionnelles (Fap) de la Dares¹¹ en 87 catégories, regroupées en 59, pour avoir au moins 30 recrutements par catégorie de Fap ([Annexe 2](#)). Le tableau de contingence en entrée de l'analyse factorielle des correspondances (AFC) croise ainsi ces 59 familles professionnelles en ligne et les 93 items de sélection en colonne. Chaque recrutement est pondéré, par l'inverse du nombre de critères cités, variant de 1 à 3. Un critère cité seul est considéré comme plus déterminant que lorsqu'il est complété par d'autres critères et compte ainsi trois fois plus qu'un critère cité avec deux autres critères. Par ailleurs, cela permet une analyse

10. En pondérant par l'inverse du nombre (entre un et trois) de critères cités par recrutement. Dans la suite du document, on mesure la fréquence de citation du critère (au moins une fois) par recrutement, c'est-à-dire que si l'« expérience » est citée par un employeur ayant mentionné trois critères, elle sera pondérée de la même manière que s'il n'en avait mentionné qu'un. Ainsi, ce critère représente 12 % des critères cités par les employeurs et est mentionné dans 24 % des recrutements.

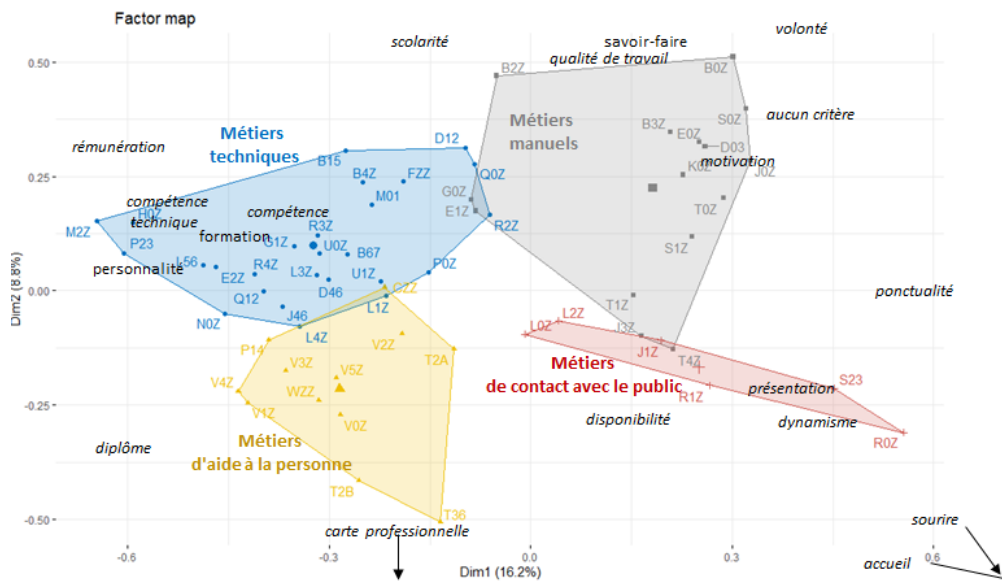
11. Pour en savoir plus sur la nomenclature Fap : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/la-nomenclature-des-familles-professionnelles-fap-2009>.

représentative au niveau du recrutement, qui est l'unité d'analyse retenue dans cette étude. *A contrario*, l'ordre dans lequel les critères sont cités n'intervient pas dans la pondération du tableau de contingence.

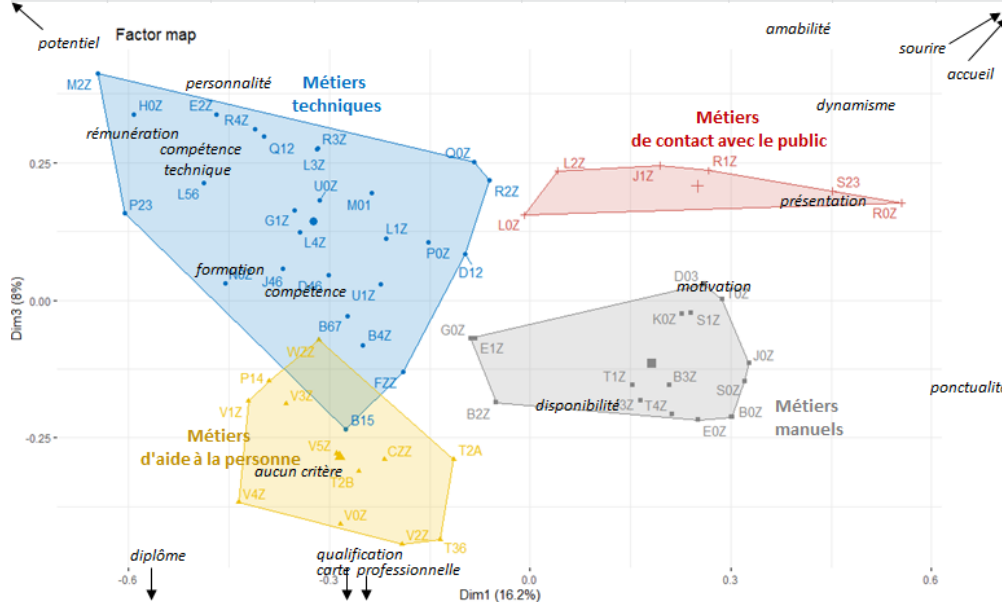
En utilisant la règle du coude sur les valeurs propres, nous retenons les trois premiers axes de l'AFC qui représentent un tiers de l'inertie initiale ; à partir du 4^{ème} axe, l'information apportée par les axes supplémentaires est inférieure à 5 %. Le premier axe oppose « compétences », « diplôme » et « compétences techniques » d'un côté à des qualités personnelles comme la « motivation », la « ponctualité » de l'autre ([graphique 2.a](#)). Le deuxième axe oppose la « volonté », la « motivation » à la « disponibilité, le « diplôme » et à la « carte professionnelle »¹². Le troisième axe oppose « qualification » et « diplôme » à « personnalité » et « sourire » ([graphique 2.b](#)). Les coordonnées des 59 familles professionnelles sur ces trois premiers axes alimentent ensuite la classification ascendante hiérarchique (CAH) maximisant la distance interclasses et minimisant la distance intra classes (selon le critère de Ward), au regard des critères de la sélection. La perte d'inertie est marquée entre la 3^{ème} et 4^{ème} classe, nous retenons donc une typologie en quatre classes de métiers.

¹² Le critère « carte professionnelle » renvoie aux « agréments », « habilitations », « certificat », nécessaires pour exercer des métiers réglementés.

**Graphiques 2. Projections des quatre classes de métiers sur le plan factoriel...
2.a... des deux premiers axes de l'AFC**



2.b... des premier et troisième axes de l'AFC



Note : sont représentés en italique les 10 critères de sélection qui ont contribué le plus à la formation des axes. Par ailleurs, chaque métier est représenté dans son code de la nomenclature Fap 87 ou son regroupement (Annexe 2).
Lecture : la classe des métiers de contact avec le public (ensemble rouge) regroupe 6 Fap. Ces métiers sont plus souvent associés aux critères *présentation*, *dynamisme*, *amabilité*, *sourire* et *accueil*.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

2. Typologie de métiers selon les critères de sélection des candidats

2.1 Compétence, potentiel et rémunération pour les métiers techniques

Les métiers pour lesquels les recruteurs mettent en avant les thèmes de la *compétence*, du *potentiel* et de la *rémunération*¹³ forment la première classe, qui regroupe 29 % de l'ensemble des recrutements (graphique 3.b). Ils sont qualifiés par la suite de « techniques » dans une acception large car ils requièrent le plus souvent des compétences spécifiques.

Cette classe est la plus hétérogène (graphique 3.a). S'y retrouvent les métiers de la gestion et de l'administration des entreprises (21 % des recrutements de la classe), du commerce (21 %), les ouvriers qualifiés et les techniciens du bâtiment et des travaux publics (9 %), les métiers de l'informatique et des télécommunications (8 %) ou encore les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance (7 %). Les recrutements de cette classe sont plus souvent réalisés dans les secteurs des services aux entreprises, des services financiers et immobiliers et de l'information et la communication mais aussi de l'industrie et de la construction (tableau 3). Les établissements concernés sont plus souvent de grande taille (50 salariés et plus) et situés dans l'aire urbaine de Paris. Ils recrutent plus souvent de manière isolée (un seul poste de ce type à pourvoir) et sur de nouveaux postes, à temps plein et à durée indéterminée.

Les employeurs de cette classe évoquent plus souvent des critères en lien avec le thème de la *compétence* pour la sélection finale sur ces métiers très qualifiés : 33 % des postes sont de niveau cadre (tableau 3). Ainsi, les critères de « durée de l'expérience », « compétence technique », « formation », « profil adéquat » et « compétence » sont chacun cités au moins 1,5 fois plus souvent que dans l'ensemble des recrutements (graphique 3.b). Même s'il s'agit de la classe de métiers pour laquelle le lien entre formation et emploi est le plus fort (tableau 4), le critère « diplôme » n'est pas déterminant lors de la sélection finale. *In fine*, la technicité requise relève davantage de l'expérience et de la compétence que du diplôme. Ces résultats vont dans le même sens que ceux observés par LAINE (2018) : dans les secteurs de la construction, de la réparation automobile et de l'industrie, la compétence technique n'est pas objectivée par un diplôme tandis que dans les secteurs de la banque-assurance, de l'informatique et des activités scientifiques et techniques les recruteurs évoquent l'importance du diplôme sans en exiger un type déterminé. Or, dans cette classe, les secteurs de l'industrie et de la banque assurance, des services informatiques et des activités scientifiques et techniques sont surreprésentés parmi les recrutements.

Les emplois proposés sont majoritairement à temps plein et à durée indéterminée¹⁴. Compte tenu des métiers concernés, les postes de cadres (encadré 1) et de professions intermédiaires constituent l'essentiel de la classe. Ces postes, *a priori* plus stratégiques pour l'entreprise, impliquent plus fréquemment une relation d'emploi durable et la projection d'une carrière en interne (FONDEUR, 2013). Il n'est ainsi pas étonnant que les recruteurs de cette classe soient plus nombreux à évoquer le *potentiel* du candidat comme thème de sélection¹⁵ : les critères « personnalité », « intégration » et « potentiel » reviennent en effet souvent. Toutefois, ce dernier critère peut aussi traduire la difficulté du recruteur à identifier et/ou à formuler son besoin dans la mesure où il résume la polyvalence, la capacité d'adaptation mais aussi l'expérience des candidats (BEN MEZIAN, 2017). Cette difficulté du recruteur à définir son besoin peut, en partie, s'expliquer par le fait que les recrutements de cette classe correspondent plus souvent à des créations de poste dont le contour est probablement moins bien défini que celui d'un poste existant. Enfin, le critère « rémunération », deux fois plus souvent cité pour les recrutements de cette classe, peut être le reflet de la tension¹⁶ élevée associée à ces métiers. La rémunération peut en effet intervenir dans la phase finale de négociation pour attirer le candidat préféré

13. Les thèmes de sélection sont constitués par proximité sémantique à partir des critères plus souvent cités dans les recrutements d'une classe donnée que dans l'ensemble des recrutements. Ils sont signalés en italique pour les distinguer des critères de sélection ayant permis de les constituer.

14. Lorsqu'ils recourent aux CDD, les employeurs de cette classe sont d'ailleurs plus nombreux à déclarer ne pas avoir l'habitude d'y recourir pour ce type de poste.

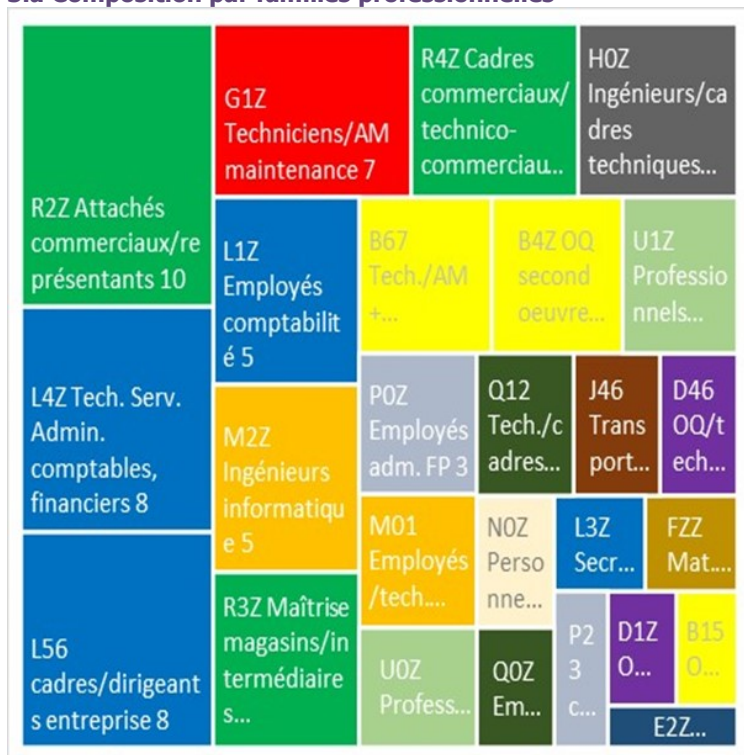
15. De même, LARQUIER et MARCHAL (2020) constatent que les recrutements sur les postes de cadres et de professions intermédiaires s'apprécient davantage au regard de la capacité des candidats à évoluer dans l'entreprise.

