

• DOCUMENT D'ÉTUDES •

JUIN 2022  
N° 259

# Les efforts de recrutement des employeurs améliorent-ils les appariements sur le marché du travail ?

Véronique Rémy  
Véronique Simonnet  
Dares

# Les efforts de recrutement des employeurs améliorent-ils les appariements sur le marché du travail?

Véronique Rémy\* et Véronique Simonnet†

## Résumé

Des travaux macroéconomiques récents ont mis en lumière les effets des efforts de recrutement des employeurs sur l'efficacité du processus d'appariement mais les différents mécanismes à l'œuvre n'ont pas tous été identifiés au niveau microéconomique. Cette étude vise à y remédier en analysant le lien entre efforts engagés par les employeurs aux différentes étapes du recrutement (choix des canaux, méthodes de sélection utilisées, temps prévu et personnels investis, etc.) et qualité des appariements formés. Une typologie menée à partir de l'enquête Ofer 2016 de la Dares auprès d'employeurs ayant recruté en 2015 permet de caractériser leurs différents niveaux d'efforts. Les employeurs ayant des postes qualifiés à pourvoir comme ceux embauchant sur des métiers en tension ou dans un contexte de faible chômage local sont plus exigeants et consacrent davantage de temps au recrutement que les autres. Les recruteurs exigeants mais patients et ceux très pressés mais très flexibles et limitant leur recherche de candidats sont les plus satisfaits. Les recruteurs moins satisfaits de leurs embauches sont ceux disposant d'un temps insuffisant pour sélectionner le meilleur candidat parmi les nombreuses candidatures que leur large recherche de candidats a suscité et ce, malgré les intenses efforts de sélection déployés par certains d'entre eux.

**Mots-clés** : effort de recrutement, canaux de recherche de candidats, méthodes de sélection, demande de travail, qualité des appariements.

**Codes JEL** : J23, J63, M51

---

\*Dares, Mission animation de la recherche, ministère du travail, 39-43 quai André Citroën 75902 Paris cedex 15, e-mail : veronique.remy@travail.gouv.fr

†Dares, Mission animation de la recherche, ministère du travail et Université Grenoble-Alpes, e-mail : veronique.simonnet@travail.gouv.fr

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Description des données mobilisées, des efforts de recrutement des employeurs et des variables de résultat</b>	<b>6</b>
1.1	Les données utilisées . . . . .	6
1.2	Définition de l'effort de recrutement et des variables de résultat . . . . .	7
<b>2</b>	<b>Méthode utilisée et caractéristiques des classes</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Qui sont les recruteurs des différentes classes d'efforts et quels postes ont-ils à pourvoir ?</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>La qualité de l'appariement varie-t-elle selon les efforts de recrutement des employeurs ?</b>	<b>22</b>

## Introduction

L'information sur le marché du travail étant imparfaite et les personnes en recherche d'emploi dotées de caractéristiques variées, les recruteurs doivent mettre en œuvre des recherches coûteuses en temps et en ressources pour trouver le bon candidat (Pissarides, 2000). Des efforts sont engagés à chaque étape du recrutement : lors de la définition des besoins (temps et moyens affectés au recrutement), de la recherche de candidats (nombre et nature des canaux utilisés) et, enfin, de la sélection des candidatures (nombre d'entretiens, tests, mises à l'essai, pièces demandées aux candidats, etc.). Pour accélérer les embauches, les employeurs peuvent également revoir à la baisse leurs critères de recrutement (exigences en matière d'expérience, de diplôme, de compétences des candidats, etc.) ou ajuster à la hausse leurs conditions d'emploi en augmentant le niveau de salaire offert ou en proposant des durées d'emploi ou des horaires de travail plus attractifs. De ces efforts dépendent la réussite et la durée de la relation d'emploi.

Les travaux microéconomiques sur les effets des efforts des employeurs en matière d'embauche sur la qualité de l'appariement réalisé portent majoritairement sur leur usage des canaux de recherche de candidats. Certains canaux permettent d'atteindre un grand nombre de candidats au prix d'une information limitée sur chacun d'entre eux (DeVaro, 2008) – diffusion d'annonces, consultation de bases de CV en ligne, recours au service public de l'emploi – SPE –, etc. – tandis que d'autres n'attirent qu'un nombre limité de candidatures mais assorties d'une information « intensive »<sup>1</sup> : c'est le cas des relations, de certains intermédiaires ou de salons et forums spécialisés. Enfin, les employeurs peuvent rechercher des candidats de manière plus passive en examinant des candidatures spontanées. A partir de l'enquête française Offre d'emploi et recrutement (Ofér) 2005, Bessy & de Larquier (2010) mettent en évidence que la qualité de l'appariement ne varie pas selon l'intermédiaire du marché du travail mobilisé, une fois prises en compte les caractéristiques du public qu'il cible. A partir des mêmes données, Sabatier (2010) conclut que ce sont les intermédiaires autres que le SPE qui augmentent le plus les chances que le recrutement aboutisse, les relations se plaçant en deuxième position. Enfin, à l'aide de l'enquête Ofer 2016, Bergeat & Rémy (2019) montrent que les recrutements réalisés grâce aux relations conduisent à des appariements de meilleure qualité et à moindre coût que ceux réalisés par le biais des annonces, contrairement à ceux réalisés *via* les candidatures spontanées, qui sont moins satisfaisants du point de vue de l'employeur.

