

## Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?

Cette étude présente les premiers résultats de l'enquête Offre d'emploi et recrutement de 2016 qui permet d'examiner les caractéristiques des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois réalisés entre septembre et novembre 2015.

26 % des établissements disposent d'un service RH et 41 % utilisent leur site internet pour recueillir des candidatures. Dans 45 % des recrutements, Internet a été directement mobilisé pour diffuser des annonces ou consulter des CVthèques.

Lors de chaque recrutement, 3,1 canaux sont activés en moyenne. Si l'examen de candidatures spontanées est le plus fréquemment mobilisé, ce sont les relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir.

Dans près de trois recrutements sur dix, une seule candidature a été étudiée. L'entretien individuel est la méthode la plus souvent utilisée pour sélectionner les candidats. L'expérience, les compétences et la motivation sont les critères les plus souvent cités comme importants pour choisir le meilleur candidat.

Dans plus de huit cas sur dix, les employeurs recruteraient la même personne si c'était à refaire.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans les procédures d'embauche s'est considérablement développée. Elle a modifié et enrichi les pratiques de recrutement de nombre d'employeurs. L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) de 2016 (encadré 1) permet de mesurer l'importance de ces nouveaux canaux dans les recrutements et de mieux comprendre l'impact des nouvelles technologies sur le fonctionnement du marché du travail. L'enquête porte sur les nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois réalisés entre septembre et novembre 2015 (encadré 2).

Quels sont les canaux mobilisés par les employeurs pour recruter ? Dans quelle mesure les employeurs diffusent-ils leurs offres d'emploi au-delà de leurs réseaux de relations personnelles ou professionnelles ?

Quels sont les déterminants du choix d'un candidat (critères et méthodes de sélection) ? Sont-ils adaptés aux spécificités des postes à pourvoir ou des établissements recruteurs ? À l'issue de la procédure, les recruteurs sont-ils satisfaits du candidat retenu et quels sont les facteurs clés de cette satisfaction ?

### Quatre employeurs sur dix utilisent leur site internet pour recruter

Alors que 26 % des établissements disposent d'un service des ressources humaines (RH) (1), deux tiers possèdent un site internet dédié à leur activité et, parmi eux, six sur dix s'en servent pour recueillir des candidatures. Ainsi, 41 % de l'ensemble des établissements utilisent leur site internet pour recruter (tableau 1). Cet usage est plus répandu

dans les établissements de grande taille (200 salariés ou plus) et en complément du service RH. Le site internet est mobilisé à des fins de recrutement par la moitié des établissements n'ayant pas de service RH et par plus de 80 % de ceux en possédant un. Les candidats peuvent alors uniquement déposer leur CV en ligne (dans 39 % des cas), seulement candidater sur un poste précis (6 %) ou faire les deux (55 %).

Depuis leur apparition à la fin des années 1990 [1], les logiciels spécifiques de gestion des candidatures se sont développés mais ils concernent plutôt les grands établissements. Seuls 7 % des employeurs en sont équipés (33 % de ceux de 200 salariés ou plus). Ces logiciels permettent de recueillir quasi-systématiquement les candidatures et de constituer un vivier de candidats mais aussi de diffuser des offres d'emploi (dans trois quarts des cas). Dans plus de 80 % des cas, ces établissements les utilisent également pour présélectionner les candidats ou formaliser et suivre le processus de recrutement.

La quasi-totalité des employeurs (93 %) déclarent recevoir des candidatures spontanées (2). Avec l'extension des technologies numériques, les candidatures spontanées leur parviennent dans plus de deux tiers des cas *via* leur site internet et/ou par courrier électronique. Les canaux traditionnels (courrier postal ou remise en main propre)

(1) « Toutes choses égales par ailleurs », la présence d'un service des ressources humaines est plus probable lorsque l'établissement compte 10 salariés ou plus, appartient à une entreprise multi-établissements ou fait partie d'un groupe d'entreprises. Cette présence varie selon le secteur : elle est plus rare dans les secteurs des services aux particuliers et de la construction.

(2) Les 7 % non concernés sont plus souvent des établissements de petite taille, recrutant rarement et ayant connu une baisse de leurs effectifs au cours des trois dernières années.

Tableau 1

Présence d'un service des ressources humaines, d'un site internet et/ou d'un logiciel de recrutement

En %

|   | Établissements de moins de 10 salariés | Établissements de 10 à moins de 200 salariés | Établissements de 200 salariés ou plus | Ensemble  |
|---|--|--|--|-----------|
| <b>Part des établissements</b>  |  |  |  |           |
| ... disposant d'un service des ressources humaines .....                        | 12                                     | 43   | 94                                     | <b>26</b> |
| ... disposant d'un site internet .....  | 58                                     | 79   | 89                                     | <b>66</b> |
| ... disposant d'un site internet et l'utilisant à des fins de recrutement ..... | 31                                     | 54   | 78                                     | <b>41</b> |
| ... disposant d'un logiciel de recrutement ou de gestion des candidatures ..... | 3                                      | 10   | 33                                     | <b>7</b>  |
| ... recevant des candidatures spontanées par mail.....                          | 51                                     | 75   | 90                                     | <b>61</b> |

Note : la somme est supérieure à 100 car les établissements pouvaient choisir plusieurs modalités de réponse.

Lecture : 58 % des établissements de moins de 10 salariés disposent d'un site internet.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

ne sont pas pour autant abandonnés puisque 92 % des employeurs en reçoivent également par ce biais (3).

Recevoir des candidatures via Internet ne signifie pas qu'elles seront traitées de manière automatique (saisie dans une base de données informatique, tri des candidatures, etc.): seules 21 % de ces candidatures font l'objet d'un traitement informatisé.

### Des procédures standardisées dans plus de la moitié des recrutements

Les procédures de recrutement sont plus ou moins formalisées selon les employeurs (ensemble des étapes du recrutement suivies dans un certain ordre, diffusion systématique des postes à pourvoir en interne avant de les proposer en externe, etc.). En particulier, plus d'un tiers d'entre eux déclarent que les postes à pourvoir sont d'abord proposés en interne pendant une certaine période, que ce soit en vertu de la procédure des ressources humaines en vigueur, d'un accord d'entreprise ou d'une convention collective.

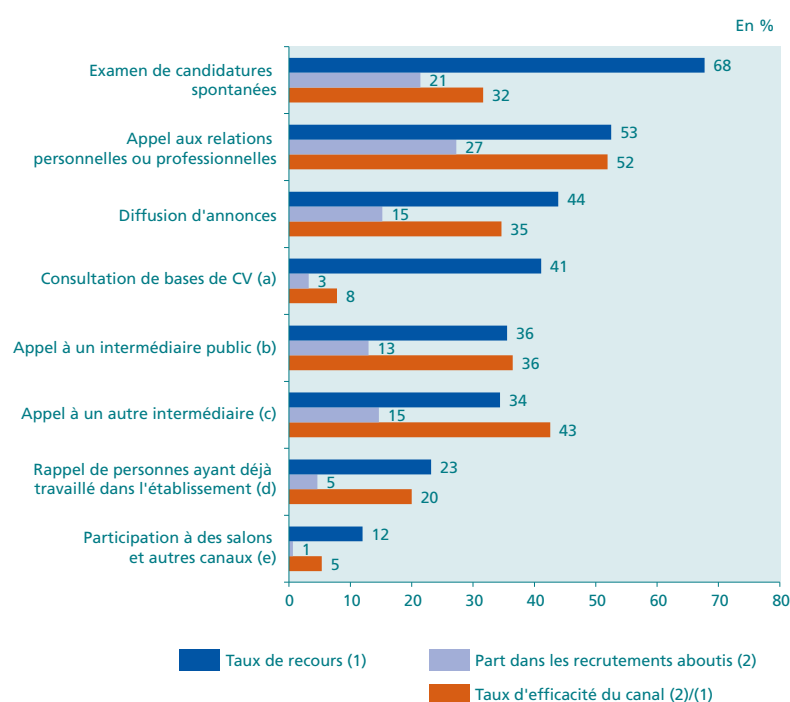
De plus, les procédures de recrutement sont plus ou moins standardisées. 51 % des employeurs déclarent que la procédure est la même pour tous les postes, 20 % qu'elle dépend de la catégorie du poste et 29 % qu'elle est ajustée au cas par cas. De tels ajustements sont plus fréquents dans les établissements du secteur de la construction, de plus petite taille et/ou ayant moins l'habitude de recruter.

La procédure de recrutement habituelle en vigueur dans l'établissement a été suivie dans plus de 90 % des recrutements.