16. Pour en savoir plus sur les indicateurs de tension du marché du travail cf. NIANG et VROYLANDT, 2020.

sur des postes aux conditions de travail plus favorables que dans les autres classes mais sur lesquels l'employeur anticipe davantage de difficultés de recrutement.

Graphiques 3. La classe des métiers « techniques »

3.a Composition par familles professionnelles



3.b Critères plus souvent cités

Citations dans la classe / ensemble

Compétence	
Expérience durée	1,7
Compétence technique	1,7
Formation	1,5
Profil adéquat	1,5
Compétence	1,5
Potentiel	
Potentiel	2,3
Personnalité	1,9
Intégration	1,6
Rémunération	
Rémunération	2,0

Lecture : les attachés commerciaux et représentants (Fap R2Z) constituent 10 % des recrutements de la classe des métiers techniques. Le critère « durée de l'expérience » est cité 1,7 fois plus souvent pour les recrutements de cette classe que pour l'ensemble des recrutements.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements sur un « métier technique » en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Tableau 3. Caractéristiques des établissements et des postes à pourvoir selon les classes de métiers (en %)

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Secteur d'activité de l'établissement					
Industrie	16	15	1	8	11
Construction	10	17	1	2	9
Commerce	15	12	4	40	18
Transports	3	11	0	3	5
Hébergement et restauration	1	15	1	25	11
Information et communication	10	0	0	2	3
Services financiers et immobiliers	10	0	1	3	4
Services aux entreprises	23	12	12	12	15
Services non marchands	9	12	64	4	17
Services aux ménages	4	6	17	2	6
Taille de l'établissement					
Moins de 10 salariés	27	40	23	36	33
De 10 à 49 salariés	29	31	36	34	32
De 50 à 199 salariés	21	15	20	17	18
200 salariés ou plus	23	13	21	13	17
Appartenance à un groupe	49	30	27	48	39
Fait partie d'une entreprise multi-établissements	51	34	50	46	44
Localisation de l'établissement					
Commune hors aire urbaine	5	9	6	5	6
Commune appartenant à une aire urbaine de moins de 200 000 habitants	18	27	21	22	22
Commune appartenant à une aire urbaine de 200 000 à moins de 10 000 000 d'habitants	37	40	46	41	40
Commune appartenant à l'aire urbaine de Paris	40	24	28	32	31
Plusieurs postes de même type à pourvoir	25	30	42	34	32
Création de poste	60	50	43	43	50
Type de contrat					
CDD de 1 à 3 mois	9	18	17	17	15
CDD de 3 mois ou plus	36	40	44	33	38
CDI	55	42	39	50	47
Contrat à temps partiel	12	31	59	39	32
Contrat assorti d'une aide financière	14	26	11	15	17
Catégorie socioprofessionnelle					
Cadre	33	0	7	0	11
Profession intermédiaire	45	1	54	3	23
Employé non qualifié	0	14	27	66	25
Employé qualifié	12	5	11	26	13
Ouvrier non qualifié	1	44	0	0	14
Ouvrier qualifié	9	35	0	4	14

Lecture : 16 % des recrutements de la classe des « métiers techniques » ont eu lieu dans le secteur de l'industrie.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Encadré 1 : La spécificité de la sélection des cadres

Entre septembre et novembre 2015, 11 % des recrutements concernent un poste de cadre ; près de neuf fois sur dix, le métier proposé correspond alors à un métier « technique », une fois sur dix, à un « métier d'aide à la personne ». De fait, les recruteurs mettent en avant sept thèmes lors de la sélection d'un candidat pour un poste de cadre : deux thèmes sont directement liés à la compétence, la « compétence générale » en tant que telle – sans autre précision – et le « profil » du candidat. Trois thèmes renvoient davantage à des qualités personnelles du candidat : la « personnalité » de celui-ci, son « humanité » et son « adaptabilité ». LARQUIER et MARCHAL (2020) ont déjà identifié l'importance de « la capacité de s'intégrer dans l'entreprise » dans les critères de sélection des recrutements de cadres. Des critères associés à la « rémunération » et au « mode de sélection » (1) (en particulier à la *recommandation*) distinguent également les recrutements de cadre (tableau A). En effet, les entretiens – téléphoniques pour un premier tri et en face-à-face pour évaluer les qualités personnelles – sont des étapes incontournables du recrutement des cadres (APEC, 2020), davantage mobilisées que pour les non-cadres. Parmi les cadres, les recruteurs évoquent moins souvent le profil du candidat et sa personnalité lorsqu'une femme a été embauchée (2).

Tableau A
Thèmes de sélection surreprésentés dans les recrutements de cadres

Thèmes	Critères*	Cadres/Non-cadres	Citation d'au moins un critère du thème parmi les recrutements de	
			Cadres	Non-cadres
Rémunération	Rémunération	2,9	3,7	1,3
Profil	Profil adéquat, durée de l'expérience, formation	2,5	12,5	5,0
Personnalité	Personnalité, charisme, potentiel	2,5	15,6	6,2
Compétence générale	Compétence	2,0	33,4	16,9
Adaptabilité	Adaptabilité, intégration, autonomie	1,6	6,0	3,7
Humanité	Humanité, relationnel	1,4	5,2	3,6
Mode de sélection	Recommandation, aucun critère	1,4	4,7	3,3

* Au sens où ils sont cités au moins 1,2 fois plus souvent parmi les recrutements de cadres que de non-cadres.

Lecture : le thème « Rémunération » est cité 2,9 fois plus souvent pour les recrutements de cadres que pour ceux de non-cadres. Il est mentionné dans 1,3 % des recrutements de non-cadres.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Or, les postes de cadre sont très spécifiques. Trois secteurs d'activité concentrent la moitié (25 % pour les activités scientifiques, techniques, de services administratifs et de soutien, 18 % dans le secteur information et communication et 8 % dans le secteur financier, d'assurance et immobilier) des postes de cadres, contre moins de deux recrutements sur dix des autres recrutements. Les établissements recruteurs sont de taille nettement plus grande et 57 % sont localisés dans la région parisienne. Le poste de cadre est sept fois sur dix un CDI et plus de huit fois sur dix à temps complet. En tenant compte de cette spécificité des postes d'encadrement, seuls les deux thèmes de sélection – « compétence générale » et « profil » – parmi les sept restent surreprésentés à autres caractéristiques données (3).

- (1) Des références ou recommandations sont d'ailleurs plus souvent demandées pour les recrutements de cadres (dans 36 % des recrutements de cadres contre 25 % de ceux de non-cadres) tout comme le niveau de salaire ou les prétentions salariales des candidats (68 % contre 33 %).
- (2) L'analyse par sexe n'est possible que pour les seuls trois critères les plus souvent cités : *compétence*, *profil* et *personnalité*. Les effectifs ne sont pas suffisants pour les autres thèmes.
- (3) On estime la probabilité de recruter un cadre en la régressant sur les sept thèmes de sélection surreprésentés dans les citations des recruteurs et des caractéristiques de l'établissement et du poste : métier technique ou non, le secteur d'activité de l'établissement, sa taille, sa catégorie juridique, sa localisation selon la taille de l'aire urbaine, son ancienneté, son caractère mono ou multi-établissements, son appartenance à un groupe, la présence d'un service des ressources humaines, le caractère unique ou multiple du recrutement, la qualification du poste, le fait qu'il s'agisse d'une création de poste ou d'un remplacement, le type de contrat, son caractère subventionné ou non, le temps de travail associé ainsi que le taux de chômage de la zone d'emploi.

Tableau 4 : Tension sur le marché du travail, attentes en matière de diplôme et conditions de travail selon les classes de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Indicateurs de tension du marché du travail 2015 (1)					
Tension sur le marché du travail	3,2	2,0	2,5	1,3	2,5
Intensité d'embauche	2,5	2,5	2,2	3,3	2,6
Non-durabilité de l'emploi	1,8	4,2	3,7	4,3	3,1
Lien formation-emploi	3,3	2,0	3,2	1,3	2,6
Attentes en matière de diplôme (en %) (2)					
Pas d'attentes du recruteur en matière de diplôme	21	50	17	44	35
Le recruteur aurait pu embaucher quelqu'un...					
... de moins diplômé mais de plus expérimenté	71	76	56	82	73
... de moins expérimenté mais de plus diplômé	38	37	45	47	41
Recrutements anticipés comme difficiles en 2015, en % (3)					
39	28	39	28	35	
Conditions de travail en 2016, en % (4)					
Travail le week-end	38	52	55	70	49
Travail la nuit	11	18	18	8	15
Temps de travail fragmenté	5	12	16	11	8
Contraintes physiques	18	54	41	39	36
Contraintes de rythme	31	41	26	35	37
Tâches répétitives	24	66	47	60	45

(1) Les indicateurs sont centrés et réduits au niveau métier sur la période 2014-2018 et présentés sur une échelle de 1 à 5 correspondant aux quintiles de leurs distributions sur la période. L'indicateur de tension a trois composantes qui comptent respectivement pour 30 %, 20 % et 50 % de l'indicateur. La 1^{ère} est le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne, sur un champ étendu au-delà des seules offres collectées par Pôle emploi, et le flux de demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A (sans emploi, tenus de rechercher activement un emploi). La 2^e composante est le taux d'écoulement de la demande d'emploi, qui mesure le taux de sortie des listes des demandeurs d'emploi de catégories A, B, C (sans emploi ou en activité réduite, tenus de rechercher activement un emploi) tandis que la 3^e est la part des projets de recrutements anticipés comme difficiles par les employeurs. L'intensité d'embauche est le rapport du nombre d'offres d'emploi en ligne et de projets de recrutement à l'emploi moyen. La non-durabilité de l'emploi est mesurée par l'opposé de la moyenne pondérée de la part des offres durables (CDI ou CDD de plus de 6 mois), de la part des offres à temps complet et de la part de projets de recrutement non saisonniers. Le lien formation-emploi permet d'identifier si le métier est difficile d'accès pour des personnes ne possédant pas la formation requise, à partir de la spécificité et de la concentration des spécialités de formation par métier ainsi que de la part des non-diplômés dans le métier parmi les salariés jeunes actifs (pour en savoir plus sur les indicateurs de tension sur le marché du travail, voir NIANG et VROYLANDT, 2020).

(4) Pour calculer les indicateurs de condition de travail, les métiers sont pondérés par les effectifs salariés.

Lecture : en 2015, l'indicateur synthétique de tensions – compris entre 1 et 5 - atteint en moyenne 3,2 pour les métiers techniques. Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France. Pour (1), des familles professionnelles « Artisans et ouvriers artisanaux », « dirigeants d'entreprise », « médecins et assimilés » et « enseignant » sont également exclues. France.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension (1), Dares, Ofer 2016 (2), Pôle emploi, enquête besoins en main-d'œuvre 2015 (3), Dares, enquête conditions de travail 2016 (4).

2.2 Capacité de travail, qualité du travail et savoir-faire pour les métiers manuels

La deuxième classe de métiers, la plus nombreuse (31 % de l'ensemble des recrutements), est celle pour laquelle les employeurs privilégient les thèmes de la *capacité* et de la *qualité de travail* ainsi que du *savoir-faire*. Les métiers du transport et de la logistique – conducteurs de véhicules, ouvriers non qualifiés de la manutention – (23 %), les ouvriers non qualifiés du bâtiment (18 %), les métiers de bouche – cuisiniers, bouchers, charcutiers, boulangers – (19 %) et les agents d'entretien (15 %) sont les plus répandus parmi les recrutements de cette classe de métiers, qualifiés par la suite de « manuels » ([graphique 4.a](#)).

Sans surprise, les établissements recruteurs sont plus souvent positionnés sur les secteurs de l'industrie, de la construction, des transports et de l'hébergement et de la restauration. Plus nombreux à compter moins de 10 salariés, ils font moins souvent partie d'un groupe ou d'une entreprise multi-établissements. Ils sont également davantage situés dans les territoires les moins denses. Les postes sont

majoritairement des postes d'ouvriers, qualifiés ou non, et les contrats de travail, plus souvent assortis d'une aide financière que dans les autres classes¹⁷.

Quatre grands thèmes de sélection distinguent les recrutements sur ces métiers manuels : la *capacité de travail*, la *qualité du travail*, le *savoir-faire* et *aucun critère*¹⁸. Les recruteurs mettent d'abord en avant le thème de la « capacité de travail » des candidats – incarnée par les critères « courage », « capacité physique », « volonté » et « travailleur » – (graphique 4.b). Les candidats doivent en effet être capables de faire face aux conditions de travail plus difficiles associées à ces métiers : exposition plus fréquente à des contraintes physiques et de rythme, tâches plus souvent répétitives, horaires de nuit plus répandus. Les recruteurs citent également davantage le thème de la *qualité du travail* regroupant les critères « respect » (des normes), « propreté », « ponctualité », « assiduité » et « responsabilité » qui renvoient à la bonne exécution de ces métiers manuels. La *discrétion*, également évoquée, relève davantage des métiers de contact avec une clientèle, comme les coiffeurs et esthéticiens mais aussi les agents d'entretien. Les qualités personnelles (ou compétences *soft*) se substituent ici aux compétences académiques pour des métiers dont la qualification n'est pas toujours reconnue (DEMAZIERE et MARCHAL, 2018 et DESJONQUERES, 2018).