Les travaux évaluant l'effet du choix des méthodes de sélection des candidats, une autre composante de l'effort des employeurs, sur la qualité des appariements sont encore rares. Ces méthodes de sélection permettent de compléter l'information recueillie lors de la recherche des candidats et sont dès lors, partiellement dépendantes des canaux activés<sup>2</sup>. A partir de l'enquête Ofer 2005, de Larquier (2009) met en évidence que lorsque le nombre de méthodes de sélection mises en œuvre par l'employeur s'accroît, la qualité des appariements s'améliore ; cette dernière étant mesurée par un risque de rupture prématurée plus faible et une probabilité accrue que l'employeur déclare qu'il recruterait la même personne si c'était à refaire. Au Royaume-Uni, Pellizzari (2011) constate également que l'usage de nombreuses méthodes de sélection conduit à de meilleurs appariements – plus durables, donnant davantage satisfaction à l'employeur et assortis de salaires d'embauche plus élevés.

Plus récemment, des travaux se sont intéressés aux effets des efforts individuels de recrutement sur l'efficacité du processus d'appariement au niveau macroéconomique (pour une revue de la littérature voir Rémy (2022)). Ayant observé une baisse de cette efficacité aux États-Unis suite à la crise de 2008<sup>3</sup>, Davis et al. (2013) – DFH – se sont penchés sur les sources de cette baisse et ont mis en

---

1. Par exemple, les recommandations de la part des salariés de l'établissement permettent d'avoir des garanties sur les qualités du candidat (Montgomery, 1991).

2. Dans le cas où les employeurs ont fait appel à leurs relations, les méthodes de sélection mobilisées pourront être moins coûteuses ou moins nombreuses. En effet, les relations réalisent une forme de présélection des candidats. L'employeur peut inférer les caractéristiques inobservées des candidats à partir de celles des personnes qui les recommandent, notamment quand il s'agit de ses employés. De plus, les employés qui recommandent des candidats connaissent à la fois leurs caractéristiques et les exigences du poste à pourvoir et sont dès lors mieux à même d'apprécier la correspondance entre les deux (Russo et al., 1997).

3. En effet, depuis la fin de la crise et jusqu'en 2012, le taux d'embauche était resté faible et le taux de chômage à

évidence qu'une réduction durable de l'effort de recrutement des employeurs sur la période 2001-2011 pouvait en expliquer 20%. À partir d'une analyse en coupe des flux d'embauches et d'emplois vacants des établissements, ils ont constaté que les établissements ayant une forte croissance de leurs effectifs pourvoient leurs emplois vacants plus rapidement que ceux ayant une croissance plus faible<sup>4</sup>, différenciant ainsi au regard des moyens qu'ils mettent en œuvre pour embaucher. À partir de données sur les emplois vacants en Suède, Holmlund (2018) confirme qu'une fonction d'appariement intégrant l'effort de recrutement des employeurs<sup>5</sup> explique mieux le flux d'embauches observé sur la période 2001-2015. Suite aux travaux empiriques de DFH, des travaux théoriques ont cherché à introduire une ou plusieurs sources d'hétérogénéité dans les comportements d'embauche des entreprises susceptibles de faire varier leur niveau d'effort de recrutement au cours du cycle économique : le niveau de salaire proposé (Kaas & Kircher, 2015, Kettemann et al., 2018, Wolthoff, 2018, Carrillo-Tudela et al., 2020), le nombre d'emplois vacants offerts (Kaas & Kircher, 2015, Gavazza et al., 2018, Kettemann et al., 2018), les sommes affectées au recrutement (Gavazza et al., 2018, Leduc & Liu, 2020), le nombre de candidats reçus en entretien (Wolthoff, 2018) ou encore l'assouplissement des critères d'embauche (Sedláček, 2014, Wolthoff, 2018, Carrillo-Tudela et al., 2020).

Néanmoins, l'effort de recrutement des employeurs n'est pas la seule source de variation du taux auquel ils pourvoient leurs emplois vacants. Un taux plus élevé observé dans les entreprises en forte croissance pourrait s'expliquer par la nature des emplois si ces entreprises proposent, par exemple, des emplois moins qualifiés et plus faciles à pourvoir (Carrillo-Tudela et al., 2020). Pour isoler l'effet des efforts de recrutement des employeurs sur l'efficacité de l'appariement, des informations détaillées sur le processus de recrutement et les caractéristiques du poste à pourvoir sont nécessaires, informations dont les études précédentes ne disposaient pas toujours. De plus, les travaux théoriques cherchant à identifier le rôle des différentes sources de variation de l'effort de recrutement n'analysent pas toutes les composantes de cet effort.