Les procédures sont d'autant plus formalisées et standardisées qu'un service des ressources humaines est présent pour les définir et s'implique dans le recrutement (4).

Graphique 1

### Taux de recours, d'« efficacité » et part dans les embauches des différents canaux de recrutement



Note : la somme est supérieure à 100 pour le taux de recours, les établissements ayant pu mobiliser plusieurs canaux pour recruter. Les regroupements en grands canaux sont proches de ceux réalisés par [2] à partir de la précédente enquête. Il s'agit du taux de recours déclaré par l'employeur, les intermédiaires peuvent, par exemple, mobiliser d'autres canaux (annonces, consultation de bases de CV, etc.) sans que l'employeur en soit informé.

- (a) Est ici intégrée la consultation de candidatures reçues sur un précédent poste.
- (b) Cette catégorie comprend Pôle emploi, les missions locales ainsi que les autres intermédiaires du service public de l'emploi.
- (c) Cette catégorie intègre 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.
- (d) Plus précisément, il s'agit des cas où l'établissement a recontacté une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour lui en tant que salarié, stagiaire, intérimaire ou prestataire.
- (e) Les autres canaux sont très minoritaires et représentent moins de 1,5 % de cette catégorie.

Lecture : les établissements ont mobilisé les candidatures spontanées pour 68 % de leurs recrutements ; ces candidatures ont permis de recruter dans 21 % des cas pour un taux d'efficacité – soit la part des recrutements ayant abouti grâce aux candidatures spontanées rapportée à la part des recrutements pour lesquels elles ont été mobilisées – de 32 %.

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 qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(3) L'enquête ne permet pas de déterminer la part respective des différents modes de réception des candidatures spontanées.  
 (4) Ce résultat est significatif « toutes choses égales par ailleurs », comme les autres résultats commentés dans la suite du texte.

## Encadré 1 - L'enquête Offre d'emploi et recrutement 2016

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée par la Dares en 2016 auprès d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015. Réalisée à la demande de nombreux partenaires de la Dares, cette enquête vise à renouveler l'analyse du processus de recrutement et à améliorer la compréhension des mécanismes d'appariement sur le marché du travail depuis la dernière enquête réalisée en 2005. Ofer 2016 est la seule enquête 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. Les thèmes traités et les questions posées prennent en compte les évolutions récentes du marché du travail (1) (développement des nouvelles technologies de l'information, arbitrages réalisés par les employeurs entre les différents types de contrat, étude des contrats de très courte durée, etc.).

### Principaux thèmes de l'enquête

- La description générale des procédures de recrutement dans l'établissement,
- Les caractéristiques du poste à pourvoir,
- L'amont du recrutement: avant le lancement de la procédure (arbitrages sur un recrutement à l'extérieur de l'établissement plutôt qu'en interne, etc.),
- Les canaux de recrutements utilisés (annonces, intermédiaires du marché du travail, etc.) et la satisfaction de l'employeur à leur égard,
- La sélection du candidat,
- Les caractéristiques du candidat recruté et la justification de ce choix,
- Le bilan de la procédure de recrutement et la satisfaction à l'égard du recrutement réalisé,
- L'historique de l'établissement, l'étude de son éventuel dernier recrutement abandonné au cours de l'année passée ainsi que son recours aux CDD d'un mois ou moins.

### Champ de l'enquête

Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant eu au moins un jour d'activité en 2015 en France métropolitaine ou dans les DOM et ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 30 novembre 2015. Un recrutement est considéré comme « nouveau » dès lors que la personne recrutée a quitté l'établissement depuis au moins six mois et n'a pas été embauchée dans le même établissement depuis deux ans. L'objectif est de se limiter aux « nouvelles » embauches, c'est-à-dire supposant la mise en place d'un processus de recrutement.

### Échantillonnage

La base de sondage de l'enquête est constituée d'un appariement de deux fichiers, celui des Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) qui recense l'ensemble des embauches de salariés relevant du régime de la Sécurité sociale (2) dont celles réalisées sur la période d'intérêt (3) et le répertoire d'établissements Sirene de l'Insee qui permet d'identifier les établissements ayant eu au moins un jour d'activité en 2015. La DPAE est une déclaration obligatoire et nominative que doit effectuer chaque employeur auprès de l'Urssaf pour tout salarié qu'il a l'intention d'embaucher au plus tôt huit jours avant l'embauche et au plus tard juste avant l'embauche.

La méthode d'échantillonnage retenue est celle d'un plan de sondage stratifié selon les caractéristiques des établissements déterminantes de leur comportement d'embauche (taille, secteur d'activité, récurrence des recrutements et nombre de recrutements effectués sur la période). Au préalable, la base de sondage a été partitionnée par type de contrat (« CDD de plus d'un mois à trois mois », « CDD de plus de trois mois », « CDI »), la précédente enquête ayant montré que le type de contrat était une caractéristique déterminante de la procédure de recrutement. Trois échantillons d'employeurs ont ainsi été sélectionnés, chacun étant représentatif des établissements ayant recruté sous le type de contrat considéré (4).

### Taux de réponse et pondération

L'enquête a été menée par téléphone (5) entre mars et juin 2016. Le taux de réponse est de 64 %, soit 8 510 questionnaires complétés variant selon le type de contrat: 65 % pour les CDD de un à trois mois, 68 % pour les CDD de plus de 3 mois, 61 % pour les CDI. La non-réponse totale a été corrigée par repondération avec groupes de réponse homogènes. Des calages sur marges ont ensuite été opérés pour assurer la représentativité de l'échantillon sur certaines dimensions de la base de sondage (secteur d'activité et effectif des établissements recruteurs, sexe et âge des personnes recrutées) et améliorer la précision des résultats.

### D'Ofer 2005 à Ofer 2016 : différences de champ et de méthodologie d'enquête

Au-delà des changements dans le questionnaire, plusieurs différences existent par rapport à l'enquête menée en 2005. La base de sondage retenue a permis d'identifier directement les établissements ayant effectué des recrutements. Ceux-ci n'ont pas été interrogés sur leur dernier recrutement, mais, sur un recrutement précis, pour éviter les biais de mémoire (6). Les établissements ont été interrogés principalement par téléphone et non en face-à-face. Le champ de l'enquête a été restreint aux recrutements ayant abouti contrairement à l'enquête précédente qui portait également sur les échecs de recrutement même si les employeurs ont été interrogés brièvement sur leur dernier échec au cours de l'année passée. La méthodologie de l'échantillonnage enfin a été revue compte tenu des caractéristiques de la nouvelle base de sondage permettant notamment de stratifier l'échantillon par type de contrat. La comparaison des résultats entre les deux enquêtes est donc délicate du fait de ces différences de champ et de méthodologie.

(1) La construction du nouveau questionnaire a largement bénéficié des discussions du comité de pilotage de l'enquête associant des organismes partenaires de la Dares ainsi que des chercheurs reconnus dans le domaine.

(2) À l'exception des stagiaires et des embauches relevant du régime de la Mutuelle sociale agricole (agriculteurs, salariés du Crédit agricole, etc.)

(3) Sont notamment renseignés le sexe et l'âge de la personne recrutée, la date d'embauche et la durée prévue du contrat, la nature de ce dernier ainsi que le secteur d'activité de l'établissement. La taille de l'établissement est également disponible et a été obtenue grâce à un appariement avec la base des bordereaux récapitulatifs de cotisations de l'Acos qui recense les effectifs de l'ensemble des établissements relevant du régime général de Sécurité sociale.

(4) Lorsqu'un établissement a recruté sous plusieurs types de contrats sur la période, il a été affecté à une base en fonction de sa probabilité de recruter sous tel ou tel type de contrat. Pour ne pas alourdir la charge des enquêtés, les établissements n'ont été interrogés que sur une seule embauche.

(5) La possibilité de répondre par Internet a été offerte aux établissements refusant de répondre par téléphone ainsi qu'à ceux pour lesquels le numéro de téléphone était manquant mais l'adresse mail renseignée. La réponse par Internet est très minoritaire et ne concerne que 8 % des répondants.

(6) Lors de la dernière enquête, la base de sondage ne permettait pas d'identifier directement les établissements ayant recruté. Une fois identifiés comme tels, les établissements étaient ensuite interrogés sur leur dernier recrutement au cours des douze derniers mois. La part des recrutements en CDD observée dans l'enquête s'est avérée inférieure à celle constatée dans les données administratives, les établissements ayant eu tendance à davantage se rappeler de leurs recrutements en CDI. Dans l'enquête Ofer 2016, les établissements sont interrogés relativement peu de temps après leur recrutement (4 à 10 mois), au sujet du recrutement d'une personne en particulier et sur des contrats d'au moins un mois ce qui permet de réduire les biais de mémoire.