Le lien formation-emploi de cette classe de métiers est d'ailleurs globalement plutôt faible. Plus qu'un diplôme – la moitié des recruteurs n'ont pas d'attente à cet égard – c'est un savoir-faire qui est attendu (LAINE, 2018)¹⁹. Même s'il est faible dans l'ensemble, ce lien formation-emploi varie fortement au sein des métiers de cette classe (NIANG et VROYLANDT, 2020). L'accès à certaines professions comme les métiers de bouche, de la maintenance et de la réparation automobile ou encore de la coiffure et de l'esthétique nécessite un *savoir-faire* très spécifique, et donc une formation adéquate. De même, pour les conducteurs de véhicules, le critère « conduire » explicite à la fois un savoir-faire et une certification (le ou les permis). Le thème *savoir-faire* est ainsi plus fréquemment cité par les recruteurs de cette classe. Enfin, ces derniers mentionnent également plus souvent le critère « aucun » et sont plus nombreux à ne citer qu'un seul critère : c'est le cas de 28 % d'entre eux contre 20 % dans les autres classes.

Dans cette classe de métiers, la tension est plutôt faible et les recruteurs anticipent moins de difficultés de recrutement. Les métiers de cuisiniers et de coiffeurs esthéticiens font toutefois l'objet d'une plus forte rotation que les autres : en effet, les personnes les exerçant peuvent « circuler » au sein d'un marché professionnel bien défini et passer d'un employeur à l'autre (FORTE et MONTCHATRE, 2013). Dans ce contexte, les recruteurs peuvent se montrer moins exigeants, leur préoccupation principale étant de pourvoir le poste rapidement. Cela peut d'ailleurs expliquer qu'ils mentionnent plus souvent le thème *aucun critère* ou sélectionnent les candidats sur la base d'un nombre plus réduit de critères.

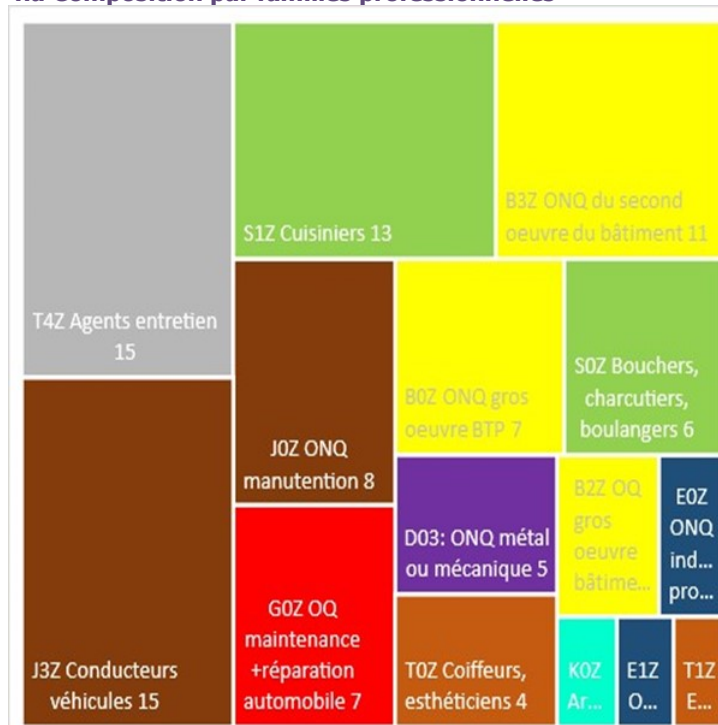
17. Plus précisément, il s'agit de contrats assortis d'une exonération de charges hors exonérations générales, d'une aide, d'une subvention ou d'une prime à l'embauche : contrats aidés, contrats de professionnalisation, apprentissage, etc. Par ailleurs, les recruteurs de cette classe sont plus nombreux à déclarer avoir recours au CDD plutôt qu'au CDI pour limiter les risques en cas de ralentissement de leur activité et pour éviter les risques juridiques associés au CDI (indemnités de licenciement, formalités en cas de rupture, incertitude sur les recours juridiques, etc.).

18. Le thème *aucun critère* contient un seul critère « aucun ». Ce dernier est retenu lorsque le recruteur a indiqué « aucun », « pas de choix », « manque de candidats ».

19. Selon cet auteur, les recruteurs des secteurs de la construction, de l'industrie et de la réparation automobile privilégient les compétences techniques tout en accordant moins d'importance au diplôme ; ces compétences relèvent ainsi davantage de « savoir-faire ». Or, ces deux premiers secteurs sont surreprésentés dans cette classe.

Graphiques 4. La classe des métiers « manuels »

4.a Composition par familles professionnelles



4.b Critères plus souvent cités

Citations dans la classe / ensemble

Capacité de travail	
Courage	2,3
Capacité physique	1,9
Volonté	1,9
Travailleur	1,8
Qualité du travail	
Respect	1,9
Propreté	1,8
Qualité du travail	1,7
Ponctualité	1,6
Responsabilité	1,6
Discrétion	1,6
Assiduité	1,5
Savoir-faire	
Savoir-faire	1,8
Conduire	1,6
Aucun critère	
Aucun	1,5

Lecture : les agents d'entretien (Fap T4Z) constituent 15% des recrutements de la classe des métiers manuels. Le critère « courage » est cité 2,3 fois plus souvent pour les recrutements de cette classe que pour l'ensemble des recrutements.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements sur un métier « manuel » en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

2.3 Qualification, mobilité et écoute pour les métiers d'aide à la personne

La troisième classe, la plus rare (16 % des recrutements), dans laquelle les recruteurs favorisent la *qualification*, la *mobilité* et l'*écoute* des candidats, rassemble les métiers qui ont une forte composante d'aide.

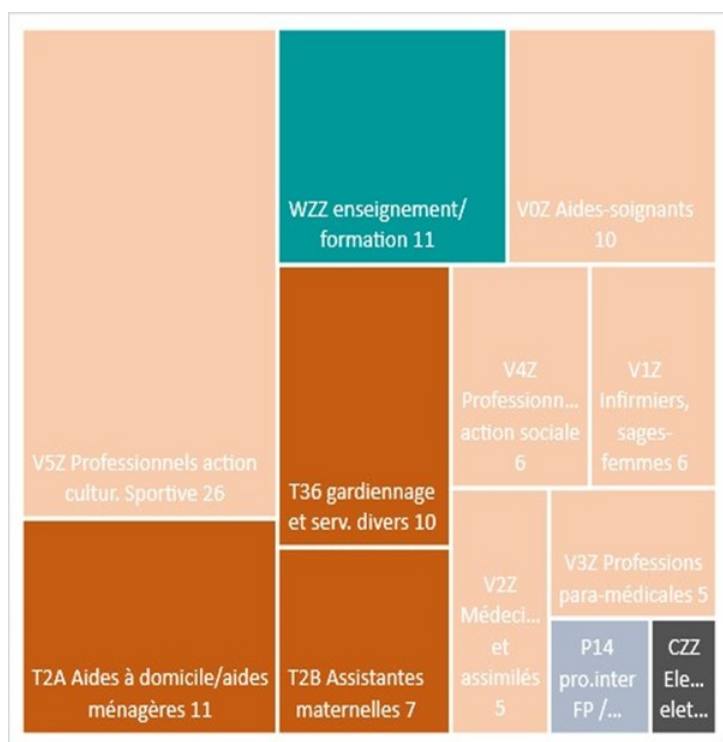
57 % des recrutements de cette classe concernent des professions de santé (médecins, infirmières, sages-femmes, aides-soignants, professions paramédicales) et des professions de l'action sociale culturelle et sportive. Les métiers d'aide à la personne (aides à domicile, aides ménagères et assistantes maternelles) et d'agents de gardiennage et de services divers constituent le deuxième contingent (28 %) et les métiers de l'enseignement et de la formation, le troisième (11 %) ([graphique 5.a](#)). Dans cette classe, se côtoient des postes de professions intermédiaires – majoritaires – et d'employés non qualifiés.

Pour une large part, ces métiers sont réglementés – concours, *numerus clausus*... – ce qui explique que le thème de la *qualification* avec « diplôme », « qualification », « carte professionnelle » et « connaissance » soit plus souvent mis en avant par les recruteurs ([graphique 5.b](#)). Ils s'insèrent dans des marchés professionnels dont l'accès est subordonné à un diplôme ou une certification précise (FONDEUR, 2013, LAINE, 2018). Les recruteurs de cette classe ont plus souvent une attente en matière de diplôme et sont les moins enclins à compenser un niveau de diplôme insuffisant par une plus grande expérience. Le lien formation-emploi est également plus important dans cette classe de métiers que dans les autres classes à l'exception de celle des métiers techniques. Les recruteurs sont plus nombreux à anticiper des difficultés de recrutement, peut-être en raison des contraintes horaires assez prégnantes (travail de nuit ou le week-end plus fréquent, temps de travail davantage fragmenté) ainsi qu'aux conditions d'emploi proposées (postes plus souvent à durée déterminée et à temps partiel).

La composante « aide » de ces métiers transparait avec le thème *écoute* plus difficilement objectivable par un diplôme : des critères tels que l'« écoute » et la connaissance ou l'expérience d' « un public » spécifique (enfants, personnes handicapées, personnes âgées...) sont alors déterminants. Enfin, la « mobilité » - sur un site pour les agents du gardiennage ou à un domicile pour les aides ménagères par exemple - fait également partie des attentes des recruteurs pour ce type de poste. Les embauches de cette classe relèvent essentiellement d'établissements des secteurs des services non marchands et aux ménages. Plus souvent de grande taille, ces derniers sont plus nombreux à avoir un statut public ou d'association, fondation ou syndicat (dans 58 % des cas contre 17 % en moyenne). Ces établissements recrutent davantage sur plusieurs postes de même catégorie à la fois afin de remplacer les salariés ayant quitté temporairement ou définitivement leur établissement²⁰.

Graphiques 5. La classe des métiers « d'aide à la personne »

5.a Composition par familles professionnelles



5.b Critères plus souvent cités

Citations dans la classe / ensemble

Qualification

Carte professionnelle	4,0
Diplôme	3,1
Qualification	2,8
Connaissance	1,6

Mobilité

Mobilité	1,9
----------	-----

Ecoute

Ecoute	1,7
Un public	1,6

Lecture : les professionnels de l'action culturelle et sportive (Fap V5Z) constituent 26% des recrutements de la classe des métiers d'aide à la personne. Le critère « carte professionnelle » est cité 4 fois plus souvent pour les recrutements de cette classe que pour l'ensemble des recrutements.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements sur un « métier d'aide à la personne » en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

2.4 Présentation, valeurs, opérationnalité et horaires pour les métiers de contact avec le public

Dans la quatrième et dernière classe, les recruteurs ont plus souvent cité la *présentation*, les *valeurs*, l'*opérationnalité* et la *disponibilité horaire* des candidats (graphique 6.b). Cette classe compte pour un quart des recrutements et regroupe les métiers qui impliquent le plus souvent un contact avec le public.

20. Les recruteurs de cette classe sont d'ailleurs plus nombreux à déclarer recourir au CDD plutôt qu'au CDI en raison du caractère limité dans le temps de leur besoin. Ils déclarent moins fréquemment l'utiliser pour évaluer les compétences de la personne avant de la recruter durablement. Le CDD répond ici à un besoin ponctuel et est plus rarement utilisé comme période d'essai que dans les autres classes.

Les vendeurs et les caissiers représentent près de la moitié des recrutements de cette classe ([graphique 6.a](#)); les personnels de l'hôtellerie et de la restauration autres que les cuisiniers, un quart, et les employés administratifs d'entreprise et les secrétaires, un peu plus de deux sur dix. Les embauches sont ainsi concentrées dans des petits établissements du commerce, de l'hébergement et de la restauration mais aussi dans des entreprises qui appartiennent plus souvent à un groupe. Cette classe de métiers présente le lien formation-emploi le plus faible confirmant le constat de [COLLARD et alii, 2015](#) : dans les métiers de services, les compétences attendues relèvent davantage d'une capacité à faire face à une situation que d'une logique de qualification. Deux-tiers des postes sont de niveau employé non qualifié²¹. Les recruteurs ont des attentes plus faibles à l'égard du diplôme du candidat que pour l'ensemble des recrutements et ils sont davantage prêts à arbitrer entre diplôme et expérience. Ce sont ainsi les qualités personnelles des candidats qui priment pour ces métiers de contact²². Les critères associés au thème de la *présentation* sont dès lors particulièrement valorisés : « sourire », « accueil », « amabilité », « contact », « présentation » et « communication » sont cités au moins 1,5 fois plus souvent que dans l'ensemble des recrutements.