Seules deux études récentes ont cherché à mesurer les effets respectifs de certaines composantes de l'effort de recrutement des employeurs. À partir de données administratives et d'enquête allemandes, Carrillo-Tudela et al. (2020) observent qu'un effort de recherche plus important – mesuré par le nombre de canaux activés et l'étendue nationale ou internationale de la recherche –, des critères de sélection moins restrictifs en termes de qualification ou d'expérience et des salaires offerts plus élevés vont de pair avec un taux d'embauche plus élevé et des recrutements plus rapides sur les marchés du travail locaux<sup>6</sup>. Après avoir intégré ces différentes dimensions dans un modèle de recherche d'emploi dirigée, ils constatent que ce sont les critères de sélection qui ont l'effet le plus important sur l'efficacité agrégée de l'appariement, les deux autres facteurs jouant un rôle moindre. L'effet de l'effort de recherche est néanmoins plus fort sur le segment le plus qualifié du marché du travail. De leur côté, à partir des mêmes données, Lochner et al. (2021) mettent en évidence que les établissements ayant des taux de croissance de leurs effectifs plus élevés activent davantage de canaux, sont moins sélectifs et ont des taux d'emplois vacants (nombre d'emplois vacants offerts rapporté à l'emploi moyen) plus importants. Les établissements dont les effectifs ont diminué présentent également une moindre sélectivité et un taux d'emplois vacants plus élevé que ceux dont les effectifs n'ont pas varié<sup>7</sup>. Néanmoins, malgré leur richesse, ces travaux n'ont pas étudié la

---

un niveau élevé et ce, malgré la constante hausse du taux d'emplois vacants, traduisant une réduction de l'efficacité de l'appariement.

4. Ainsi, le taux auquel les emplois vacants sont pourvus un jour donné passe de 3%, dans les établissements dont les effectifs ont crû de 1% dans le mois, à 20% dans ceux où ils ont crû de 20% ou plus. Ce taux croît également avec le taux d'embauche. Cette relation entre rendement de l'emploi vacant (*vacancy yield*) et taux d'embauche est robuste puisqu'elle persiste même une fois contrôlés la taille, l'ancienneté et le secteur d'activité des établissements (cf. Mongey & Violante, 2019 pour les États-Unis, Carrillo-Tudela et al., 2020 pour l'Allemagne).

5. En effet, dans la fonction d'appariement agrégée standard, le taux d'embauche est fonction de la tension sur le marché du travail concerné (ratio entre le flux d'offres et le flux de demandes d'emploi) mais ne dépend pas des caractéristiques de l'entreprise, dont ses efforts de recrutement.

6. Plus précisément, le taux auquel les emplois vacants sont pourvus (nombre d'embauches / nombre de postes vacants) augmente avec ces indicateurs, même si l'effet des salaires offerts est non significatif, traduisant leur faible variabilité à ce niveau d'analyse. Ces différentes variables sont mesurées au niveau d'un segment de marché défini par le croisement entre 12 régions et 3 niveaux de qualification. Le taux d'embauche est quant à lui mesuré au niveau de l'établissement et correspond au rapport entre le nombre d'embauches et le niveau d'emploi moyen.

7. Ce résultat s'explique par la rotation des travailleurs : les établissements ayant connu une forte baisse de leurs effectifs ont perdu plus de salariés que souhaité. Pour remplacer ces départs, ils offrent alors davantage de postes et

manière dont les différentes composantes de l'effort de recrutement pouvaient être combinées par les employeurs – par exemple, en menant une recherche ciblée de candidats associées à des critères peu restrictifs ou en étendant la recherche de candidats tout en proposant des salaires attractifs – pour améliorer l'efficacité globale du processus d'appariement.

Notre étude vise donc à analyser le lien entre efforts de recrutement des employeurs et qualité des appariements sur le marché du travail français. Elle diffère des travaux microéconomiques précédemment cités qui se concentraient sur les effets d'une étape donnée du processus de recrutement (canaux activés ou méthodes de sélection mobilisées) mais n'étudiaient pas l'articulation entre les différentes étapes ni l'effet joint des différentes composantes de l'effort. Nous cherchons, plus précisément, à répondre aux questions suivantes : quelles sont les différents niveaux d'efforts engagés par les recruteurs lors de l'embauche ? Sont-ils modulés selon les caractéristiques des postes à pourvoir (durée prévue du contrat, qualification, etc.) et la situation sur le segment de marché du travail concerné (tension sur le métier, taux de chômage local, etc.) ? Varient-ils selon le nombre d'emplois vacants à pourvoir ou le taux d'embauche comme prédit par DFH ? Différents niveaux d'efforts peuvent-ils conduire à des appariements de qualité comparable ?