## L'examen de candidatures spontanées est le plus souvent mobilisé...

Pour recruter, les employeurs peuvent faire appel à une grande variété de canaux, leur permettant de toucher un grand nombre de candidats (diffusion d'offres d'emploi, consultation de bases de CV) ou, au contraire, de mener une recherche de profils plus ciblée (relations personnelles ou professionnelles (5), certains intermédiaires en raison de leur capacité à sélectionner les candidats adéquats ou encore salons ou forums spécialisés).

Près de sept recrutements sur dix font appel à l'examen de candidatures spontanées (graphique 1). Les relations professionnelles ou personnelles sont utilisées pour trouver des candidats dans plus de la moitié des recrutements. La diffusion d'annonces et la recherche de candidats potentiels dans des « bases de CV » sont un peu moins répandues, chacune étant mobilisée dans environ quatre recrutements sur dix. Un intermédiaire intervient dans plus de la moitié des recrutements, les parts respectives des intermédiaires publics – Pôle emploi, mission locale ou autre service public de l'emploi (SPE) – et des « autres intermédiaires » (les écoles ou centres de formation, les cabinets de recrutement, les entreprises d'intérim, etc.) étant proches (un peu plus d'un tiers des recrutements). Des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement sont recontactées dans un peu plus de deux recrutements sur dix (6).

La généralisation d'Internet est susceptible d'augmenter la transparence du marché du travail ([3], [4]) et de diminuer les emplois diffusés seulement via les « réseaux » (relations professionnelles ou personnelles, rappel d'anciens salariés) (7). Sur le champ de l'enquête (8), les employeurs n'ont fait appel qu'à leur réseau et à aucun autre canal pour 12 % de l'ensemble des recrutements. Cette part varie fortement avec la taille de l'établissement. Elle représente 20 % des recrutements dans les établissements de moins de 10 salariés et 6 % dans ceux de 200 salariés ou plus.

## ... mais les recrutements aboutissent le plus souvent grâce aux relations personnelles ou professionnelles

Plusieurs de ces canaux peuvent être mobilisés simultanément ou séquentiellement pour recueillir des candidatures. Néanmoins, les canaux les plus mobilisés ne sont pas nécessairement ceux qui conduisent à une embauche.

Ce sont les relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir (dans 27 % des cas) devant les

candidatures spontanées (21 %). Une annonce est diffusée dans près d'un recrutement sur deux, mais ne conduit à l'embauche que dans 15 % des cas.

L'« efficacité » d'un canal de recrutement, au sens où il permet de trouver le candidat embauché *in fine*, peut être mesurée par le ratio entre le nombre de recrutements réalisés grâce à ce canal et le nombre de fois où il a été mobilisé. Selon ce critère, les relations personnelles ou professionnelles arrivent en première position, alors que les candidatures spontanées ne se placent qu'en cinquième position.

De même, les « bases de CV » mobilisées dans plus de 40 % des recrutements, ne permettent d'aboutir que dans 3 % des cas. Ce canal comprend non seulement la consultation de bases de CV internes à l'entreprise ou l'établissement (9) (dans 37 % des cas) mais aussi l'appel à des bases de CV externes (15 %), les deux sources pouvant se compléter (tableau 2). Les secondes constituent un canal plus efficace que les premières (taux d'efficacité de 12 % contre 4 %), peut-être en raison des profils étendus qu'elles permettent de consulter et du ciblage possible des recherches sur des candidats disponibles pour changer de poste.

## Parmi les intermédiaires sur le marché du travail, Pôle emploi est le plus souvent mobilisé

Pôle emploi intervient dans près d'un tiers des recrutements, les autres intermédiaires publics arrivant en troisième position (missions locales ou autres intermédiaires du SPE) et l'Apec en dernier (graphique 2).

Tableau 2  
Décomposition du recours aux bases de CV

|  | Taux de recours (1) | Part dans les recrutements (2) | Taux d'efficacité (2)/(1) |
|--|---------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Bases de CV internes ...                               | 37                  | 1                              | 4                         |
| ...candidatures reçues sur un précédent poste.....     | 34                  | 1                              | 3                         |
| ...base de profils constituée par l'établissement..... | 7                   | 1                              | 7                         |
| Bases de CV externes*.....                             | 15                  | 2                              | 12                        |

\* Il s'agit des « CVthèques » consultables sur Internet (sur le site de LinkedIn, Jobijoba, Monster, Pôle emploi, etc.) ou des profils disponibles dans la presse papier.

Note : la somme est supérieure au taux de recours aux bases de CV du graphique précédent, les répondants pouvant cocher plusieurs modalités de recours aux bases de CV.

Lecture : les établissements ont mobilisé les candidatures reçues sur un précédent poste pour 34 % de leurs recrutements. Ces candidatures ont permis de recruter dans 1 % des cas pour un taux d'efficacité – soit la part des recrutements ayant abouti grâce aux candidatures rapportées à la part des recrutements pour lesquels elles ont été mobilisées – de 3 %.

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 qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(5) Plus précisément, dans l'enquête, les relations professionnelles recouvrent les recommandations ou mises en contact par les clients, les fournisseurs, les prestataires, les concurrents, les salariés, etc. tandis que les relations personnelles correspondent à la famille, aux amis, aux connaissances plus lointaines, etc.

(6) Pour décrire le plus précisément possible les processus de recrutement, l'enquête porte sur des « nouveaux » recrutements. Si la personne a déjà été salariée de l'établissement, son recrutement doit remonter à au moins deux ans et elle doit avoir quitté l'établissement depuis au moins six mois. Il est donc normal que la part des rappels soit relativement faible et composée pour l'essentiel de personnes ayant travaillé pour l'établissement sous un autre statut que celui de salarié (intérimaire, stagiaire ou prestataire).

(7) Un tel constat a été effectué par l'Apec lors de ses enquêtes auprès des employeurs de cadres. La part des cas où « le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou [les cabinets de recrutement] » dans les recrutements de cadres est passée de plus de la moitié à moins de 10 % entre 1996 et 2013 dans les établissements de plus de 50 salariés [3].

(8) Plus précisément, sur celui des recrutements des établissements connaissant le canal qui leur a permis de recruter.

(9) Plus précisément, il peut s'agir des candidatures reçues sur un précédent poste ou d'une base de profils constituée par l'entreprise.

Le recours à Pôle emploi est encore plus important (40 %) si l'on tient compte des annonces diffusées ou des profils consultés sur son site internet (ici comptabilisées dans le canal « annonces » ou dans le canal « bases de CV » selon les cas (10)). La prise en compte de l'activité sur son site accroît aussi fortement le rôle de l'Apec, qui apparaît non plus dans 3 % des recrutements mais dans 7 % d'entre eux (11) (encadré 3).

Les écoles, universités et centres de formation sont également fréquemment mobilisés (20 %). Cela peut en partie s'expliquer par la période couverte par les recrutements qui inclut ceux de jeunes diplômés.

Les écarts de couverture entre les intermédiaires s'expliquent majoritairement par les publics qu'ils ciblent en priorité [5]: les demandeurs d'emploi pour Pôle emploi, les jeunes ou les travailleurs handicapés pour les « autres SPE », les cadres pour l'Apec ou les cabinets de recrutement, etc.

Dans plus de 60 % des recrutements impliquant au moins un intermédiaire, les employeurs n'en mobilisent qu'un seul. Lorsqu'ils décident d'en solliciter plusieurs, ils combinent intermédiaires publics et autres intermédiaires dans la majorité des cas.

### 3,1 canaux activés en moyenne pour chaque recrutement

Chaque recrutement a impliqué en moyenne l'activation de 3,1 canaux, certaines combinaisons étant plus fréquentes que d'autres. Le nombre de canaux mobilisés dépend des caractéristiques des établissements, de leurs procédures de recrutement et du poste à pourvoir.