En lien avec les transactions commerciales que beaucoup de ces postes impliquent, le thème des *valeurs* - « valeurs », « honnêteté » - est lui aussi mis en avant même s'il est sans doute très difficile à objectiver lors du recrutement. L'« opérationnalité » et le « dynamisme » des candidats sont également fréquemment mentionnés, autant de critères identifiant une capacité à s'investir dans le travail ([LARQUIER ET MARCHAL, 2020](#)). En effet, si ces métiers sont les moins tendus, ils se distinguent par une forte intensité d'embauche associée à une durabilité des emplois plus courte que la moyenne ; l'opérationnalité des candidats, limitant la formation nécessaire à la prise du poste répond à ce risque de *turn-over* et de relations d'emploi peu durables. A côté d'un marché primaire avec des emplois à temps complet, à durée indéterminée mais aux des perspectives de carrière limitées, la grande distribution se caractérise par un marché secondaire d'emplois à temps partiel et à fort *turn-over* plutôt destinés à des jeunes, étudiants, permettant aux employeurs de disposer d'une certaine flexibilité, notamment saisonnière ([RIEUCAU ET SALOGNON, 2013](#)). De même, dans l'hôtellerie-restauration, les emplois de service constituent un important débouché d'emplois temporaires pour les primo-entrants sur le marché du travail ([FORTE ET MONTCHATRE, 2013](#)). Ce besoin de flexibilité²³ et ce *turn-over* contribuent à expliquer que les postes de cette classe correspondent plus souvent à des remplacements de salariés temporairement ou définitivement absents qu'à des créations de poste. Enfin, les recruteurs signalent aussi l'importance d'une certaine flexibilité horaire : la « disponibilité horaire » et la « ponctualité » sont des qualités souhaitées pour ces emplois du commerce ou de la restauration qui nécessitent plus souvent de travailler le week-end que les autres postes. Ces postes comportent également davantage de tâches répétitives que les autres (à l'exception des « métiers manuels ») ce qui peut expliquer le souhait des employeurs de recruter des candidats « dynamiques ». Par ailleurs, ces conditions de travail plus contraignantes peuvent également être à l'origine de la rotation constatée sur ces postes.

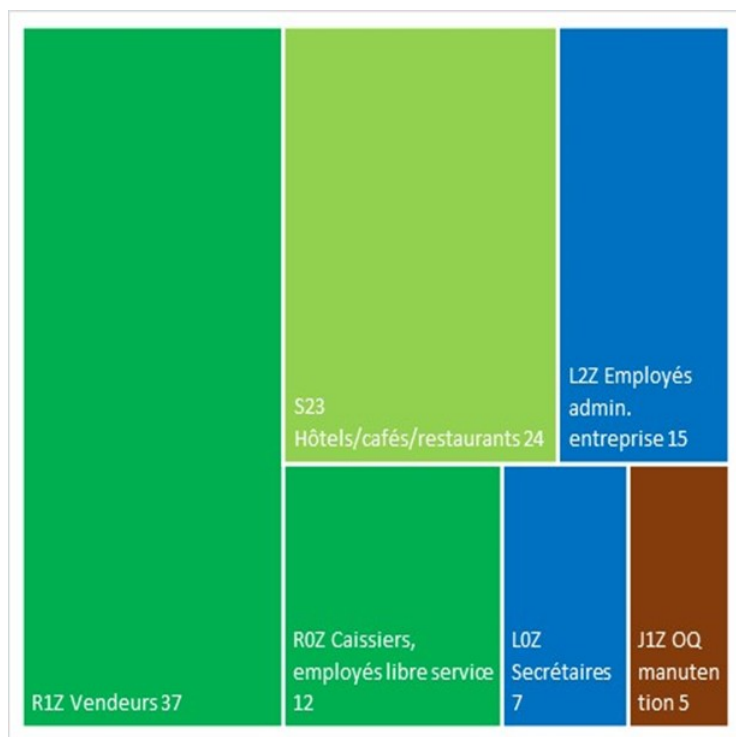
21. Néanmoins, les postes d'employés qualifiés sont également surreprésentés dans cette classe (26 % contre 13 % dans l'ensemble des recrutements).

22. L'importance des qualités comportementales avait également été observée par [CHAMKHI et al. \(2018\)](#) pour les métiers de service impliquant un contact direct avec le public. Les salariés interrogés en avaient d'ailleurs conscience puisqu'ils étaient plus nombreux à attribuer leur embauche sur ce type de métier à leurs qualités personnelles.

23. De plus, les recruteurs de cette classe déclarent plus souvent recourir aux CDD plutôt qu'aux CDI pour limiter les risques en cas de ralentissement de leur activité et en raison de besoins limités dans le temps.

Graphiques 6. La classe des métiers de « contact avec le public »

6.a Composition par familles professionnelles



6.b Critères plus souvent cités

Citations dans la classe / ensemble	
Présentation	
Sourire	3,4
Accueil	3,3
Amabilité	2,2
Contact	2,1
Présentation	1,7
Communication	1,6
Valeurs	
Honnêteté	2,3
Valeurs	2,0
Opérationnalité	
Dynamisme	2,1
Opérationnel	2,0
Disponibilité horaire	
Disponibilité horaire	1,6
Ponctualité	1,5

Lecture : les vendeurs (Fap R1Z) constituent 37 % des recrutements de la classe des métiers de contact. Le critère « sourire » est cité 3,4 fois plus souvent pour les recrutements de ces métiers que pour l'ensemble des recrutements.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements sur un « métier de contact » en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

3. Le processus de recrutement selon les quatre classes de métiers

Les canaux de recherche de candidats et de recrutement varient-ils selon les critères de sélection privilégiés par les recruteurs ? Les recruteurs ont-ils utilisé des méthodes de sélection différentes pour trouver des candidats répondant à leurs principaux critères de sélection ? Quelles sont les principales caractéristiques des candidats recrutés *in fine* dans chaque classe de métier pour répondre aux critères des recruteurs ? Quel bilan les employeurs dressent-ils de leur recrutement ?

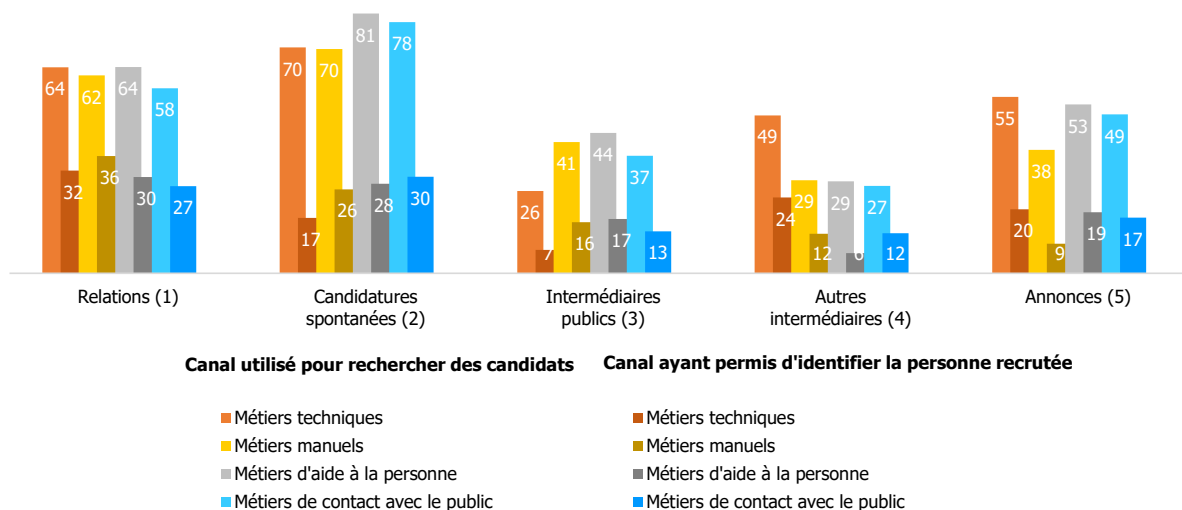
3.1 Les candidatures spontanées : un mode de recherche de candidats particulièrement privilégié pour les métiers d'aide et de contact avec le public

Le nombre de canaux activés pour rechercher des candidats diffère peu selon les classes même s'il est le plus faible dans la classe des « métiers manuels » (2,4) et le plus élevé dans celle des « métiers d'aide à la personne » (2,7). Les employeurs de la classe des « métiers techniques » ont plus souvent mobilisé les annonces et les autres intermédiaires du marché du travail²⁴ (graphique 7). Le premier canal permet de toucher un plus grand nombre de candidats tandis que le second, compte tenu de sa spécialisation sur certains segments de marché (BESSY et LARQUIER, 2010, SABATIER, 2010), permet

24. Ils ont d'ailleurs plus souvent recruté grâce à ces deux canaux et à la consultation de bases de CVs. Plus précisément, en distinguant le support de diffusion des annonces ou de consultation des CV, les employeurs de la classe des « métiers techniques » ont plus souvent trouvé leur candidat via Internet que dans les autres classes : dans 22 % des cas contre 15 % en moyenne. A *contrario*, cette part est la plus faible dans la classe des « métiers manuels » (8 % des recrutements de la classe). Les intermédiaires « autres » que publics comprennent l'Apec, les cabinets de recrutements, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les opérateurs privés de placement et les autres organismes. Les deux premiers sont d'ailleurs particulièrement mobilisés pour les recrutements de cadres surreprésentés dans la classe des « métiers techniques ».

d'accéder à des candidats difficiles à atteindre par les employeurs. Le nombre de candidatures examinées est ainsi plus élevé dans cette classe. De plus, les autres intermédiaires sont également plus fréquemment mobilisés sur un marché du travail tendu (LHOMMEAU et REMY, 2021) et les « métiers techniques » sont particulièrement en tension. De même, RUSSO *et al.* (2000b) ont mis en évidence que les recruteurs avaient davantage recours aux annonces lorsque la demande d'emploi était excédentaire afin de rendre l'offre d'emploi plus visible et d'accéder à un vivier plus large de candidats. En revanche, les recruteurs de cette classe ont moins souvent fait appel aux intermédiaires publics (Pôle emploi, les missions locales et les autres intermédiaires du service public de l'emploi – SPE –), généralement moins utilisés pour les recrutements de cadres (LARQUIER et RIEUCAU, 2015, JUGAND et LAINE, 2020).

Graphique 7 : Canaux mobilisés par les recruteurs pour rechercher des candidats selon les classes (en %)



(1) Sont intégrées les relations personnelles et professionnelles ainsi que le rappel de personnes ayant déjà travaillé pour l'établissement. (2) Est également incluse la consultation de base de CV internes (candidatures reçues sur un précédent poste ou base de profils constituée par l'établissement) ou externes. (3) Pôle emploi, missions locales et autres intermédiaires du service public de l'emploi. (4) Cette catégorie comprend l'Apec, les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les cabinets de recrutements, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les opérateurs privés de placement et les autres organismes. (5) La participation à des salons et autres canaux est regroupée avec les annonces.

Lecture : les employeurs de la classe des « métiers techniques » mobilisent leurs relations pour 64 % de leurs recrutements. Ces dernières ont conduit à l'identification de la personne finalement recrutée dans 32 % des cas.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Dans la classe des « métiers manuels », contrairement à la précédente, les employeurs ont moins souvent fait appel aux annonces pour rechercher des candidats. Ce dernier canal a d'ailleurs moins souvent conduit au recrutement que dans les autres classes. *A contrario*, les relations, et dans une moindre mesure les intermédiaires publics, ont été plus fréquemment à l'origine de l'embauche. La place de ces derniers peut partiellement s'expliquer par la plus forte part d'emplois subventionnés dans cette classe. En effet, Pôle emploi, les missions locales et les autres intermédiaires du SPE sont des interlocuteurs privilégiés pour les recrutements en contrat aidé. De leur côté, les relations permettent de diminuer l'incertitude sur les compétences du candidat et sur la qualité de l'appariement avant l'embauche en réduisant les asymétries informationnelles : l'employeur peut inférer les caractéristiques inobservées des candidats à partir de celles des personnes qui les recommandent, en particulier s'il s'agit de ses employés²⁵ (MONTGOMERY, 1991). Dans la mesure où les critères de sélection prédominants dans cette classe - liés à la *capacité de travail* et/ou à la *qualité du travail* - sont difficiles à repérer à

25. Les candidats recommandés par les salariés auront davantage de chances de répondre aux attentes de l'employeur s'il est satisfait de ses salariés. En effet, ces derniers ont tendance à recommander des personnes qui leur ressemblent (REES, 1966, MARSDEN, 1988). De plus, les salariés qui recommandent des candidats connaissent leurs caractéristiques ainsi que les exigences du poste et sont mieux à même d'apprécier la correspondance entre candidats et postes à pourvoir (RUSSO *et al.*, 1997). Enfin, ils ont également intérêt à recommander les meilleurs candidats puisque leur réputation est en jeu (REES, 1966, SALONER, 1985).

partir de l'examen de CV ou de lettres de motivation, les relations constituent un moyen efficace pour présélectionner les candidats et limiter le coût et l'incertitude liés au recrutement. D'ailleurs, même si les relations professionnelles jouent un rôle prépondérant lors de l'embauche dans cette classe comme dans les autres classes, la place des relations personnelles y est plus conséquente.

Pour le recrutement sur un « métier d'aide à la personne », les recruteurs mobilisent davantage l'ensemble des canaux de recherche de candidats à l'exception des autres intermédiaires²⁶. Plus nombreux avec ceux de la classe des « métiers techniques » à anticiper des difficultés de recrutement, les employeurs de cette classe ont multiplié les canaux activés pour recueillir le plus grand nombre de candidatures. Ils favorisent, en particulier, l'examen de candidatures spontanées utilisé dans plus de huit recrutements sur dix. Ce canal de recherche de candidat correspond plutôt à une démarche passive de recherche de candidats et n'implique pas de coût mis à part celui lié à la sélection des candidatures réceptionnées par ce biais. En contrepartie, les candidatures n'étant pas filtrées par un intermédiaire et les candidats ne s'auto-sélectionnant pas comme en cas de réponse à une annonce précise, la qualité de la relation d'emploi ainsi nouée est plus incertaine. Comme nous le verrons par la suite, dans cette classe, l'appel plus fréquent aux candidatures spontanées s'accompagne d'un nombre d'éléments demandés aux candidats plus élevé. Les recruteurs de cette classe ont en effet davantage d'exigences en matière de diplôme et, plus généralement, de « qualification » des candidats. Par ailleurs, ayant plus fréquemment que les autres plusieurs postes de même type à pourvoir simultanément, le canal des candidatures spontanées peut leur permettre de limiter leurs coûts de recrutement. Ces besoins de recrutement se retrouvent également dans l'intensité de leurs recherches de candidats puisqu'ils mobilisent davantage de canaux.