Pour déterminer les relations entre efforts et qualité de l'appariement, nous construisons une typologie résumant les moyens affectés à l'embauche par les employeurs (canaux de recherche de candidats activés, méthodes de sélection utilisées, etc.) et mesurons son lien avec la qualité de l'appariement appréciée du point de vue de l'employeur, toutes choses égales par ailleurs. L'objectif ici est d'étudier des corrélations entre efforts de recrutement et différentes variables de résultats et non d'identifier l'effet causal de l'appartenance à une classe donnée d'effort plutôt qu'à une autre sur la qualité des appariements réalisés, les conditions d'identification de cet effet s'avérant difficiles à réunir. L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) 2016 menée par le Ministère du Travail auprès d'employeurs ayant recruté entre septembre et novembre 2015 en CDI ou en CDD de plus d'un mois constitue une source particulièrement adaptée, puisqu'elle permet de décomposer leur effort de recrutement et de mesurer leur satisfaction à l'égard de l'embauche réalisée (rupture prématurée ou non de la relation d'emploi et choix ou non de la même personne si le recrutement était à refaire). Elle décrit ainsi l'ensemble des actions qu'ils mettent en œuvre au cours du recrutement (temps prévu pour recruter, canaux de recherche mobilisés, méthodes de sélection utilisées et intensité de cette sélection, attentes en termes de diplôme, etc.). Des informations sont également disponibles sur les établissements recruteurs (taille, secteur, ancienneté, etc.) et leurs postes à pourvoir (qualification, contrat de travail, métier, etc.).

L'article est organisé de la manière suivante. Une première section présente les données utilisées ainsi que quelques statistiques descriptives sur les efforts de recrutement et les variables de résultat. Elle décrit les indicateurs retenus dans la typologie qui couvrent trois dimensions : les efforts de recherche et de sélection des candidats, les moyens affectés au recrutement (temps imparti, nombre de personnes impliquées, part des candidats reçus en entretien) et les concessions que sont prêts à faire les recruteurs (attentes en termes de diplôme, capacité à arbitrer entre diplôme et expérience, etc.). Une deuxième section détaille la construction de la typologie synthétisant les différents niveaux d'efforts mis en œuvre par les employeurs lorsqu'ils recrutent. Une troisième section identifie les niveaux d'effort privilégiés par les recruteurs selon les caractéristiques de leurs établissements, de leurs postes à pourvoir et du contexte du marché du travail sur lequel ils embauchent. Enfin, les relations entre niveau d'effort de recrutement et qualité de l'appariement réalisé font l'objet d'une dernière section.

---

retiennent une plus grande part des candidatures.

# 1 Description des données mobilisées, des efforts de recrutement des employeurs et des variables de résultat

## 1.1 Les 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 recruté<sup>8</sup> 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, la dernière enquête datant 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 ne porte que sur les embauches effectivement réalisées et non celles n'ayant pas abouti. Cette restriction de champ, qui pourrait être à l'origine d'un biais de sélection, est malgré tout de faible ampleur. D'après les calculs réalisés à partir de la précédente enquête, seuls 2% à 4 % des recrutements échoueraient même si cette part est potentiellement sous-estimée<sup>9</sup>. A partir des offres déposées en 2018 à Pôle emploi, Gaumont (2020) estime qu'un peu moins de 5% d'entre elles n'aboutissent pas. Bien que d'ampleur limitée, le sens du biais de sélection sur les résultats obtenus peut être indiqué. Une étude sur les caractéristiques des établissements ayant connu un échec de recrutement montre que ces derniers sont plutôt de petite taille (moins de 50 salariés), n'ont pas l'habitude de recruter et ont plutôt un nouveau poste à pourvoir (Estrade, 2013). Compte tenu de ces caractéristiques, ils devraient *a priori* réaliser un effort de recrutement moins élevé et/ou efficace que ceux ayant réussi à embaucher. Le fait de les exclure pourrait ainsi conduire à surestimer l'effet de l'effort de recrutement sur la qualité de l'appariement.

Les établissements enquêtés n'ont été interrogés que sur une seule de leurs embauches, sélectionnée aléatoirement, afin de limiter leur charge de réponse. L'interrogation a porté sur un recrutement en contrat d'au moins un mois et a eu lieu relativement peu de temps après ce dernier (4 à 10 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.) ainsi que 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, difficulté, satisfaction à l'égard de la personne recrutée, maintien ou non de la relation d'emploi à la date de l'enquête, etc.). De nombreuses caractéristiques du poste à pourvoir (observées une fois le recrutement réalisé et non au début du processus de recrutement<sup>10</sup>), de l'établissement (taille, secteur, etc.) et de la procédure de recrutement (présence d'un service des ressources humaines, recrutement unique ou multiple sur ce type de poste, etc.) sont également disponibles (cf. tableau A1 en annexe). Le champ de cette étude a été restreint aux établissements de France métropolitaine pour lesquels les variables utilisées pour construire la classification (cf. *infra*) ainsi que les variables de contexte et de structure des embauches sont renseignées. L'échantillon retenu comprend ainsi 7 975 établissements répondants, représentant environ 1 113 000 recrutements.