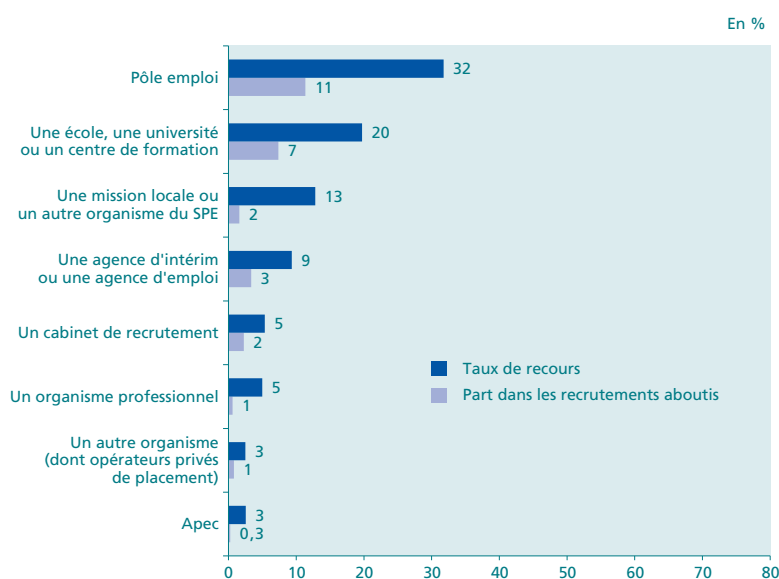
« Toutes choses égales par ailleurs », les établissements mobilisent plus de canaux lorsqu'ils appartiennent à un groupe, au secteur des services aux entreprises et aux secteurs de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé.

L'expérience et l'organisation des recrutements dans les établissements jouent également. Ceux disposant d'un service des ressources humaines, proposant d'abord le poste en interne, n'ajustant pas leur procédure de recrutement au cas par cas et ayant l'habitude de recruter utilisent davantage de canaux de recrutement. C'est aussi le cas des établissements ayant abandonné ou suspendu un recrutement au cours de l'année passée.

Le nombre de canaux dépend aussi des caractéristiques du poste à pourvoir. Les établissements qui recrutent sur des postes à temps partiel et d'ouvriers peu qualifiés mobilisent moins de canaux. En revanche, les recrutements où plusieurs postes identiques sont à pourvoir simultanément, ou devant être réalisés dans un temps limité, impliquent le recours à davantage de canaux.

## Graphique 2

Taux de recours et part dans les embauches des différents intermédiaires du marché du travail



Lecture : les établissements ont fait appel à Pôle emploi pour 32 % de leurs recrutements. Pôle emploi a permis de recruter dans 11 % 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 qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

### Les recrutements en CDI mobilisent davantage les bases de CV et les annonces que ceux en CDD

Les recrutements en CDD « courts » (CDD d'un à trois mois) aboutissent davantage grâce aux candidatures spontanées ou aux relations – des canaux de recherche peu coûteux – que ceux sous un autre contrat (tableau 3). Les « autres intermédiaires » sont plus souvent à l'origine du recrutement en CDD « long » (de plus de trois mois) tandis que les recrutements en CDI sont plus fréquemment réalisés via les bases de CV et les annonces. Les établissements semblent investir davantage pour les relations d'emploi plus durables en menant une recherche plus extensive et/ou plus coûteuse de candidats.

Les intermédiaires (publics ou autres) ont plus souvent permis de recruter sous un contrat bénéficiant d'une incitation financière. Pôle emploi, les missions locales et les écoles, les universités et les centres de formation sont, en effet, des interlocuteurs privilégiés pour les recrutements en contrat en alternance ou en contrat aidé.

Certains canaux sont plus « efficaces » pour le recrutement de certains profils. Les cadres sont ainsi plus souvent embauchés grâce aux relations de l'établissement ou à d'autres intermédiaires. Les candidatures spontanées et les relations permettent plus souvent de recruter sur des postes peu qualifiés, respectivement d'employés et d'ouvriers. Les recrutements de professions intermédiaires ont un peu plus souvent lieu par le biais d'annonces. Les emplois de secrétariat, de saisie et d'accueil

(10) Ce choix a été retenu car le rôle de l'intermédiaire était identifié auprès des employeurs dans l'enquête par le fait d'avoir eu des contacts directs avec un conseiller de ce dernier et non simplement via son site internet sachant que le conseiller a également pu se servir directement du site de l'intermédiaire pour diffuser l'offre ou consulter des profils.

(11) En effet, l'activité de prestation de services de l'Apec auprès des employeurs est minoritaire et passe essentiellement par la diffusion d'offres d'emplois sur son site.

Tableau 3

Canaux ayant permis de recruter selon différentes caractéristiques de l'établissement, du poste à pourvoir et du candidat retenu

En %

|  | Rappels  | Relations | Candidatures spontanées | Annonces  | Bases de CV | Intermédiaires publics | Autres intermédiaires | Salons et autres |
|--|----------|-----------|-------------------------|-----------|-------------|------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Caractéristiques de l'établissement</b>   |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| <b>Secteur d'activité</b>  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| Industrie (secteurs B à E) .....   | 6        | 21        | 19                      | 9         | 3           | 12                     | 30                    | 1                |
| Construction (secteur F) .....   | 6        | 48        | 15                      | 7         | 2           | 8                      | 15                    | 0                |
| Commerce, transports, activités financières et immobilières (secteurs G,H,K,L) ..... | 4        | 26        | 24                      | 17        | 2           | 9                      | 17                    | 1                |
| Services aux particuliers (secteurs I,R,S,T) .....                                   | 3        | 32        | 26                      | 16        | 2           | 13                     | 8                     | 1                |
| Services aux entreprises (secteurs M,N,J) .....                                      | 5        | 27        | 14                      | 19        | 7           | 12                     | 15                    | 1                |
| Administration publique, enseignement, santé (secteurs O,P,Q,U) .....                | 4        | 20        | 26                      | 16        | 3           | 23                     | 7                     | 1                |
| <b>Établissement de moins de 10 salariés</b> .....                                   | 4        | 40        | 18                      | 13        | 2           | 11                     | 11                    | 1                |
| <b>Présence d'un service des ressources humaines</b> .....                           | 5        | 16        | 22                      | 20        | 5           | 13                     | 18                    | 1                |
| <b>Caractéristiques du poste à pourvoir</b>  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| <b>Type de contrat</b>   |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| CDD de 1 à 3 mois .....  | 7        | 34        | 25                      | 14        | 2           | 12                     | 6                     | 1                |
| CDD de 3 mois ou plus .....  | 5        | 21        | 23                      | 11        | 2           | 15                     | 22                    | 1                |
| CDI .....  | 4        | 30        | 19                      | 19        | 5           | 12                     | 11                    | 0                |
| <b>Contrat avec incitation financière</b> .....                                      | 3        | 17        | 22                      | 8         | 2           | 22                     | 25                    | 1                |
| <b>Profession et catégorie socioprofessionnelle</b>                                  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| Cadre .....  | 6        | 34        | 6                       | 19        | 11          | 1                      | 22                    | 1                |
| Profession intermédiaire .....   | 5        | 24        | 19                      | 21        | 3           | 10                     | 17                    | 1                |
| Employé qualifié .....   | 3        | 22        | 19                      | 19        | 2           | 17                     | 17                    | 1                |
| Employé non qualifié .....   | 4        | 22        | 33                      | 14        | 2           | 17                     | 8                     | 1                |
| Ouvrier qualifié .....   | 5        | 33        | 19                      | 12        | 3           | 15                     | 14                    | 0                |
| Ouvrier non qualifié .....   | 6        | 34        | 23                      | 5         | 2           | 15                     | 14                    | 0                |
| <b>Caractéristiques du candidat recruté</b>  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| <b>Situation avant l'embauche</b>  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| Salarié .....  | 5        | 39        | 17                      | 17        | 5           | 7                      | 10                    | 0                |
| Intérimaire .....  | 11       | 21        | 9                       | 6         | 2           | 6                      | 46                    | 0                |
| Stagiaire .....  | 24       | 23        | 15                      | 9         | 5           | 3                      | 18                    | 2                |
| Demandeur d'emploi .....   | 4        | 24        | 21                      | 16        | 3           | 25                     | 7                     | 1                |
| En études ou en formation .....  | 3        | 18        | 28                      | 14        | 3           | 3                      | 30                    | 2                |
| Inactif .....  | 3        | 30        | 27                      | 17        | 2           | 11                     | 9                     | 0                |
| <b>Candidat connu de l'établissement</b> .....                                       | 13       | 54        | 14                      | 4         | 2           | 3                      | 9                     | 0                |
| <b>Contexte du recrutement</b>   |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| <b>Temps disponible pour recruter</b>  |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| Moins d'une semaine .....  | 4        | 34        | 26                      | 12        | 2           | 14                     | 7                     | 1                |
| Une semaine à un mois .....  | 5        | 26        | 22                      | 17        | 3           | 16                     | 11                    | 0                |
| Un mois ou plus .....  | 4        | 25        | 17                      | 16        | 3           | 10                     | 23                    | 1                |
| Indéterminé .....  | 6        | 27        | 24                      | 12        | 7           | 7                      | 16                    | 1                |
| <b>Difficulté du recrutement</b>   |          |           |                         |           |             |                        |                       |                  |
| Facile ou peu difficile .....  | 5        | 29        | 23                      | 14        | 3           | 12                     | 14                    | 1                |
| Plutôt ou particulièrement difficile .....   | 1        | 19        | 14                      | 23        | 5           | 18                     | 19                    | 1                |
| <b>Ensemble</b> .....  | <b>5</b> | <b>27</b> | <b>21</b>               | <b>15</b> | <b>3</b>    | <b>13</b>              | <b>15</b>             | <b>1</b>         |

Note : le secteur d'activité est issu du répertoire d'établissements Sirene selon la nomenclature NAF.