Enfin, les employeurs de la classe des « métiers de contact avec le public » privilégient également l'examen de candidatures spontanées pour constituer leur vivier de candidats et ont d'ailleurs davantage recruté par ce biais. Néanmoins, lorsqu'elles ont conduit au recrutement, le mode de transmission des candidatures spontanées diffère entre les deux classes : elles sont plus souvent remises en main propre dans le cas des « métiers de contact » tandis que la voie postale est plus fréquente dans celui des « métiers d'aide à la personne ». Concernant les « métiers de contact », le recours aux candidatures spontanées peut en partie s'expliquer par la plus faible tension prévalant pour ces métiers : les recruteurs reçoivent suffisamment de candidatures par ce biais et n'ont pas besoin d'activer un grand nombre de canaux de recherche de candidats. Ils ont, en revanche, moins souvent fait appel à leurs relations pour rechercher des candidats.

3.2 Les qualités personnelles des métiers de contact et la capacité de travail nécessaire aux métiers manuels évaluées respectivement lors de l'entretien et de la mise à l'essai

Les recruteurs de la classe des « métiers techniques » se sont plus souvent informés des prétentions salariales ou du niveau de salaire des candidats, peut-être afin d'ajuster le salaire offert en conséquence ([tableau 5](#)) et de retenir davantage les candidats sur un marché du travail tendu ([tableau 4](#)). La rémunération est d'ailleurs un des thèmes de sélection structurant pour les embauches de cette classe. Pour sélectionner les candidats, les employeurs ont privilégié les entretiens téléphoniques, un moyen plus rapide de trier les nombreuses candidatures²⁷. Les recruteurs font plus souvent appel au CV et aux références et recommandations ou encore aux tests de connaissance et d'intelligence, aux tests de langues étrangères ou aux tests de personnalité pour apprécier²⁸ les critères liés aux *compétences* et au *potentiel* qu'ils privilégient. C'est également dans cette classe que les personnes recrutées *in fine* ont passé le plus d'entretiens : 60 % en ont passé deux ou plus contre 34 % dans les autres classes. L'entretien individuel est d'ailleurs la méthode de sélection la plus discriminante entre les candidats et ce, quelle que soit la classe de métiers considérée et plus particulièrement dans cette classe, dès lors que l'employeur a examiné plus d'une candidature et a mobilisé plus d'une méthode de

26. Ils recrutent également moins fréquemment par ce biais et font notamment beaucoup moins souvent appel aux écoles, universités ou centre de formation que les employeurs des autres classes pour embaucher (dans moins de 4 % des cas contre 8 % dans les autres classes).

27. Cette méthode est d'ailleurs souvent utilisée pour les recrutements de cadres et de professions intermédiaires, surreprésentés dans cette classe, et lorsque l'établissement est habitué à recruter et dispose d'un service des ressources humaines (LHOMMEAU et REMY, 2019).

28. CHAMKHI *et al.* (2018) ont également constaté que les tests étaient davantage utilisés pour les recrutements de cadres et de professions intermédiaires, surreprésentés dans cette classe ainsi que ceux sur des postes d'informaticiens.

sélection. Alors que les recruteurs ont davantage d'attentes en matière de diplôme - les candidats retenus sont d'ailleurs les plus diplômés -, ils ne demandent pas plus souvent la copie du diplôme ou une attestation de formation que pour l'ensemble des recrutements, sa mention sur le CV leur suffisant probablement. Davantage de personnes sont impliquées dans le recrutement et ce, pour plusieurs raisons : le caractère plus stratégique des postes de cette classe pour l'établissement, la plus grande taille de ce dernier et la présence plus fréquente d'un service des ressources humaines. La multiplication des intervenants et des entretiens réalisés par la personne embauchée *in fine* peut s'expliquer par la volonté de cerner au mieux le *potentiel* des candidats tout en affinant la mesure de leurs *compétences*.

Dans la classe des « métiers manuels », le processus de recrutement est un peu allégé par rapport à celui des autres classes de métiers. Le nombre de pièces demandées et le nombre de méthodes de sélection utilisées sont un peu inférieurs à la moyenne. Le recrutement a été plus souvent le fait d'une seule personne, la taille des établissements de cette classe étant plus réduite et la présence d'un service des ressources humaines, plus rare. Les recruteurs ont plus fréquemment demandé aux candidats de fournir une photo d'identité, leur nom et adresse ainsi que des certificats et autres documents administratifs et leur permis de conduire. En effet, parmi les recruteurs de cette classe, le savoir-faire « conduire » est plus souvent valorisé. Ils ont moins souvent sélectionné les candidats *via* des méthodes formelles telles que les CVs ou les lettres de motivation ou grâce à des entretiens individuels et téléphoniques²⁹. Ce qui distingue le processus de sélection de ces métiers manuels est le recours plus fréquent à la mise à l'essai des candidats pour apprécier leur comportement sur leur futur poste. Parmi les employeurs ayant examiné plusieurs candidatures et mobilisé plus d'une méthode de sélection, ceux de la classe des métiers manuels sont plus nombreux à considérer que cette méthode a été la plus déterminante lors de la sélection³⁰. En effet, les compétences que les recruteurs cherchent à tester sont plus souvent liées à la *capacité de travail*, à la *qualité du travail* réalisé ou à des *savoir-faire* plus faciles à appréhender *via* ce type de méthode de sélection. Le nombre de candidatures examinées est en moyenne plus faible que dans les autres classes, les recruteurs ayant moins de temps à consacrer au recrutement (cf. plus bas). Ils ont d'ailleurs plus souvent examiné une seule candidature que dans les autres classes : dans 37 % des cas contre 24 % pour les autres classes. Ils attribuent plus souvent l'examen d'une seule candidature au fait d'avoir trouvé un candidat immédiatement tout comme les recruteurs de la classe des « métiers de contact » (dans 40 % des cas contre 28 % dans les deux autres classes).

29. La personne finalement recrutée a d'ailleurs plus souvent été dispensée d'entretien ou n'en a passé qu'un seul (respectivement dans 18 % et 53 % des cas contre 10 % et 44 % dans les autres classes).

30. C'est également le cas des recruteurs de la classe des « métiers de contact ». Cette méthode a été déterminante dans 16 % de leurs recrutements ayant impliqué l'examen de plus d'une candidature et la mobilisation de plus d'une méthode de sélection, dans 24 % de ceux de la classe des « métiers manuels » contre 6 % de ceux des deux autres classes.

Tableau 5 : Pièces demandées, méthodes de sélection et organisation du recrutement selon les classes de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Nombre moyen de pièces demandées	4,8	4,6	5,6	4,1	4,7
Un CV (en %)	93	81	94	90	89
Leur nom et adresse (en %)	75	86	86	80	81
Une lettre de motivation (en %)	63	49	73	64	61
Des certificats ou d'autres documents administratifs (1) (en %)	36	51	60	37	45
Leurs prétentions salariales ou niveau de salaire (en %)	58	32	28	31	38
Une copie de leur diplôme ou une attestation de formation (en %)	39	34	72	20	38
Un dossier de candidature rempli (en %)	30	26	35	27	29
Des références ou recommandations (en %)	30	26	29	21	26
Leur permis de conduire (en %)	23	38	31	12	26
Une photo d'identité (en %)	23	30	31	22	26
Un autre document ou une autre information (en %)	8	10	22	7	10
Nombre moyen de méthodes de sélection utilisées	2,2	2,0	2,2	2,1	2,1
Des entretiens individuels (en %)	91	83	92	90	88
Des entretiens téléphoniques (en %)	40	20	27	33	30
Une mise à l'essai (2) (en %)	16	35	22	26	25
Des tests reproduisant des situations de travail (en %)	18	19	29	19	20
Des tests sur les compétences de base (3) (en %)	16	18	21	17	18
Des tests de connaissance et d'intelligence (en %)	16	12	15	11	13
Des tests de personnalité (en %)	11	5	6	4	7
Des tests de langues étrangères (en %)	10	2	4	7	6
Nombre moyen de candidatures examinées (4)	13,6	9,1	10,3	14,8	12,0
Présence d'un service des ressources humaines (en %)	58	36	50	44	46
Nombre de personnes impliquées dans le recrutement (en %)					
Une seule	20	43	32	42	35
Deux	32	34	37	33	34
Trois ou plus	48	23	30	25	32

(1) Pièce d'identité, RIB, titre de séjour, attestation de carte vitale, certificat médical, etc. (2) Afin de voir comment la personne se comporte sur son poste. (3) Ces compétences correspondent au fait de savoir lire, écrire ou encore compter. (4) Sur le champ des employeurs en mesure de dénombrer les candidatures examinées.

Notes : les éléments ont pu être demandés à certains ou à l'ensemble des candidats. Les méthodes de sélection ont pu être mobilisées pour certains ou l'ensemble des candidats. Parmi les méthodes de sélection considérées, étaient également présentes les épreuves de groupe et les analyses graphologiques moins souvent mentionnées par les recruteurs mais incluses dans le calcul du nombre moyen de méthodes mobilisées.

Lecture : pour 93 % des recrutements de la classe des métiers techniques, l'établissement a demandé un CV à au moins un candidat.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les recruteurs de la classe des « métiers d'aide à la personne », qui sélectionnent sur des critères de qualification, d'écoute et de mobilité, ont plus souvent examiné des candidatures spontanées pour trouver des candidats pour leurs postes. Ce canal de recherche de candidats ne filtrant pas les candidatures, le processus de sélection est de fait celui demandant le plus de pièces : hormis les prétentions salariales, les recruteurs demandent plus souvent tous les types de pièces et, en particulier, des copies de diplôme ou d'attestations de formation, des certificats et d'autres documents ou informations (tableau 5). En effet, les professions de cette classe sont pour certaines réglementées et requièrent des compétences spécifiques qui doivent être attestées. Le thème de la *qualification*, et plus précisément les critères « diplôme », « qualification » ou « carte professionnelle », sont d'ailleurs plus souvent évoqués comme critères de sélection par les recruteurs de cette classe. Une fois que la « qualification » du candidat est vérifiée par l'examen du dossier très complet de candidature, ces derniers procèdent plus souvent à certains tests que dans les autres classes : tests reproduisant des situations de travail³¹, de connaissance et d'intelligence et sur les compétences de base. Ces tests visent

31. Ces tests sont d'ailleurs un peu plus déterminants que dans les autres classes : dans 13 % des recrutements ayant impliqué l'examen de plus d'une candidature et la mobilisation de plus d'une méthode de sélection contre 8 % dans les autres classes.

sans doute à apprécier les qualités d'écoute et de connaissance d'un « public » particulièrement valorisées par les recruteurs de cette classe mais qui sont nettement moins objectivables qu'une qualification.

Le recours aux candidatures spontanées n'est pas accompagné d'un plus grand nombre de pièces demandées dans la classe des « métiers de contact avec le public » contrairement à celle des « métiers d'aide ». Les demandes de copies de diplôme ou d'attestation de formation, de références ou recommandation ou encore de permis de conduire ont notamment été bien moins nombreuses que dans les autres classes. Les recruteurs de cette classe ont d'ailleurs peu d'attentes en matière de diplôme et, dans plus de huit cas sur dix, ils auraient pu embaucher un candidat moins diplômé mais plus expérimenté. Les critères de sélection des recruteurs de cette classe relèvent davantage de qualités personnelles ou de capacités de communication que de compétences académiques. De fait, la seule pièce demandée un peu plus souvent que pour l'ensemble des recrutements est la lettre de motivation qui peut comporter quelques indices de ces qualités recherchées. Pour cette classe, comme pour celle des « métiers techniques », le recruteur a eu davantage recours aux entretiens téléphoniques afin de faciliter le tri des nombreuses candidatures reçues. Ce mode de contact peut également s'expliquer par le nombre réduit de personnes impliquées dans le recrutement (plus souvent une seule personne). Plus largement, l'entretien qu'il soit téléphonique ou en face-à-face est privilégié par rapport aux tests, proches de la moyenne des recrutements (à l'exception des tests de langues un peu plus fréquents) pour détecter parmi les candidats les qualités personnelles mises en avant dans la sélection finale.

3.3 Quels profils sont recrutés *in fine* selon les critères de sélection des recruteurs?

Les critères retenus par les recruteurs dans les différentes classes de métiers ainsi que les canaux et méthodes de sélection mobilisés les conduisent à recruter des personnes aux profils très variés qu'il s'agisse de leur âge, de leur niveau de diplôme, de leur expérience ou encore de leur situation antérieure sur le marché du travail. En cohérence avec l'importance accordée aux « compétences » des candidats et aux attentes des recruteurs en matière de diplôme, les candidats recrutés dans la classe des « métiers techniques » sont les plus diplômés : 43 % ont un diplôme supérieur ou égal à Bac+3 contre 21 % pour l'ensemble des recrutements (tableau 6). Le lien formation-emploi est plus élevé dans cette classe de métiers et les recruteurs accordent davantage d'importance aux « compétences » des candidats. L'expérience des candidats n'est pas pour autant négligée, la technicité requise relevant également de l'expérience ; les candidats de cette classe sont ainsi les plus expérimentés sur le même type de poste que celui sur lequel ils ont été recrutés (4,8 années d'expérience contre au plus 3,7 années dans les autres classes). Reflet d'un marché du travail tendu, les candidats embauchés étaient également plus souvent en emploi avant leur entrée dans l'établissement. Dans cette classe, comme dans la suivante, les candidats retenus sont majoritairement des hommes.