Les variables de structure des embauches retenues sont les suivantes : le fait que l'établissement ait réalisé au moins un recrutement au cours de l'année précédant l'enquête et le nombre d'em-

---

8. 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 & Rémy (2017).

9. En effet, l'enquête ayant lieu en face à face, il était plus facile d'interroger les employeurs à la fois sur un recrutement abouti et un échec de recrutement ; les employeurs ne parvenant pas du tout à recruter ont dès lors moins de chances d'être représentés (Viney & Zanda, 2007, Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2013).

10. Ces caractéristiques pourraient en partie être endogènes si l'employeur était amené à les modifier en cas de difficultés de recrutement. Néanmoins, cette source de biais paraît limitée. Dans l'enquête, les employeurs déclarant avoir été confrontés à des difficultés de recrutement sont interrogés sur les éventuelles modifications apportées aux caractéristiques du poste (temps de travail, type de contrat, etc.) : seuls 14 % d'entre eux sont dans ce cas. La part des recrutements difficiles atteignant 17 % dans l'enquête, la part des recrutements ayant connu une modification des caractéristiques du poste s'élève à 2 % de l'ensemble des embauches.

bauches réalisées en CDI ou en CDD de plus d’un mois entre septembre et novembre 2015 – soit la période d’intérêt de l’enquête – rapporté aux effectifs de l’établissement en septembre 2015. Les embauches et les effectifs sont calculés à partir des données des déclarations préalables à l’embauche (DPAE) de l’Urssaf caisse nationale (anciennement Acoff) qui recensent l’ensemble des embauches de salariés relevant du régime de la Sécurité sociale. Ces données ont d’ailleurs servi de base de sondage pour les recrutements étudiés dans l’enquête. 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.

Le contexte du marché du travail est appréhendé à l’aide de deux variables : la tension sur le marché du travail mesurée au niveau du métier et plus précisément au niveau 87 de la nomenclature des familles professionnelles (Fap) et le taux de chômage de la zone d’emploi. L’indicateur de tension correspond au ratio entre le nombre d’emplois vacants proposés par les employeurs et le nombre de personnes en recherche d’emploi pour un métier donné. Ces deux nombres sont estimés à partir de la statistique mensuelle du marché du travail (STMT) qui est une source exhaustive issue des fichiers de gestion de Pôle emploi, produite par la Dares et Pôle emploi. Elle permet de recenser les flux d’entrées et de sorties des demandeurs d’emploi inscrits à Pôle emploi ainsi que les enregistrements et les sorties des offres d’emploi passant par Pôle emploi. Une limite de cet indicateur de tension est qu’il ne permet d’appréhender que les offres d’emploi transitant par Pôle emploi. Pour surmonter cette difficulté, nous avons divisé le nombre d’offres collectées par Pôle emploi par la part des recrutements intermédiés par Pôle emploi, calculée à partir d’Ofer 2016 (39% en moyenne) et ainsi obtenu un nombre total d’emplois vacants indépendant du canal utilisé par l’employeur pour rechercher des candidats. Lorsque les effectifs de l’enquête le permettent, cette part est déclinée au niveau Fap 87 ; lorsque les métiers sont plus rares, elle l’est au niveau Fap 22. Nous avons exclu les postes appartenant aux domaines professionnels – A (agriculture, marine, pêche), P (administration publique, professions juridiques, armée et police) et X (politique, religion) – moins bien couverts par les données que les autres. De son côté, le taux de chômage de la zone d’emploi correspond au taux de chômage localisé estimé par l’Insee à partir de son enquête Emploi, de données administratives sur l’emploi ainsi que des séries de demandeurs d’emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi calculées à partir de la STMT précédemment mentionnée.

## 1.2 Définition de l’effort de recrutement et des variables de résultat

Selon Faberman (2020), plusieurs moyens sont à la disposition des employeurs pour accroître leur effort de recrutement : offrir des salaires supérieurs au salaire de marché pour attirer plus de candidats et avoir plus de chances que ceux-ci acceptent le poste proposé, réduire leurs exigences en matière d’embauche en acceptant des candidats moins qualifiés et moins expérimentés qu’ils l’auraient souhaité<sup>11</sup>, étendre leurs recherches de candidats en utilisant leur réseau de relations ou une diffusion large et « agressive » de leurs offres d’emploi, ou encore accroître leur effort de sélection afin de s’assurer que suffisamment de candidats de qualité soient reçus en entretien. L’enquête Ofer 2016 permet de construire des indicateurs représentatifs de ces différents moyens, à l’exception de l’offre de salaires plus élevés qui n’est mesurable que de manière indirecte.