Lecture : 21 % des recrutements des établissements du secteur de l'industrie ont eu lieu grâce à leurs relations personnelles ou professionnelles.

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 qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

sont plus souvent pourvus *via* des intermédiaires publics tandis que les emplois commerciaux ou technico-commerciaux le sont davantage grâce à la diffusion d'annonces.

La situation antérieure du candidat importe également. Les chômeurs ont davantage de chances d'être recrutés grâce à un intermédiaire public tandis que, pour les personnes déjà salariées, les relations sont plus déterminantes. Les candidatures spontanées et les autres intermédiaires favorisent le recrutement de personnes en études ou en formation avant leur embauche (les écoles, les universités et les centres de formations représentent une part importante des recrutements des « autres intermédiaires » (12)). Le rappel de personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement bénéficie davantage aux anciens stagiaires de l'établissement.

## Des canaux de recrutement spécifiques à certains secteurs

Les établissements du secteur de la construction privilégient leurs relations tandis que ceux de l'industrie leur préfèrent les « autres intermédiaires » pour embaucher. Les établissements de 10 salariés ou plus et/ou plus anciens recrutent plus souvent grâce aux candidatures spontanées, qu'ils reçoivent d'ailleurs en plus grand nombre que ceux de moins de 10 salariés. Ces derniers, comme les établissements plus récents, recrutent plus souvent grâce à leurs relations. En effet, ils ont peut-être moins l'habitude de recruter et s'appuient sur leurs réseaux pour sélectionner les candidats adéquats ([2], [6]). Cette intuition est confortée par le fait qu'inversement, les personnes qui ont l'habitude de recruter embauchent plus souvent les candidats par annonces et moins souvent grâce aux autres canaux dont leurs relations.

La présence d'un service RH augmente les chances de recruter par annonces, par bases de CV ou par rappel de personnes ayant déjà travaillé pour l'établissement. Ce service permet à l'établissement d'acquérir une certaine pratique pour diffuser ses annonces d'offres d'emploi et constituer un vivier de candidats dans lequel puiser. Les autres intermédiaires et les relations sont davantage à l'origine de l'embauche lorsque la procédure de recrutement est ajustée au cas par cas.

Le succès des différents canaux dépend également du contexte spécifique du recrutement et notamment de son degré d'urgence. Les candidatures spontanées sont particulièrement mobilisées pour les recrutements devant avoir lieu en un temps très court (moins d'une semaine) ou, à l'inverse, sur une durée indéterminée. Les « autres intermédiaires » ont davantage permis de recruter lorsque l'établissement disposait de plus d'un mois pour mener à bien le recrutement. L'appel à ce canal suppose que l'établissement externalise une partie de sa procédure du recrutement – recherche et/ou présélection de candidats – et induit potentiellement un allongement de la procédure.

En fait, une présélection était attendue de la part de l'intermédiaire dans plus de 70 % des recrutements ayant abouti grâce à lui. Une interprétation alternative pourrait être que les employeurs n'ont fait appel aux intermédiaires que parce que le recrutement s'est avéré ou était anticipé comme difficile. Cette interprétation est confortée par le fait que les recrutements réalisés via un intermédiaire ont plus de chances d'avoir été perçus comme difficiles.

### Le choix du canal de recrutement est étroitement lié à la difficulté perçue du recrutement

Les employeurs ayant trouvé leur candidat grâce aux candidatures spontanées, à leurs relations ou encore en rappelant d'anciens salariés estiment plus souvent que le recrutement n'a pas posé de difficultés particulières que ceux qui ont recruté par le biais d'annonces ou d'un intermédiaire. Cela ne signifie pas pour autant que ces derniers canaux n'ont pas été satisfaisants : l'employeur a pu décider d'y faire appel parce que les autres canaux mobilisés n'avaient pas permis au recrutement d'aboutir (13) [5].

Le candidat est logiquement déclaré comme plus souvent connu de l'établissement s'il a été rappelé ou a été recruté par relations que s'il l'a été via le « marché » (annonces, intermédiaires quels qu'ils soient) ou par candidatures spontanées. Un arbitrage existe ainsi entre la réduction de l'incertitude sur les caractéristiques de la personne recrutée permise par les rappels ou les relations et la constitution d'un vivier plus large de candidats grâce à l'utilisation de méthodes de recherche de candidats plus extensives induisant un processus de sélection plus coûteux.

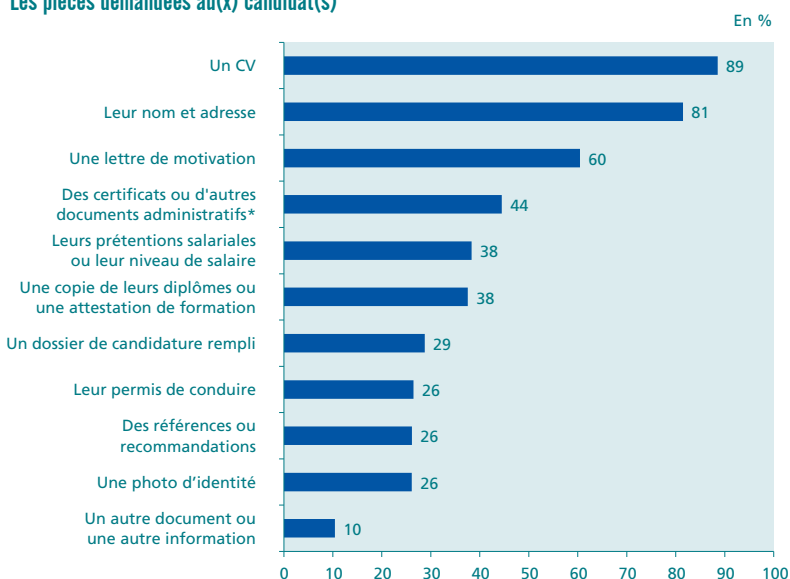
### Une seule candidature a été examinée dans 28 % des recrutements

Les employeurs n'ont examiné qu'une seule candidature dans 28 % des cas. Cette situation ne résulte pas d'une mise en concurrence avec les personnes ayant candidaté en interne puisque le poste a plus rarement fait l'objet d'une diffusion au sein de l'établissement (28 % des cas contre 41 % dans le cas où plusieurs candidatures ont été examinées) et, le cas échéant, les candidatures en interne ont été peu nombreuses. L'examen d'une seule candidature s'explique davantage par la connaissance du candidat ou par le fait qu'il ait été imposé par un tiers (41 % des cas) et par la rapidité avec laquelle ils ont trouvé le « bon » candidat (35 %). Le nombre insuffisant de candidats (14) et le tri par un ou plusieurs intermédiaires ne sont que rarement évoqués, respectivement par 17 % et 6 % des recruteurs. Cette situation de candidature unique est plus fréquente dans les secteurs de la construction et des services aux particuliers et l'est moins pour des postes d'employés peu qualifiés. Elle est plus répandue dans les établissements recrutant occasionnellement, à temps partiel, n'ayant qu'un seul poste de ce type à pourvoir et activant peu de canaux de recrutement.

### Un CV est presque systématiquement demandé aux candidats

Le nombre de personnes impliquées dans le recrutement dépend notamment du type de contrat proposé et de la taille de l'établissement : elles sont d'autant plus nombreuses que la relation d'emploi

Graphique 3  
Les pièces demandées au(x) candidat(s)



\* Pièce d'identité, RIB, titre de séjour, attestation de carte Vitale, certificat médical, etc.  
 Note : les pièces ont pu être demandées à certains ou à l'ensemble des candidats.  
 Lecture : pour 89 % des recrutements, 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 ; France entière.  
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(13) Cette hypothèse est en partie confirmée par le fait que le temps consacré au recrutement est plus élevé pour les annonces et les intermédiaires publics tandis qu'il est moins pour les candidatures spontanées et le rappel d'anciens salariés.