De leur côté, les employeurs de la classe des « métiers manuels » ont plus souvent embauché une personne faiblement diplômée (plus de la moitié des personnes recrutées ont un niveau inférieur au baccalauréat). Ils étaient d'ailleurs les plus nombreux à déclarer ne pas avoir d'attentes en termes de diplôme et le sont également à ne pas connaître le niveau de diplôme de la personne recrutée. Les critères de recrutement portent en effet davantage sur les savoir-faire et la capacité de travail que sur des connaissances académiques. L'usage fréquent des relations explique que le candidat retenu soit plus souvent connu de l'établissement. Les recruteurs sont également plus souvent passés par les intermédiaires publics pour recruter ce qui contribue à expliquer que la personne embauchée *in fine* soit plus souvent au chômage avant son entrée dans l'établissement que dans les autres classes. La moindre sélectivité des employeurs de cette classe, plus nombreux à n'avoir cité qu'un seul critère et le critère « aucun », peut également s'expliquer par la durée plus souvent déterminée de la relation d'emploi. En effet, les recruteurs consacrent généralement moins de temps à la recherche et à la sélection des candidats pour ce type d'emploi (BESSY ET MARCHAL, 2009, GARNER ET LUTINIER, 2006) et peuvent dès lors s'avérer moins exigeants.

Tableau 6 : Caractéristiques des personnes recrutées selon les classes

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Part des femmes (en %)	41	29	68	64	47
Age de la personne recrutée (en %)					
Moins de 26 ans	37	42	37	58	44
De 26 à 49 ans	56	47	54	37	48
50 ans et plus	7	11	9	4	8
Diplôme de la personne embauchée d'après le recruteur (en %)					
Certificat d'études primaires, brevet des collèges ou aucun	2	27	7	8	12
CAP-BEP, brevet professionnel, brevet de technicien	8	25	16	11	15
Bac	13	12	15	24	16
Bac+2	20	4	12	15	13
Bac+3, Bac+4	16	2	19	9	10
Bac+5 ou plus	27	1	14	3	11
Inconnu	13	29	17	31	23
Situation sur le marché du travail avant l'entrée dans l'établissement d'après le recruteur (en %)					
En emploi (salarié, intérimaire, stagiaire)	44	27	34	20	31
Au chômage	28	41	34	37	36
En formation, en études	19	17	17	24	19
Inactif.ve	9	16	14	18	14
Personne recrutée connue de l'établissement (en %)	36	41	30	29	35
Nombre moyen d'années d'expérience professionnelle sur ce type de poste*	4,8	3,1	3,7	2,4	3,5

* Parmi les recruteurs en mesure de donner l'expérience du candidat sur le type de poste en question, soit 91 % des recruteurs. Lecture : 41 % des personnes recrutées de la classe des « métiers techniques » sont des femmes.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les deux dernières classes « métiers d'aide à la personne » et « métiers de contact avec le public » sont celles dont les recrutements sont les plus féminisés : environ deux tiers des candidats retenus sont des candidates (tableau 6, L'HOMMEAU et REMY, 2021). Les personnes recrutées étaient d'ailleurs moins souvent connues de l'établissement que dans les deux classes précédentes³², peut-être en raison de la place des candidatures spontanées comme canal de recherche de candidats et du moindre rôle des relations dans les recrutements.

Les candidats retenus dans la classe des « métiers de contact avec le public » sont les plus jeunes et les moins expérimentés, ils étaient d'ailleurs logiquement plus souvent en études ou en formation avant leur entrée dans l'établissement³³. En effet, les qualités personnelles sont les plus déterminantes lors de la sélection (et notamment les critères liés à la *présentation* et au *dynamisme* des candidats) dans cette classe où la majorité des postes sont peu qualifiés et les attentes des recruteurs en matière de diplôme, plutôt limitées. Les personnes de niveau baccalauréat ou dont le diplôme est inconnu du recruteur sont d'ailleurs surreprésentées dans cette classe. Comme mentionné plus haut, les secteurs du commerce et de l'hébergement et de la restauration qui concentrent la majorité des embauches de cette classe, proposent généralement des postes aux primo-arrivants sur le marché du travail. Les postes proposés sont plus souvent à temps partiel et parfois peu durables afin de répondre aux besoins de flexibilité de ces employeurs.

A contrario, dans la classe des « métiers d'aide à la personne », les personnes embauchées sont plus expérimentées en lien avec les attentes des recruteurs en matière de connaissance ou d'expérience d'un public spécifique (enfants, personnes âgées, en situation de handicap, etc.). Les candidats recrutés sont plus diplômés que ceux des classes « métiers manuels » et « métiers de contact avec le public » mais

32. Ces constats sont cohérents avec le résultat connu selon lequel les femmes utilisent moins leur réseau dans leur recherche de poste (LARQUIER et RIEUCAU, 2015).

33. Selon LAINE (2018), les recruteurs mentionnent moins souvent l'expérience des candidats parmi leurs principaux critères de sélection lorsqu'ils recrutent sur ce type de métier.

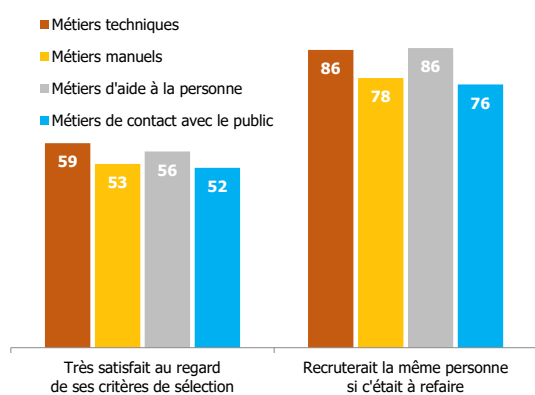
moins que ceux de la classe « métiers techniques ». En effet, les recruteurs de la classe des « métiers d'aide » ont le plus d'attentes en matière de diplôme et mettent plus souvent en avant la « qualification » des candidats lors de la sélection (les métiers de cette classe sont en grande partie réglementés et nécessitent un diplôme spécifique). Ils ont d'ailleurs un peu plus souvent recruté une personne ayant un diplôme plus élevé que celui souhaité pour le poste (dans 15 % des cas contre 9 % dans les autres classes) et sont moins prêts à transiger sur le diplôme au profit de l'expérience.

3.4 La durée et la difficulté du recrutement comme la satisfaction des recruteurs varient-elles selon leurs critères de sélection et les métiers sur lesquels ils embauchent ?

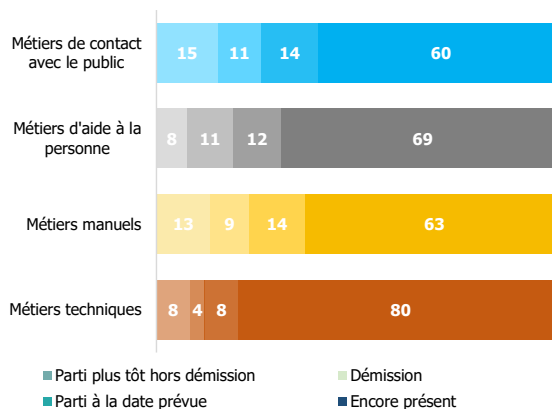
Les différentes classes de métiers peuvent être rapprochées sur certaines dimensions. Ainsi, les recruteurs des classes des « métiers techniques » et des « métiers d'aide à la personne » accordent une plus grande importance au diplôme. Plus nombreux à évoquer respectivement les thèmes de la *compétence* et de la *qualification*, ils ont davantage d'attentes en matière de diplôme, le lien formation-emploi étant plus fort sur les métiers sur lesquels ils embauchent. Leurs procédures de recrutement présentent certaines similitudes : plus nombreux à avoir recherché des candidats par le biais d'annonces, ils les ont également plus souvent soumis à un ensemble de tests même si leur nature varie selon les classes concernées : si les tests de connaissance et d'intelligence sont plus répandus dans les deux classes, les tests de langues et de personnalité sont plus usités pour les « métiers techniques » tandis que les tests sur les compétences de base et reproduisant des situations de travail sont privilégiés pour les « métiers d'aide à la personne ». Les recruteurs de ces deux classes de métiers ont également plus souvent demandé des références et des recommandations aux candidats. Finalement, ils ont embauché des candidats d'âge médian plus diplômés et expérimentés pour pourvoir des postes en moyenne plus qualifiés que ceux des autres classes et dans des établissements de plus grande taille.

Graphiques 8 : Satisfaction du recruteur et situation de la personne recrutée à la date de l'enquête selon les classes (en %)

8.a Satisfaction du recruteur



8.b Situation du recruté à la date de l'enquête



Lecture : parmi les personnes recrutées dans la classe des « métiers techniques », 80 % sont encore présentes dans l'établissement où elles ont été recrutées à la date de l'enquête.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les employeurs des classes des « métiers techniques » et « d'aide à la personne » sont plus satisfaits de leurs recrutements que ceux des deux autres classes : ils sont plus nombreux à déclarer qu'ils recruteraient la même personne si c'était à refaire et que le recrutement réalisé répond de manière très satisfaisante à leurs critères de sélection³⁴ (graphique 8a). Dans ces deux classes de métiers, la personne recrutée est également plus souvent présente dans l'établissement à la date de l'enquête

34. Les employeurs ont été interrogés pour savoir si le recrutement avait « tout à fait », « plutôt », « pas vraiment » ou « pas du tout » répondu à leurs différents critères de sélection (ils pouvaient en mentionner jusqu'à trois). Pour déterminer si un recrutement a ou non répondu à ces critères, un score moyen est calculé selon la réponse donnée par l'employeur variant de 1 (« pas du tout ») à 4 (« tout à fait »). Les recrutements ayant un score égal à 4 sont considérés comme très satisfaisants par l'employeur.

(graphique 8b), un résultat partiellement attribuable à la nature des contrats signés - plus souvent des CDI - dans la classe des « métiers techniques ». Cette plus grande satisfaction à l'égard de l'embauche réalisée mesurée à la fois subjectivement (ressenti du recruteur) et objectivement (ruptures anticipées de la relation d'emploi plus rares) peut être rapprochée des principaux thèmes de sélection privilégiés par les recruteurs de ces deux classes ainsi que des moyens plus conséquents qu'ils ont affectés au processus d'embauche. D'une part, ils ont davantage mis l'accent sur *les compétences* ou *la qualification* des candidats, des critères plus facilement repérables sur un CV, par des copies de diplômes ou des certificats ou éventuellement *via* des tests que sur les *soft skills* ou la *capacité de travail* retenus par les employeurs des classes des « métiers manuels » et des « métiers de contact ».

D'autre part, les recruteurs de ces deux classes ont en moyenne activé davantage de canaux de recherche de candidats, demandé davantage d'éléments (surtout pour les « métiers d'aide ») ou encore mobilisé un peu plus de méthodes de sélection (et, en particulier, davantage d'entretiens pour les « métiers techniques »). Plusieurs travaux ont déjà mis en évidence de tels liens entre moyens affectés et satisfaction à l'égard du recrutement : LARQUIER (2009) observait déjà, à partir de la précédente enquête Ofer, qu'une recherche intensive de candidats - appréciée par le nombre de méthodes de sélection mobilisées - va de pair avec un appariement de qualité du point de vue du recruteur. De son côté, à partir de données sur le Royaume-Uni, PELLIZZARI (2011) constate que le nombre de méthodes de sélection et le choix d'une méthode de recrutement adaptée augmentent la qualité de l'appariement mesurée par le salaire d'embauche, la durée de la relation d'emploi et la satisfaction de l'employeur à l'égard de la personne recrutée. Conséquence de l'ampleur des moyens mis en œuvre³⁵, le recrutement a pris davantage de temps, en particulier dans la classe des « métiers techniques », une durée en partie anticipée par l'employeur (graphiques 9a et 9b). Ces moyens plus conséquents peuvent s'expliquer par la qualification des postes à pourvoir (PELLIZZARI, 2011) mais aussi par la durée prévue de la relation d'emploi, notamment dans la classe des « métiers techniques ». Plusieurs études ont en effet constaté que les employeurs investissaient davantage dans les relations d'emploi durables, en menant notamment une recherche de candidats plus étendue (BESSY et MARCHAL, 2009, GARNER et LUTINIER, 2006). Par ailleurs, la qualification du poste elle-même pourrait contribuer à expliquer cette plus grande satisfaction : BERGEAT et REMY (2019) ont ainsi constaté que les recruteurs étaient plus satisfaits des recrutements sur les postes les plus qualifiés. L'embauche a également été jugée plus difficile dans ces deux classes, en partie du fait de la qualification des postes à pourvoir, la difficulté à recruter s'accroissant avec cette dernière (LHOMMEAU et REMY, 2019), mais aussi en raison de la plus forte tension, notamment sur les « métiers techniques », et des exigences plus importantes des recruteurs à l'égard du diplôme ou de la qualification.