Pour mesurer l’étendue de la recherche des recruteurs, nous utilisons le taux de recours aux différents canaux de recherche de candidats regroupés en cinq grandes catégories, du canal le plus intensif, les relations, au plus extensif, les annonces. Les premières permettent d’avoir une information de qualité sur un nombre restreint de candidats, tandis que les dernières offrent la possibilité de toucher un grand nombre de candidats mais avec une information limitée sur chacun d’entre eux (DeVaro, 2008). Les employeurs ont activé en moyenne 2,5 canaux pour rechercher des candidats. Les canaux les plus souvent utilisés sont les candidatures spontanées et les relations, sollicités chacune dans plus de six recrutements sur dix (tableau 1). Cette fréquence peut s’expliquer, dans le cas des candidatures spontanées, par le faible coût de l’activation de ce canal et, dans le cas des relations, par la réduction d’incertitude sur la qualité des candidats (Rees, 1966, DeVaro, 2005). La diffusion d’annonces est un peu moins répandue. Les parts respectives des intermédiaires publics

---

11. Ils peuvent, par exemple, faire ce choix en espérant former les candidats recrutés.



Tableau 1 – Les différentes mesures de l’effort de recrutement des employeurs

<b>Etendue de la recherche</b>		<b>Moyens affectés à l’embauche</b>	
Relations (1)	62	Nombre de personnes impliquées	
Candidatures spontanées (2)	74	1	36
Intermédiaires publics (3)	35	2	34
Autres intermédiaires (4)	35	3 ou plus	30
Annonces (5)	48	Temps disponible pour recruter	
		<i>Moins d’1 semaine</i>	
		19	
		<i>1 semaine à 1 mois</i>	
		42	
		<i>Plus d’1 mois</i>	
		39	
<b>Concessions sur le diplôme, l’expérience et le salaire</b>		% de candidats reçus en entretien	
Aucune attente / diplôme	35		
Arbitrage expérience/diplôme (6)	41	<i>25 % ou moins</i>	
Prétentions salariales	39	<i>25 % à 75 %</i>	
ou niveau de salaire		<i>Plus de 75 %</i>	
		40	

(1) Relations personnelles, professionnelles et rappel de personnes ayant déjà travaillé pour l’établissement. (2) Y compris consultation de base de CV internes (candidatures sur un précédent poste ou base de profils de l’établissement) ou externes. (3) Pôle emploi, missions locales et autres intermédiaires du service public de l’emploi. (4) Agence pour l’emploi des cadres (Apec), organismes professionnels ou groupements d’employeurs, écoles, universités et centres de formation, cabinets de recrutements, agences d’intérim ou agences d’emploi, opérateurs privés de placement et autres organismes. (5) Y compris participation à des salons professionnels ou forums des métiers. (6) Les employeurs ont répondu positivement à la question : « auriez-vous pu embaucher quelqu’un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé ? ».

Lecture : les employeurs mobilisent leurs relations pour rechercher des candidats dans 62% de leurs recrutements.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

– 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 agences d’intérim, etc.) sont comparables : ils sont mobilisés chacun dans un peu plus d’un tiers des embauches. Cette hiérarchie dans l’usage des canaux de recrutement est proche de celle observée dans des travaux français antérieurs conduits sur les établissements (Bessy & Marchal, 2009).

L’effort de sélection est mesuré par les pièces demandées et les méthodes de sélection mobilisées. Seules certaines d’entre elles sont utilisées comme variables actives de la classification (cf. section suivante) et leurs statistiques descriptives sont présentées dans le tableau 2. Parmi les pièces demandées, le CV et la lettre de motivation sont les éléments les plus souvent exigés des candidats. Le permis de conduire, les nom et adresse des candidats ou encore un autre document ou information n’ont pas été retenus comme variables pour construire la classification car ils étaient respectivement trop associés à certains métiers ou secteurs d’activités, ne distinguaient pas suffisamment les embauches ou étaient trop rarement mentionnés. Nous avons également regroupé certaines méthodes de sélection (les différents types de tests) selon leur proximité et avons exclu les méthodes trop rares (épreuves de groupe et analyses graphologiques) ou étudiées par un autre biais (les entretiens individuels). En moyenne, les recruteurs ont demandé 4,7 éléments à tout ou partie des candidats et ont mis en œuvre 2,1 méthodes de sélection lors de l’embauche<sup>12</sup>.

Nous avons également retenu une troisième dimension de l’effort de recrutement : les moyens affectés à ce dernier, mesurés par le nombre de personnes impliquées dans les différentes étapes du recrutement, le temps dont disposait l’employeur pour réaliser l’embauche une fois le besoin diffusé et enfin, la part des candidats reçus en entretien individuel. Il est intéressant de noter que le recrutement est le fait d’une seule personne dans plus d’un tiers des recrutements et que dans près de 20% des cas, le recruteur disposait de moins d’une semaine pour le mener à bien (tableau 1). La

12. Ces moyennes sont calculées sur l’ensemble des pièces demandées et des méthodes de sélection mobilisées sur lesquelles les employeurs étaient interrogés dans l’enquête, soit 11 pièces et 10 méthodes.