(14) Ces employeurs déclarent d'ailleurs moins souvent que les autres que le recrutement a posé des difficultés particulières.

prévue est durable (CDI ou CDD de plus de 3 mois) et que l'établissement est de plus grande taille. Si le nombre et la nature des pièces demandées varient selon les caractéristiques des employeurs et le type de recrutement considéré, le *curriculum vitae* constitue un prérequis, le plus souvent assorti d'une lettre de motivation (graphique 3). Ces pièces permettent aux employeurs d'éliminer un certain nombre de candidats sans les recevoir ou les joindre. Lorsque l'employeur a examiné plus d'une candidature et qu'il est en mesure de détailler les étapes du recrutement, ces pièces lui ont permis d'éliminer en moyenne près d'un candidat sur deux.

### L'entretien individuel, méthode privilégiée de sélection du meilleur candidat

Les méthodes retenues pour sélectionner les candidats diffèrent selon les employeurs. Dans près de deux tiers des cas, seules une ou deux méthodes ont été utilisées. L'entretien individuel constitue un mode de sélection privilégié (graphique 4), mobilisé dans près de 90 % des recrutements. *A contrario*, seul un quart des recrutements implique des mises à l'essai (pour observer la manière dont la personne se comporte sur le poste) et des tests reproduisant des situations de travail. C'est notamment le cas pour recruter des ouvriers qualifiés ou non et/ou pour occuper des fonctions de gardiennage, de nettoyage et d'entretien ménager et de soin des personnes. Pour 7 % des recrutements, aucun de ces moyens n'a été utilisé pour sélectionner les candidats.

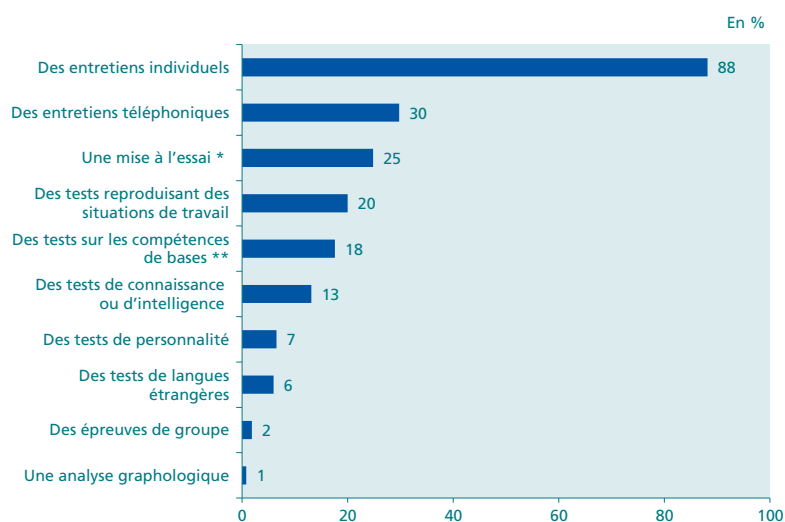
Le nombre de méthodes mobilisées diffère selon le canal qui a permis de recruter. Les employeurs ayant rappelé d'anciens salariés en ont mobilisé moins tandis que ceux ayant recruté par annonces ou par un intermédiaire public ont eu tendance à en utiliser davantage. La durée de la relation d'emploi joue également, les recrutements en CDI ayant impliqué davantage d'actions.

Les employeurs ayant examiné plusieurs candidatures (15) et ayant eu recours aux entretiens individuels ont reçu plus d'un candidat sur deux. Dans 60 % des recrutements, le choix du candidat n'a reposé que sur une seule personne. Ce choix unilatéral est lié, dans plus de la moitié des cas, au fait que cette personne était la seule impliquée dans le recrutement.

### L'expérience, les compétences et la motivation sont les critères les plus déterminants pour la sélection du candidat retenu

Pour sélectionner le ou les candidats, les critères mentionnés spontanément (16) par les recruteurs concernent en premier lieu des savoir-faire (17). L'expérience et les compétences sont citées pour respectivement 28 % et 25 % des recrutements (figure 1). La mention de l'expérience va de pair

Graphique 4  
Les méthodes utilisées pour sélectionner le candidat



\* Afin de voir comment la personne se comporte sur son poste.  
 \*\* Ces compétences correspondent au fait de savoir lire, écrire ou encore compter.  
 Note : les méthodes ont pu être mobilisées pour l'ensemble ou seulement certains candidats.  
 Lecture : 88 % des recrutements ont impliqué la réalisation d'entretiens individuels pour tout ou partie des candidats.  
 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 ; France entière.  
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Figure 1  
Critères de sélection mentionnés spontanément par les recruteurs



Note : chaque établissement recruteur pouvait mentionner jusqu'à 3 critères, certains établissements n'en ayant mentionné aucun (ces établissements représentent 1 % des recrutements étudiés). Une lemmatisation a été opérée pour regrouper les mots de la même famille (par exemple, expérience regroupée avec expérimenté).  
 Lecture : dans un nuage de mots, la taille de la police du mot (hauteur) est proportionnelle à la fréquence d'apparition dans l'échantillon.  
 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 ; France entière.  
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(15) Plus précisément, il s'agit des établissements ayant examiné plusieurs candidatures et qui sont en mesure de retracer l'historique détaillé du recrutement.  
 (16) La question sur les critères de sélection est une question ouverte. Contrairement à l'enquête Ofer 2005, il n'y a pas de typologie définie *a priori* sur les critères de sélection.  
 (17) Est reprise ici la typologie développée dans [7].



avec un nombre important de pièces demandées au candidat, les employeurs s'assurant alors peut-être davantage des qualités du candidat recruté. Les compétences sont beaucoup plus souvent mentionnées pour les recrutements de cadres (52 % contre 22 % pour les autres recrutements).

La motivation est mentionnée dans plus d'un recrutement sur cinq. Ce critère est même le plus cité pour les recrutements effectués en CDD de plus de 3 mois. Il est plus souvent utilisé pour des recrutements sur des contrats avec une incitation financière et pour les personnes peu diplômées.

Les critères liés à la flexibilité de la personne recrutée apparaissent également, comme la disponibilité mentionnée pour 16 % des recrutements. Celle-ci est particulièrement déterminante pour les relations d'emploi courtes (mot mentionné pour 24 % des recrutements en CDD « courts »). Les mots « diplôme » et « formation » sont relativement peu mentionnés (respectivement 6 % et 3 % des recrutements). Cela peut être dû au fait que ces critères ne servent pas dans le choix final du candidat recruté car ils sont utilisés lors de la présélection. Une copie du diplôme ou une attestation de formation est d'ailleurs demandée dans 38 % des cas.

### Les recrutements insatisfaisants sont minoritaires

Pour 81 % des recrutements, les établissements déclarent qu'ils embaucheraient la même personne si c'était à refaire. Lorsque le salarié est encore présent dans l'établissement, une requalification de son CDD en CDI est envisagée dans 41 % des cas. Les recrutements n'ayant finalement pas répondu aux attentes de l'employeur à l'aune de ses critères de sélection sont rares (11 % (18)). Néanmoins, ils sont plus fréquents parmi les employeurs ayant rencontré des difficultés lors de la procédure d'em-

bauche et ayant dû assouplir certaines de leurs exigences à l'égard des candidats ou redéfinir le contenu de leur poste. Les petits établissements (moins de 10 salariés) ont davantage de chances d'être peu satisfaits de leurs recrutements tandis que ceux faisant partie d'un groupe sont moins nombreux dans ce cas. En revanche, les recrutements en CDI satisfont davantage les employeurs probablement en raison des moyens que ces derniers ont investis pour sélectionner le « bon » candidat.

La connaissance du candidat semble aussi constituer un facteur important de la qualité perçue du recrutement. Les établissements ayant recruté une personne qu'eux ou un membre de leur personnel connaissaient déjà ou quelqu'un ayant déjà travaillé pour l'établissement sont plus satisfaits que les autres (respectivement 92 % et 96 % contre 88 %). C'est également le cas de ceux ayant recruté grâce à leurs relations personnelles ou professionnelles, celles-ci ayant vraisemblablement permis de sélectionner un candidat répondant davantage à leurs exigences.

Les caractéristiques de la personne embauchée importent également. Si le niveau de salaire auquel le candidat a été recruté joue peu, les femmes et les personnes salariées ou en formation avant leur embauche et dotées d'une certaine expérience sur le type de poste à pourvoir ont davantage de chances de répondre aux attentes de leur employeur au regard des critères de sélection. En revanche, c'est moins souvent le cas des jeunes. Les recrutements des personnes de niveau bac, bac +2 et bac +5 ou plus semblent également plus satisfaisants.