De leur côté, les employeurs recrutant sur des « métiers manuels » et des « métiers de contact avec le public » privilégient davantage les *softs skills* et/ou des critères tels que la *capacité de travail* plus difficiles à objectiver que les compétences académiques. Les premiers citent ainsi plus fréquemment le thème de la *qualité du travail* tandis que les seconds mettent en avant celui de la *présentation* ou des *valeurs* des candidats. Les attentes en matière de diplôme sont plus faibles que dans les deux premières classes, le lien formation-emploi étant moins fort pour les métiers concernés. Reflet de la moindre prévalence du diplôme, le recruteur a moins souvent connaissance du diplôme de la personne recrutée. Cette dernière est également moins diplômée et moins expérimentée que dans les deux autres classes, les postes à pourvoir étant plus souvent des postes d'ouvriers dans la classe des « métiers manuels » et d'employés non qualifiés dans celle des « métiers de contact avec le public ». Plus souvent de petite taille et moins nombreux à être dotés d'un service des ressources humaines, les établissements de ces deux classes disposent de moyens plus limités pour recruter que ceux des deux autres classes : le recrutement a, par exemple, été plus souvent le fait d'une seule personne. Dans les faits, le nombre moyen de canaux activés, de pièces demandées et de méthodes de sélection utilisées est un peu plus faible que dans les classes des métiers « techniques » et « d'aide à la personne ». Les moyens plus réduits que les employeurs consacrent au recrutement peuvent également s'expliquer par une tension et des difficultés anticipées de recrutement plus faibles sur les métiers sur lesquels ils embauchent. Ils pourraient également être liés à la plus faible qualification des postes à pourvoir : PELLIZZARI (2011) a ainsi mis en évidence que les employeurs investissaient moins dans la recherche et la sélection des candidats sur les postes peu qualifiés conduisant à des ruptures plus fréquentes et à une rotation plus

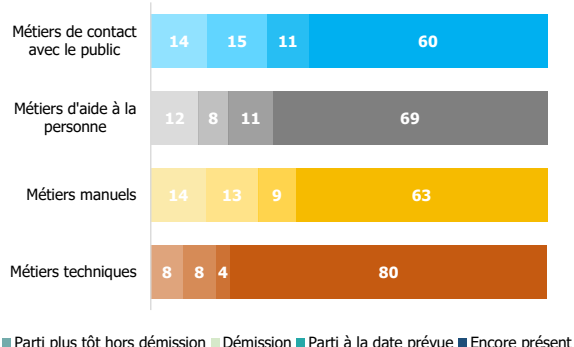
35. D'après Russo *et al.* (2000a), l'activation d'un plus grand nombre de canaux va souvent de pair avec un allongement de la durée du recrutement.

élevée sur ce type de poste que sur les postes plus qualifiés. Si ces deux classes de métiers ont en commun des ressources plus limitées affectées au recrutement, les canaux et les méthodes de sélection mobilisés diffèrent notablement. Pour évaluer des compétences difficiles à objectiver, les recruteurs de la classe des « métiers manuels » s'appuient davantage sur leurs relations - un mode efficace de présélection de candidatures adaptées à leurs attentes - pour recruter ainsi que sur les mises à l'essai et moins sur les différents types d'entretiens et les méthodes formelles (CV, lettre de motivation). De leur côté, les recruteurs de la classe des « métiers de contact avec le public » se sont davantage reposés sur les candidatures spontanées et ont ensuite privilégié les entretiens téléphoniques et les lettres de motivation pour faire le tri parmi les plus nombreuses candidatures examinées.

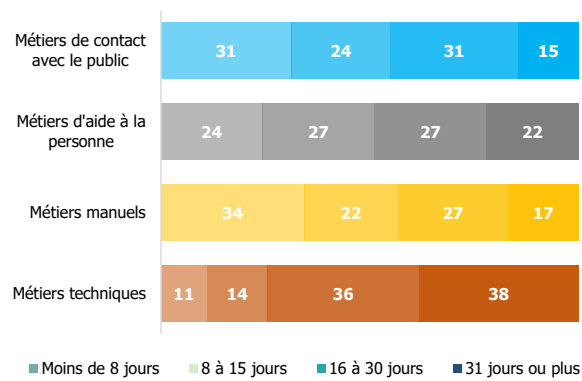
Dans les classes des métiers « manuels » et de « contact avec le public », les ruptures prématurées sont plus fréquentes. Ceci peut en partie être lié aux conditions de travail associées, plus difficiles que dans les autres classes, notamment au regard de la répétitivité des tâches à accomplir ou des contraintes physiques. Les employeurs de ces deux classes jugent également leurs recrutements moins satisfaisants, l'adéquation entre le candidat retenu et leurs critères de sélection étant peut-être plus difficile à évaluer compte tenu de la nature de leurs critères. En cohérence avec les moyens affectés, le recrutement a pris moins de temps – plus souvent moins d'une semaine – et son coût interne – mesuré par le temps consacré par le personnel en charge du recrutement au sein de l'établissement – s'est avéré plus faible dans la classe des « métiers manuels » que dans les autres classes³⁶. Comme déjà mentionné, les recruteurs de ces deux classes ont consacré moins de moyens au recrutement et ce dernier leur a semblé d'ailleurs moins difficile que dans les classes des « métiers techniques » et des « métiers d'aides ». Or, ce manque de moyens conjugué à des critères difficiles à apprécier à l'aide de méthodes de sélection « classiques », peut contribuer à expliquer leur moindre satisfaction.

Graphiques 9 : difficulté perçue et durée effective du recrutement selon les classes (en %)

9.a Difficulté du recrutement



9.b Durée effective du recrutement



Lecture : les recruteurs de la classe des « métiers techniques » déclarent que 22 % de leurs recrutements se sont avérés plutôt ou très difficiles.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel à l'exception des domaines professionnels « Agriculture, marine, pêche » et « Politique, religion » ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Conclusion

Cet article nous a permis d'étudier dans quelle mesure les critères de sélection des employeurs varient selon les types de postes et notamment le métier sur lequel ils recrutent. Nous avons construit une typologie des métiers en quatre classes à partir des critères de sélection déclarés spontanément par les employeurs dans l'enquête Ofer 2016 de la Dares. *Compétences, potentiel* et *rémunération* sont les trois principaux thèmes de sélection retenus par les employeurs recrutant sur des « métiers techniques » tandis que *capacité de travail, qualité du travail* ou encore *savoir-faire* sont les principales qualités requises pour l'exercice d'un « métier manuel ». Lors des recrutements majoritairement féminins

36. Dans cette classe, 36 % des recrutements ont pris plus de deux jours contre 41 % en moyenne et 50 % dans la classe des « métiers techniques ».

réalisés dans les deux autres classes, les employeurs sont plutôt demandeurs de *qualification*, de *mobilité* et d'*écoute* pour les « métiers d'aide à la personne » et sont attachés à la *présentation*, aux *valeurs*, à l'*opérationnalité* ou encore à la *disponibilité horaire* pour les « métiers de contact avec le public ».

Pour s'assurer de disposer de candidats ayant les qualités souhaitées, les employeurs effectuent des recherches plus ou moins étendues afin d'en atteindre un nombre suffisant et mettent en œuvre des méthodes de sélection différenciées pour les classer. Les candidatures spontanées constituent un mode de recherche de candidats privilégié pour les métiers « d'aide à la personne » et « de contact avec le public » tandis que les relations sont davantage mobilisées lors des recrutements sur des « métiers manuels ». De leur côté, les recruteurs souhaitant trouver des candidats pour des « métiers techniques » favorisent les intermédiaires autres que le service public de l'emploi ainsi que les annonces. Les méthodes de sélection varient également selon les métiers et les critères retenus : la *capacité de travail* et le *savoir-faire* des « métiers manuels » sont testés *via* les mises à l'essai tandis que les différents types d'entretiens permettent de juger des qualités personnelles nécessaires aux « métiers de contact ». Les *compétences* et le *potentiel* des « métiers techniques » sont attestées par les références ou les recommandations de tiers et les nombreux entretiens et tests. Enfin, la *qualification* et l'*écoute* des « métiers d'aide à la personne » sont appréciées grâce à un dossier de candidature très documenté (copies de diplôme ou attestations de formation, certificats divers, autres documents ou informations, etc.).

Lors du bilan qu'ils dressent de la procédure d'embauche, les employeurs des classes des « métiers techniques » et « d'aide à la personne » sont plus satisfaits de leurs recrutements que ceux des deux autres classes. Cette plus grande satisfaction peut en partie être liée aux moyens plus conséquents que les recruteurs ont affectés à l'embauche sur les postes concernés : un temps consacré au recrutement plus long, davantage de canaux de recherche de candidats activés, des éléments demandés en plus grand nombre pour les « métiers d'aide » et davantage de personnes impliquées dans le recrutement pour les « métiers techniques », etc. Elle peut également s'expliquer par la nature des critères de sélection privilégiés tels que les compétences ou la qualification, davantage identifiables sur un CV et/ou par des copies de diplômes ou des certificats ainsi que par la qualification des postes à pourvoir. Enfin, les conditions de travail de ces deux classes de métiers sont plus favorables que celles des autres classes, d'ailleurs caractérisées par des ruptures prématurées de la relation d'emploi plus fréquentes.

Cette étude nous a permis de mettre en évidence que malgré une apparente homogénéité des critères de sélection cités par les employeurs - les critères classiques tels que l'« expérience », la « motivation », la « compétence » ou encore la « disponibilité » étant mentionnés dans plus de six embauches sur dix - il subsiste une grande diversité dès lors que ces derniers ne sont pas contraints dans leurs déclarations et peuvent en mentionner jusqu'à trois. Cette diversité se reflète dans la variété des canaux de recherche et des méthodes que les recruteurs mobilisent pour rechercher et sélectionner les candidats. Néanmoins, cette étude présente un certain nombre de limites puisque notre analyse ne permet pas de caractériser le contexte local du marché du travail, une dimension importante lors du recrutement. De plus, elle ne permet pas d'avoir le point de vue du salarié sur la relation d'emploi ainsi nouée, ni de suivre la manière dont l'appariement entre employeur et salarié évolue à plus long terme.

Bibliographie

- ANDREY P., BAU J., KEMKES L. (2017), « Critères de sélection lors du recrutement », *mimeo* Dares.
- APEC (2020), « Pratiques de recrutement des cadres, édition 2020 », octobre.
- BAILLY, F., LENE, A. (2015), « Postface : Retour sur le concept de compétences non académiques », *Formation emploi*, 130, p. 69-78.
- BEN MEZIAN M. (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, Rapport du groupe de travail n°4 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie.
- BERGEAT M., REMY V. (2019), « Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? », *Revue Economique*, 70(5), p. 717-749.
- BESSY C. et LARQUIER G. de (2010), « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, 25 (2), p. 227-270.

- BESSY C., MARCHAL E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue française de socio-économie*, 3, p. 121-146.
- CHAMKHI A., GAUMONT S., LAINE F. (2018), « Enquête « Besoins en main d'œuvre » : les employeurs anticipent une forte progression de leurs perspectives d'embauche pour 2018 », *Éclairages et synthèses*, 44, Pôle Emploi.
- COLLARD D., SUQUET J.B., RAULET-CROSET N. (2015), "La gestion paradoxale des compétences de service." *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 130, p. 49-67.
- DEMAZIERE D., MARCHAL E. (2018), « La fabrication du travail non qualifié. Analyser les obstacles à la valorisation. », *Travail et emploi*, 155-156, p. 5-30.
- DESJONQUERES A. (2019), « Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? », *Dares Analyses*, n° 043, septembre.
- DEVARO J. (2005), « Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires », *Economic Inquiry*, 43 (2), p. 263-282.
- DEVARO J. (2008), « The Labor Market Effects of Employer Recruitment Choice », *European Economic Review*, 52 (2), p. 283-314.
- FONDEUR Y. (2013), « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *la Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, p. 99-125.
- FORTE M., MONCHATRE S. (2013), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », *la Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, p. 127-150.
- GARNER H., LUTINIER B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses*, n° 48.1.
- HECKMAN J.J., KAUTZ T. (2012), « Hard evidence on soft skills », *Labour economics*, 19 (4), p. 451-464.
- JUGAND O., LAINE F. (2020), « Mobiliser Pôle emploi pour recruter : dans quels cas et pour quels résultats ? », *Eclairages et Synthèses* n° 56, Pôle emploi, février.
- LAINE F. (2018), « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des employeurs ? », *Éclairages et synthèses*, n° 42, Pôle emploi.
- LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises, in F. Eymard-Duvernay (ed.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Octarès éditions, p. 47-77.
- LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (2020), « Les repères de la sélection à l'embauche et leur évaluation. Une exploration de l'enquête Ofer. », *Document de travail du CEET*, n° 202, septembre.
- LARQUIER G. DE, RIEUCAU G. (2015), « Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70 (3), p. 486-509.
- LARQUIER G. DE, TUSCHZIRER C. (2013), « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *la Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, p. 71-98.
- LARQUIER G. DE, MONTCHATRE S. (2014), « Recruter : les enjeux de la sélection. », *Revue française de socio-économie*, 2014/2, 14, p. 41-49.
- LHOMMEAU B., REMY V. (2019), « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille », *Dares Analyses* n° 032.
- LHOMMEAU B., REMY V. (2021), « Hommes, femmes : mots d'emploi. Les critères de sélection lors du recrutement diffèrent-ils selon le sexe des candidats ? », *Dares Analyses* n° 21.
- MARCHAL E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- MARSDEN P. V. (1988), « Homogeneity in Confiding Relations », *Social Networks*, 10 (1), p. 57-76.
- MONTGOMERY J. D. (1991), « Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis », *The American Economic Review*, 81 (5), p. 1408-1418.
- NIANG M., VROYLANDT T. (2020), « Les tensions sur le marché du travail en 2019 », *Dares Résultats*, n° 032, octobre.
- PELLIZZARI M. (2011), « Employers' Search and the Efficiency of Matching », *British Journal of Industrial Relations*, 49 (1), p. 25-53.
- REES A. (1966), « Information Networks in Labor Markets », *The American Economic Review*, 56 (1/2), p. 559-566.
- RIECAU G. et SALOGNON M. (2013), « Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées », *la Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, p. 45-69.
- RUSSO G., GORTER C., NIJKAMP P., RIETVELD P. (1997), « Employers' Recruitment Behaviour: An Empirical Analysis of the Role of Personnel Management Attitudes », *Labour*, 11 (3), p. 599-623.