Tableau 2 – Les différentes mesures de l’effort de recrutement des employeurs (suite)

Pièces demandées	Méthodes de sélection		
CV	88	Entretiens téléphoniques	30
Lettre de motivation	60	Mises à l’essai (2)	25
Certificats ou documents administratifs (1)	45	Tests reproduisant des situations de travail	28
Copie de diplômes ou attestation de formation	37	ou sur les compétences de base (3)	
Dossier de candidature rempli	28	Tests de connaissance ou d’intelligence	20
Références ou recommandations	26	de langues étrangères ou de personnalité	
Photo d’identité	26		

(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) Savoir lire, écrire ou encore compter. Les méthodes de sélection ont pu être utilisées et les pièces demandées à une partie ou à l’ensemble des candidats.

Lecture : pour 88% des recrutements, l’établissement a demandé un CV à au moins un candidat et pour 30% d’entre eux, il a fait passer un entretien téléphonique à tout ou partie des candidats.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

majorité des embauches devait être concrétisée dans un délai d’une semaine à un mois. Concernant la part des candidats reçus en entretien individuel, les recruteurs en ont reçu moins d’un quart dans 27% des recrutements, entre un quart et trois quarts dans 33% des recrutements et plus de trois quarts dans 40% d’entre eux.

Enfin, en matière de concessions potentielles des recruteurs, nous utilisons les questions de l’enquête sur les attentes des recruteurs en matière de diplôme, le potentiel arbitrage entre diplôme et expérience et la demande de prétentions salariales ou de niveau de salaire des candidats. Interrogés sur le niveau de diplôme de la personne embauchée, 35% des recruteurs déclarent qu’ils n’avaient pas d’attentes en la matière (tableau 1). Concernant leur capacité à transiger sur l’expérience des candidats, ils sont prêts à embaucher une personne moins expérimentée mais plus diplômée dans 41% des cas. Plus précisément, la question posée était : « Auriez-vous pu embaucher quelqu’un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé ? ». Enfin, la capacité des employeurs à ajuster le salaire d’embauche est mesurée indirectement par le fait que l’employeur ait demandé aux candidats de donner leur niveau de salaire ou leurs prétentions salariales<sup>13</sup>, ce qui a été le cas dans près de 40% des recrutements. Les recruteurs étaient également interrogés sur le niveau de salaire associé au poste à pourvoir mais, d’une part, cette information est moins souvent renseignée et généralement moins précise dans les enquêtes que celle disponible dans les données administratives ; d’autre part, l’attractivité de l’offre salariale est relative, contrairement aux autres variables retenues pour mesurer les efforts de recrutement. De plus, les établissements enquêtés n’étant pas assez nombreux pour pouvoir comparer les salaires proposés pour différents postes vacants dans le même secteur, métier et/ou marché du travail local, nous ne pouvons mesurer cette attractivité relative de manière satisfaisante. La variable indirecte retenue nous semble ainsi mieux à même d’intégrer la capacité de l’employeur à offrir un salaire supérieur au salaire du marché.

Les tableaux 3 et 4 présentent les différentes variables de résultat – satisfaction de l’employeur à l’égard de la personne recrutée et rupture prématurée de la relation d’emploi – selon les mesures de l’effort de recrutement des employeurs. La satisfaction du recruteur est appréciée dans l’enquête à l’aide de la question : « Si c’était à refaire, recruteriez-vous la même personne sur ce poste ? ». Les ruptures prématurées correspondent à une démission de la part du salarié, une fin de période d’essai, un licenciement économique ou autre, une rupture conventionnelle ou un accord amiable et sont mesurées à la date de l’enquête<sup>14</sup>. L’issue du recrutement (satisfaction à l’égard de la personne

13. Cette demande fait partie des pièces potentielles à fournir par les candidats lors de leur embauche et est d’ailleurs prise en compte dans le calcul du nombre moyen de pièces demandées aux candidats.

14. La situation de la personne recrutée est connue 4 à 10 mois après l’embauche. Néanmoins, l’appariement est un bien d’expérimentation (Jovanovic, 1979) dont la qualité s’apprécie relativement peu de temps après l’embauche ; aussi, les relations d’emploi se poursuivant normalement après cette échéance peuvent être considérées comme satisfaisantes aux yeux des deux parties.

Tableau 3 – Les variables de résultat selon les différentes mesures de l’effort de recrutement des employeurs

	Non satisfait	Rupture prématurée		Non satisfait	Rupture prématurée
<b>Etendue de la recherche</b>			<b>Moyens affectés à l’embauche</b>		
Relations	18	19	Nombre de personnes impliquées		
Candidatures spontanées	20*	22*	1	22*	23
Intermédiaires publics	23*	24*	2	20	20
Autres intermédiaires	18	17*	3 ou plus	15*	17*
Annonces	20	23*	Temps disponible pour recruter		
			<i>Moins d’1 semaine</i>	25*	26
			<i>1 semaine à 1 mois</i>	20	22
			<i>Plus d’1 mois</i>	16*	14
<b>Concessions sur le diplôme, l’expérience et le salaire</b>			% de candidats reçus en entretien		
Aucune attente / diplôme	25*	24*	25 % ou moins	17	18*
Arbitrage expérience/diplôme (1)	21	23*	25 % à 75 %	21	22
Prétentions salariales ou niveau de salaire	19	21	Plus de 75 %	19	20

(1) Les employeurs ont répondu positivement à la question : « auriez-vous pu embaucher quelqu’un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé ? ».