Maxime Bergeat et Véronique Rémy (DARES).

### Pour en savoir plus

- [1] Fondeur Y., de Larquier G., Lhermitte F. (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi* n° 76, CEE Apec.
- [2] Bessy C., Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue française de socio-économie* n° 1, p. 121-146.
- [3] Conseil d'orientation pour l'emploi (2015), « L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail », *Rapport du COE*.
- [4] Fondeur Y. (2016), « Les offres d'emploi sur Internet : vers la « transparence » du marché du travail ? », *Connaissance de l'emploi* n° 132, CEET.
- [5] Bessy C., de Larquier G. (2010), « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie* n° 2, vol. 25, p. 227-270.
- [6] Rebien M. (2010), « The use of social networks in recruiting processes from a firms perspective », *IAB Discussion Paper* n° 5/2010.
- [7] De Larquier G., Marchal E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail* n° 109, CEE.
- [8] Berche K., Hagneré C., Vong M. (2011), « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois », *Acoss Stat* n° 143, Acoss.
- [9] Chardon O. (2002), « La qualification des employés », *Document de travail* n° F0202, Insee.
- [10] Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, éditions de l'EHESS, Paris.
- [11] Bessy C., Marchal E. (2006), « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La Revue de l'Ires* n° 52, p. 11-39.

(18) 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 moyen strictement inférieur à 3 sont considérés comme n'ayant pas satisfait l'employeur.

## Encadré 2 - Qui recrute en 2015 ?

Les établissements étudiés dans l'enquête Ofer 2016 sont les établissements d'au moins un salarié ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 30 novembre 2015 un salarié relevant du régime général de la Sécurité sociale. Cela concerne 406 000 établissements et 1 196 000 recrutements. Les recrutements ont été réalisés en CDD de 1 à 3 mois (15 %), en CDD de plus de 3 mois (38 %) ou en CDI pour 47 %.

Les établissements des secteurs des services aux particuliers et aux entreprises, ainsi que du commerce, des transports et des activités financières et immobilières sont surreprésentés parmi les établissements ayant recruté en CDI : par exemple, les derniers représentent 34 % des recrutements en CDI et seulement 30 % de ceux en CDD courts et 28 % de ceux en CDD longs (graphique A). *A contrario*, parmi les établissements recrutant en CDD, ceux du secteur de la construction, de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé sont surreprésentés.

Six établissements recruteurs sur dix comptaient moins de 10 salariés au 30 septembre 2015 (graphique B). Trois établissements recruteurs sur dix emploient entre 10 et 49 salariés, tandis qu'un sur dix compte plus de 50 salariés. En revanche, les parts des différentes tailles d'établissements dans les recrutements varient fortement, les établissements de taille plus importante ayant eu tendance à recruter davantage de salariés durant la période considérée. Plus du tiers des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 ont eu lieu dans un établissement de plus de 50 salariés, soit trois fois plus que leur part dans l'ensemble des établissements (10 %).

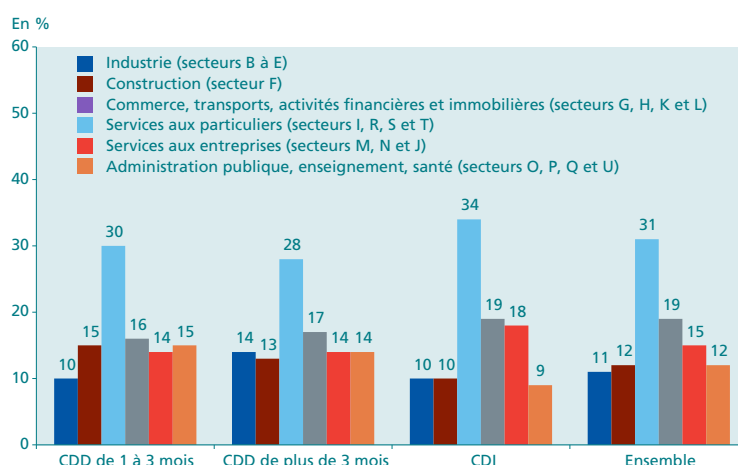
Dans plus de deux tiers des cas, le recrutement étudié est unique – au sens où un seul poste de ce type était à pourvoir dans l'établissement à la période d'embauche. Dans le cas contraire, le nombre médian de postes à pourvoir simultanément est de 4. Les recrutements multiples sont plus fréquents dans le secteur des services aux entreprises (39 %) et celui de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé (41 %). Les recrutements correspondent pour moitié à des remplacements et pour moitié à des créations de poste, peu de différences existant selon le type et la durée prévue du contrat.

Les recrutements concernent des femmes pour 47 % d'entre eux. 44 % des personnes nouvellement recrutées ont moins de 25 ans, 48 % entre 26 et 49 ans et 8 % ont plus de 50 ans. Les embauches de jeunes sont légèrement surreprésentées dans l'échantillon de l'enquête. Cela est dû à la conjonction de deux facteurs : le fait que le champ soit restreint aux premières embauches dans l'établissement et le caractère saisonnier de l'enquête qui étudie les recrutements sur une période de trois mois dont le mois de septembre, où les embauches de jeunes sont plus fréquentes [8].

Les recrutements opérés entre septembre et novembre 2015 concernent des cadres pour 11 % d'entre eux (tableau A). Les employés représentent la majorité des embauches (38 %), dont

## Graphique A

### Répartition par secteur d'activité des établissements recruteurs selon le contrat utilisé pour le recrutement

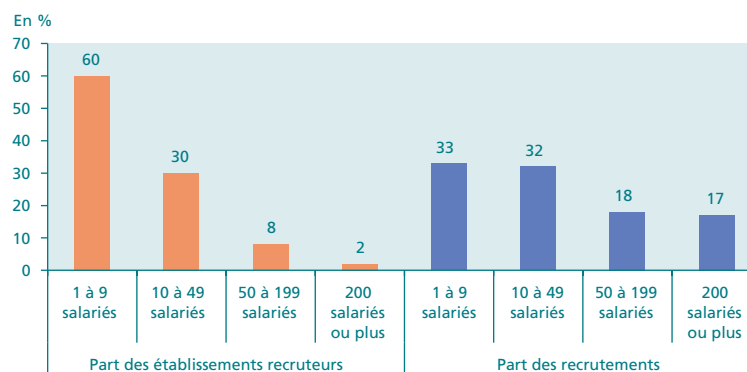


Note : le secteur d'activité est issu du répertoire d'établissements Sirene selon la nomenclature NAF.  
Lecture : 10 % des établissements ayant recruté en CDD de 1 à 3 mois entre septembre et novembre 2015 appartiennent au secteur de l'industrie.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France entière.  
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

## Graphique B

### Répartition des établissements recruteurs et des recrutements par taille des établissements



Note : l'effectif salarié considéré est celui issu des données administratives au 30 septembre 2015 complété de l'information déclarée par l'établissement dans l'enquête si la taille n'était pas disponible dans ces données.

Lecture : 60 % des établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 emploient 9 salariés ou moins. Ces établissements ont réalisé 33 % des recrutements sur la période.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; 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 ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

## Tableau A

### Répartition des recrutements étudiés en fonction de la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) du poste considéré

| Profession et catégorie socioprofessionnelle | Part dans l'ensemble des recrutements de ... | Part des CDI dans les embauches de... |
|--|--|---------------------------------------|
| Cadres .....                                 | 11   | 70                                    |
| Professions intermédiaires.....              | 22   | 42                                    |
| Employés qualifiés.....                      | 25   | 36                                    |
| Employés non qualifiés.....                  | 13   | 53                                    |
| Ouvriers qualifiés .....                     | 14   | 52                                    |
| Ouvriers non qualifiés.....                  | 15   | 31                                    |

Note : la nomenclature utilisée pour distinguer les employés non qualifiés des employés qualifiés est celle introduite dans [9].

Lecture : 11 % des recrutements de septembre à novembre 2015 correspondent à des postes de 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 ; France entière.  
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Suite page suivante

près de deux tiers correspondent à des postes qualifiés. Les cadres sont plus fréquemment embauchés en CDI : sept embauches sur dix de cadres sont réalisées en CDI, alors que cette part ne dépasse pas 53 % pour les autres professions.

Certaines fonctions comme les études et la recherche et développement sont généralement associées à des relations d'emploi plus pérennes, alors que les postes de production, de chantier ou d'exploitation sont plus souvent pourvus par des personnes en CDD courts (tableau B).

Près d'un tiers des recrutements sont réalisés sur des postes à temps partiel, cette part variant peu selon le type de contrat. Lorsque la quotité de travail est connue, près de la moitié des postes correspondent à des mi-temps ou à une quotité moindre.