- RUSSO G., RIETVELD P., NIJKAMP P., GORTER C. (2000a), « Recruitment Channel Use and Applicant Arrival: An Empirical Analysis », *Empirical Economics*, 25 (4), p. 673-697.
- RUSSO G., RIETVELD P., Nijkamp P., GORTER C. (2000b), « Search Channel Use and Firms' Recruitment Behaviour », *De Economist*, 148 (3), p. 373-393.
- SABATIER M. (2010), « Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel », *Economics Bulletin*, 30 (4), p. 3355-3368.
- ŞAHİN A., SONG J., TOPA, G., VIOLANTE G. L., (2014), « Mismatch unemployment », *The American Economic Review*, 104(11), p. 3529-3564.
- SALONER G. (1985), « Old Boy Networks as Screening Mechanisms », *Journal of Labor Economics*, 3 (3), p. 255-267.
- SPENCE M. (1973), « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), p. 355-374.
- VAN RENS T, HERZ B. (2019), « Accounting for mismatch unemployment », *CEPR DP12972*.

Annexes

Annexe 1 : Critères de sélection : nombre de citations et textes souvent associés

Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère	Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère
Expérience	2013		Connaissance de base	90	Compter, lire, maîtrise du français
Motivation	1161		Mobilité	89	
Compétence	1507	Qualités professionnelles	Aucun	84	Aucun critère, pas de choix, une seule candidature
Disponibilité	1233		Intérêt	83	
Présentation	530	Physique, tenue, apparence,	Qualité de travail	81	Mnutie, dextérité
Compétence technique	527	Maîtrise technique, technicité, sens commercial, niveau technique, capacité à ..	Parcours	81	Stabilité
Personnalité	530	Tempérament, caractère	Type de contrat	81	Statut étudiant, alternance, temps partiel, contrat aidé, reconnaissance du handicap
Diplôme	503	CAP, BAC, Master...	Compétence soft	81	Curiosité, combativité, créativité, spontanéité, optimisme, culture
Savoir-être	426		Assiduité	75	
Proximité géographique	367	Situation géographique, secteur géographique, zone géographique, localisation, distance ...	Engagement	66	Implication, investissement, mobilisation, passion
Sérieux	338	Consciencieux, discipline, application	CV	66	
Relationnel	265	Sociabilité, convivialité, aisance	Humain	66	Empathie, bienveillance
Ponctualité	253		Capacité physique	65	Forme physique, sportif, endurance, santé
Connaissance similaire	235	Connaissance du métier, connaissance du poste, connaissance de l'activité, connaissance du domaine...	Charisme	65	Assurance, prestance, confiance en soi
Profil adéquat	232	Pertinence, correspondance, attentes, cohérence	Un public	56	Connaissance des enfants, des personnes âgées, expérience auprès des jeunes, aimer les enfants
Candidat connu	229	Stage, déjà employé, ancien salarié	Etudes	56	Cursus universitaire
Mode de sélection	220	Entretien, candidature spontanée, test, essai, mise en situation, dossier	Intelligence	63	Analyse, bon sens, synthèse, réflexion
Dynamisme	216		Scolarité	61	Parcours scolaire, niveau scolaire, notes, école
Expression	211	Elocution, langage, discours, argumentation	Efficacité	59	
Formation	206	Education	Contact	63	
Recommandation	198	Référence, réputation, bouche à oreille	Disponibilité immédiate	58	Urgence, disponibilité rapide
Adaptabilité	181	Flexibilité	Réactivité	60	
Rigueur	173	Patience, concentration, attention, exigence	Valeurs	52	Sens du service
(Permis de) conduire	161	Véhicule, savoir conduire, transport	Projet	54	
Connaissance spécifique	156	Connaissance informatique, connaissance théorique, connaissance technique...	Accueil	57	
Equipe	156	Maîtrise des langues étrangères	Politesse	54	Savoir-vivre
Rémunération	140	Salaires, prétention salariale, acceptation salaire	Rapidité	55	
Langue	137		Honnêteté	54	Sincérité
Ressenti	134	Feeling, impression	Carte professionnelle	48	Certificat, agrément, habilitation, Bafa
Envie	134	Enthousiasme	Communication	49	
Connaissance	129		Respect	50	
Etat civil	123	Âge, permis de travail, casier judiciaire, nationalité, situation familiale, précarité	Organisation	47	
Comportement	120		Compréhension	48	Vision
Autonomie	118	Initiative, indépendance	Potentiel	48	Evolution, perspective
Attitude	113	Etat d'esprit	Polyvalence	45	
Savoir-faire	111		Propreté	44	
Professionalisme	110	Conscience professionnelle, professionnel	Expérience durée	37	Ancienneté
Expérience spécifique	105	Expérience dans l'industrie, expérience à l'étranger, expérience dans le nettoyage,...	Travailleur	40	
Disponibilité horaire	105	Flexibilité horaire	Intégration	36	
Qualification	104		Apprendre	31	
Aptitude	101	Capacité, disposition	Acceptation	31	
Volonté	101	Détermination	Discrétion	32	
Sourire	100		Ecoute	30	
Expérience similaire	98	Expérience dans le domaine, dans le métier, sur le même type de poste	Courage	28	
Confiance	98	Fiabilité, loyauté	Opérationnel	21	
Compétence similaire	94	Compétence pour ce poste, expérience dans le métier, expertise	Responsabilité	21	
Amabilité	91	Gentillesse, sympathie, agréable			

Annexe 2: 87 familles professionnelles regroupées en 59

Domaine professionnel	"FAP59"	FAP87	Couleur dans les graphiques 3 à 6	Nombre d'observations	
B Bâtiment, travaux publics	B02 ONQ gros œuvre BTP	B02 Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	Yellow	187	
	B15 OQ gros œuvre + conducteurs BTP	B12 Ouvriers qualifiés des travaux publics, du béton et de l'extraction		19	
		B52 Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics		12	
	B22 OQ gros œuvre bâtiment	B22 Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment		116	
	B32 ONQ du second œuvre du bâtiment	B32 Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment		350	
	B42 OQ second œuvre du bâtiment	B42 Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment		124	
	B67 Tech./AM + cadres BTP	B6Z Techniciens et agents de maîtrise du bâtiment et des travaux publics		101	
	B7Z Cadres du bâtiment et des travaux publics	26			
C Électricité, électronique	C2Z Electricité, électronique	C0Z Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique	Grey	7	
		C1Z Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique		8	
		C2Z Techniciens et agents de maîtrise de l'électricité et de l'électronique		18	
D Mécanique, travail des métaux	D03 ONQ métal ou mécanique	D0Z Ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement ou formage de métal*	Purple	14	
		D3Z Ouvriers non qualifiés de la mécanique		98	
	D12 OQ métal	D1Z Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal		17	
		D2Z Ouvriers qualifiés travaillant par formage de métal		34	
	D46 OQ tech./AM mécanique	D4Z Ouvriers qualifiés de la mécanique		11	
	D6Z Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques	41			
E Industries de process	E02 ONQ industries de process	E0Z Ouvriers non qualifiés des industries de process	Blue	53	
	E1Z OQ industries de process	E1Z Ouvriers qualifiés des industries de process		40	
	E2Z Techniciens/AM industries process	E2Z Techniciens et agents de maîtrise des industries de process		30	
F Matériaux souples, bois, industries graphiques	F2Z Mat.souples,bois,ind.graphiques	F0Z Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	Yellow	11	
		F1Z Ouvriers qualifiés du textile et du cuir		10	
		F2Z Ouvriers non qualifiés du travail du bois et de l'ameublement		9	
		F3Z Ouvriers qualifiés du travail du bois et de l'ameublement		4	
		F4Z Ouvriers des industries graphiques		14	
		F5Z Techniciens et agents de maîtrise des matériaux souples, du bois et des industries graphiques		6	
				F6Z Techniciens et agents de maîtrise des industries de process	30
G Maintenance. H Ingénieurs et cadres de l'industrie	G0Z OQ maintenance+réparation automobile	G0A Ouvriers qualifiés de la maintenance	Red	144	
		G0B Ouvriers qualifiés de la réparation automobile		28	
		G1Z Techniciens/AM maintenance		174	
	G1Z Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	119			
H Ingénieurs et cadres de l'industrie	H0Z Ingénieurs/cadres techniques industrie	H0Z : Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	119		
J Transports, logistique et tourisme	J0Z ONQ manutention	J0Z Ouvriers non qualifiés de la manutention	Brown	220	
		J1Z OQ manutention		J1Z Ouvriers qualifiés de la manutention	110
		J3Z Conducteurs véhicules		J3Z Conducteurs de véhicules	388
		J4Z Transports+tourisme		J4Z Agents d'exploitation des transports	12
				J5Z Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme	35
	J6Z Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation	15			
K Artisanat. L Gestion, administration des entreprises	K0Z Artisans et ouvriers artisans	K0Z Artisans et ouvriers artisans	44		
L Gestion, administration des entreprises	L0Z Secrétaires	L0Z Secrétaires	Blue	161	
	L1Z Employés comptabilité	L1Z Employés de la comptabilité		125	
	L2Z Employés admin. entreprise	L2Z Employés administratifs d'entreprise		274	
	L3Z Secrétaires direction	L3Z Secrétaires de direction		32	
	L4Z Tech. Serv. Admin., comptables et financiers	L4Z Techniciens des services administratifs, comptables et financiers		217	
	L5Z cadres/dirigeants entreprise	L5Z Cadres des services administratifs, comptables et financiers		168	
		L6Z Dirigeants d'entreprises		6	
M Informatique et télécommunications	M01 employés/tech. Informatique	M0Z Employés et opérateurs de l'informatique	Yellow	19	
		M1Z Techniciens de l'informatique		55	
		M2Z Ingénieurs de l'informatique		91	
N Études et recherche	N0Z Personnels études et recherche	N0Z Personnels d'études et de recherche	33		
P Administration publique, professions juridiques, ar	P0Z Employés adm. FP	P0Z Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	Grey	52	
		P14 pro.inter FP / police,armée		P1Z Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	25
				P4Z Armée, police, pompiers	7
		P23 cadres FP / Justice		P2Z Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	32
				P3Z Professionnels du droit (hors juristes en entreprise)	2
Q Banque et assurances	Q0Z Employés banque et assurances	Q0Z Employés de la banque et des assurances	Green	36	
		Q1Z Tech./cadres banque et assurance		Q1Z Techniciens de la banque et des assurances	24
				Q2Z Cadres de la banque et des assurances	16
R : Commerce	R0Z Caissiers, employés libre service	R0Z Caissiers, employés de libre service	Green	219	
		R1Z Vendeurs		R1Z Vendeurs	651
		R2Z Attachés commerciaux et représentants		R2Z Attachés commerciaux et représentants	219
		R3Z Maîtrise magasins et intermédiaires commerce		R3Z Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	81
		R4Z Cadres commerciaux/technico-commerciaux		R4Z Cadres commerciaux et technico-commerciaux	135
				R5Z Techniciens et agents de maîtrise des commerces	135
S : Hôtellerie, restauration, alimentation	S0Z Bouchers, charcutiers, boulangers	S0Z Bouchers, charcutiers, boulangers	Green	143	
		S1Z Cuisiniers		S1Z Cuisiniers	312
		S2Z Hôtels/café/restaurants		S2Z Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	465
				S3Z Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants	8
				S4Z Techniciens et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	8
T : Services aux particuliers et aux collectivités	T0Z Coiffeurs, esthéticiens	T0Z Coiffeurs, esthéticiens	Orange	89	
		T1Z Employés de maison		T1Z Employés de maison	41
		T2A Aides à domicile/aides ménagères		T2A Aides à domicile et aides ménagères	174
		T2B Assistantes maternelles		T2B Assistantes maternelles	61
		T36 gardiennage et serv. Divers		T3Z : Agents de gardiennage et de sécurité	131
	T6Z : Employés des services divers	18			
	T4Z Agents entretien	T4Z Agents d'entretien	482		
U Communication, information, art et spectacle	U0Z Professionnels communication et information	U0Z Professionnels de la communication et de l'information	Green	65	
		U1Z Professionnels arts et spectacles		U1Z Professionnels des arts et des spectacles	90
V : Santé, action sociale, culturelle et sportif	V0Z Aides-soignants	V0Z Aides-soignants	Light Green	133	
		V1Z Infirmiers, sages-femmes		V1Z Infirmiers, sages-femmes	88
		V2Z Médecins et assimilés		V2Z Médecins et assimilés	58
		V3Z Professions para-médicales		V3Z Professions para-médicales	69
		V4Z Professionnels action sociale		V4Z Professionnels de l'action sociale et de l'orientation	77
		V5Z Professionnels action cultur. Sportive		V5Z Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	328
W : Enseignement, formation	W0Z Enseignement/formation	W0Z Enseignants	Blue	27	
		W1Z Formateurs		108	
Ensemble				8296	