**Tableau B**

**Répartition des recrutements étudiés en fonction de la fonction principale du poste et du type de contrat**

En %

|   | <b>CDD de 1 à 3 mois</b> | <b>CDD de plus de 3 mois</b> | <b>CDI</b> | <b>Ensemble</b> |
|---|--------------------------|------------------------------|------------|-----------------|
| Production, chantier, exploitation .....          | 23                       | 19                           | 18         | <b>19</b>       |
| Installation, réparation, maintenance .....       | 4                        | 6                            | 5          | <b>5</b>        |
| Gardiennage, nettoyage, entretien ménager .....   | 10                       | 4                            | 6          | <b>6</b>        |
| Manutention, magasinage, logistique.....          | 8                        | 4                            | 6          | <b>5</b>        |
| Secrétariat, saisie, accueil .....                | 8                        | 8                            | 6          | <b>7</b>        |
| Gestion, comptabilité.....                        | 2                        | 4                            | 4          | <b>4</b>        |
| Commercial, technico-commercial .....             | 6                        | 8                            | 12         | <b>10</b>       |
| Études, recherche et développement, méthodes..... | 2                        | 4                            | 5          | <b>4</b>        |
| Enseignement .....                                | 3                        | 5                            | 1          | <b>3</b>        |
| Soin des personnes.....                           | 6                        | 4                            | 4          | <b>5</b>        |
| Autre fonction.....                               | 28                       | 34                           | 33         | <b>32</b>       |

Lecture : pour 23 % des recrutements de CDD de 1 à 3 mois de septembre à novembre 2015, la fonction principale du poste considéré est la production, le chantier ou l'exploitation.

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 ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

### Encadré 3 - Une place conséquente d'Internet dans la recherche de candidats et moindre lors de leur sélection

Au moment de leur recherche de candidats, les employeurs déclarent avoir mobilisé Internet pour 45 % de leurs recrutements (1). Les employeurs recourent le plus souvent à Internet pour diffuser leurs annonces qu'il s'agisse d'une diffusion sur le site de leur entreprise, sur le site internet de Pôle emploi ou de l'Apec ou d'autres sites d'emploi généralistes ou spécialisés et sur des réseaux sociaux professionnels (Monster, LinkedIn, Viadeo, Le Bon Coin, Cadremploi, etc.). Lorsqu'ils diffusent leur annonce, les établissements privilégient le plus souvent un seul mode de diffusion (dans 60 % des cas). Les recrutements mobilisant Internet impliquent davantage de canaux : 4,2 en moyenne contre 2,2 pour les autres recrutements.

L'« efficacité » d'une diffusion par Internet est plus élevée que pour les autres modes de diffusion (32 % contre au plus 17 % pour les autres modes) même s'il faut se garder d'en conclure qu'Internet est un mode de diffusion plus efficace dans l'absolu puisque les employeurs et les emplois concernés par ce mode de diffusion peuvent être très différents des autres (2). Il est néanmoins plausible de supposer qu'Internet permet de toucher un plus grand nombre de candidats même si la contrepartie peut être la multiplication des candidatures parfois peu ciblées sur le poste. En revanche, la consultation de CVthèques sur Internet est moins souvent mobilisée, les employeurs lui préférant la consultation de candidatures reçues sur des postes précédents (3). Néanmoins, ce premier mode de consultation est le plus efficace, les bases de CV en ligne permettant probablement aux établissements d'avoir accès à des profils qu'ils n'auraient pas pu contacter autrement. La moindre « efficacité » des CVthèques par rapport aux annonces en ligne peut s'expliquer par le fait que ce canal peut davantage être utilisé par les employeurs pour prospecter le marché que pour recruter un candidat donné [11].

De manière moins prégnante que lors de la recherche de candidats, Internet, et plus généralement les technologies numériques, peuvent être mobilisés lors de la sélection du candidat. Le recours à Internet pour la recherche de candidats peut d'ailleurs conduire à une modification des méthodes de sélection à travers la formalisation qu'il implique (remplissage de formulaires en ligne, nécessité de CV plus précis pour répondre aux attentes formulées par les employeurs dans leurs annonces, etc.). Les technologies numériques, et en particulier les réseaux sociaux, sont mises à profit pour obtenir des informations sur les candidats (6 % des recrutements). Dans 31 % des cas, l'information collectée a contribué à la sélection du candidat retenu.

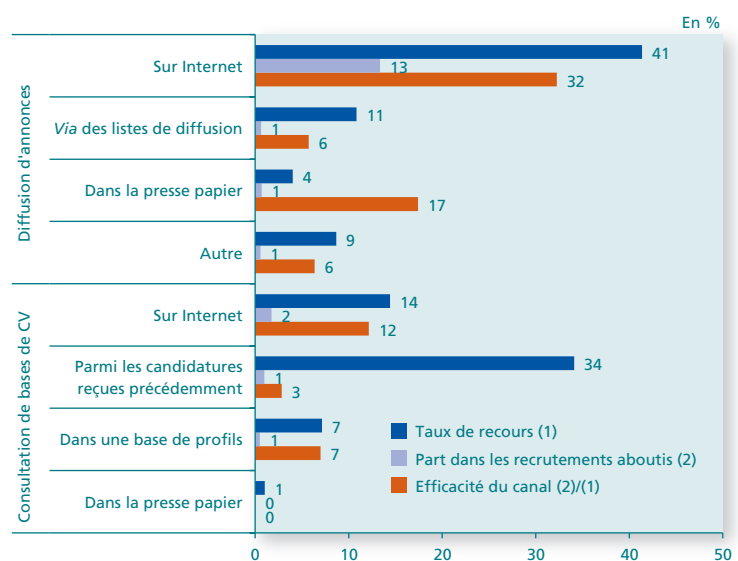
Ainsi, si le rôle d'Internet et, plus globalement, des nouvelles technologies, est plus prégnant lors de la phase de recherche de candidats, il semble encore peu répandu au moment de la sélection du candidat sur le poste.

(1) Lors de cette phase, le rôle d'Internet est directement identifiable dans l'enquête pour deux canaux : la diffusion d'annonces et la recherche de candidats dans des bases de CV.

(2) En effet, les établissements qui recourent à Internet lors de leur recherche de candidats appartiennent plus souvent au secteur des services (aux entreprises ou aux particuliers), disposent d'un service RH et ont l'habitude de recruter. La diffusion d'annonces par Internet ou la recherche sur des bases de CV nécessite une bonne connaissance de la « langue du marché » pour pouvoir attirer les candidats répondant aux attentes de l'établissement [10]. Les recrutements concernés sont plus souvent des recrutements de cadres ou de professions intermédiaires.

(3) Dans le cas des bases de CV, dans près de 75 % des cas, les établissements ne font appel qu'à un seul support. Lorsque deux ou trois modes sont mentionnés (soit 25 % des cas), ils combinent le plus souvent Internet et la consultation de candidatures précédemment reçues associés ou non selon les cas à celle d'une base de profils.

Graphique A  
Recours et « efficacité » des annonces et des bases de CV selon leur mode de diffusion



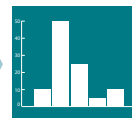
Note : les établissements ont pu mobiliser plusieurs modes de diffusion ainsi que plusieurs canaux pour recruter.

Lecture : les établissements ont mobilisé la diffusion d'annonces sur Internet pour 41 % de leurs recrutements ; ce mode de diffusion de l'annonce a permis de recruter dans 13 % des cas pour un taux d'efficacité – soit la part des recrutements ayant abouti grâce à la diffusion d'annonces par Internet rapportée à la part des recrutements pour lesquels ce mode de diffusion a été mobilisé – de 32 %.

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 qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

### Données des graphiques et tableaux accessibles au format excel



DARES ANALYSES est édité par le ministère du travail.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris cedex 15.

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>

(Rubrique Études, Recherches, Statistiques de la Dares)

Directrice de la publication : **Selma Mahfouz**

Rédactrice en chef : **Anne Delahaye**

Secrétariat de rédaction : **Marie Avenel, Thomas Cayet**

Maquettistes : **Guy Barbut, Thierry Duret, Bruno Pezzali**

Conception graphique et impression : ministère du travail.

Réponse à la demande :

[dares.communication@travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@travail.gouv.fr)

Abonnement aux avis de parution de la Dares

(<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/avis-de-parution/article/abonnement>)

Dépôt légal : à parution.

Numéro de commission paritaire : 3124 AD.

ISSN 2109 - 4128 et ISSN 2267 - 4756.