\* Les différences sont significatives au seuil de 5% par rapport à la situation de référence qui est le fait de ne pas engager une action pour les variables dichotomiques et la valeur de la catégorie intermédiaire pour les variables catégorielles.

Lecture : parmi les recrutements pour lesquels l’employeur a eu recours à ses relations, il n’embaucherait pas la même personne si c’était à refaire dans 18% des cas.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

recrutée, pérennité de la relation d’emploi) est moins favorable lorsque l’employeur a fait appel aux intermédiaires publics et aux candidatures spontanées pour rechercher des candidats ainsi qu’aux mises à l’essai pour tester leurs compétences. *A contrario*, elle l’est davantage pour les recruteurs ayant demandé aux candidats une copie de leur diplôme ou une attestation de formation. Les recruteurs ayant fait appel aux autres intermédiaires ont moins de chances de voir leur relation rompue prématurément contrairement à ceux ayant recherché des candidats par annonces ou ayant fait passer aux candidats des tests reproduisant des situations de travail ou sur leurs compétences de base. La satisfaction à l’égard de la personne recrutée et la pérennité de la relation d’emploi varient selon le temps que le recruteur avait prévu de consacrer à l’embauche. Les recruteurs qui avaient prévu de consacrer moins d’une semaine au recrutement déclarent moins souvent qu’ils recruteraient la même personne si c’était à refaire que ceux disposant d’un temps intermédiaire, tandis que ceux qui avaient prévu d’y affecter plus d’un mois, le déclarent plus souvent. Le temps dont ils disposaient semble ainsi leur avoir permis de trouver un candidat répondant à leurs attentes. Les recrutements ayant impliqué trois personnes ou plus sont plus satisfaisants en termes de profil de la personne recrutée et de pérennité que les autres ; lorsqu’une seule personne est impliquée, ce profil semble moins répondre aux attentes de l’employeur. Les relations entre les variables de résultat et la part des candidats reçus en entretien individuel sont moins nettes : seuls les recruteurs ayant reçu moins d’un quart des candidats en entretien déclarent moins souvent que leur appariement a pris fin prématurément. Enfin, les employeurs qui n’avaient pas d’attentes en matière de diplôme semblent moins satisfaits de l’appariement réalisé ; ceux qui étaient prêts à arbitrer entre diplôme et expérience sont plus nombreux à déclarer que la relation d’emploi a été rompue prématurément. Le fait de demander aux candidats leur niveau de salaire ou leurs prétentions salariales ne semble pas lié aux différentes variables de résultat.

Les différentes composantes de l’effort de recrutement des employeurs pourraient ne pas être complètement exogènes et définies *ex ante*, l’employeur pouvant avoir ajusté certaines d’entre elles en cas de difficultés de recrutement. Cette source de biais semble cependant relativement limitée. L’enquête permet d’identifier si, face à des difficultés de recrutement, les employeurs ont modifié la

Tableau 4 – Les variables de résultat selon les différentes mesures de l’effort de recrutement des employeurs (suite)

	Non satisfait	Rupture prématurée		Non satisfait	Rupture prématurée
<b>Pièces demandées</b>			<b>Méthodes de sélection</b>		
CV	19	20	Entretiens téléphoniques	19	21
Lettre de motivation	19	20	Mises à l’essai	24 *	24 *
Certificats ou documents administratifs	18	21	Tests reproduisant des situations de travail ou sur les compétences de base	20	24 *
Copie de diplômes ou attestation de formation	15 *	17 *	Tests de connaissance ou d’intelligence de langues étrangères ou de personnalité	18	21
Dossier de candidature rempli	18	21			
Références ou recommandations	20	22			
Photo d’identité	20	21			

\* Les différences sont significatives au seuil de 5% par rapport à la situation de référence qui est le fait de ne pas engager cette action.

Lecture : parmi les recrutements pour lesquels l’employeur a demandé un CV à au moins un candidat, il n’embaucherait pas la même personne si c’était à refaire dans 19% des cas.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

rémunération associée au poste, assoupli leurs exigences vis-à-vis des candidats ou accru l’intensité de leur recherche d’emploi (en activant d’autres canaux que ceux habituellement utilisés). Dans l’enquête, la part des recrutements difficiles s’élève à 17 % et 47 % des employeurs concernés déclarent avoir ajusté leurs efforts pour y faire face. Les recrutements qui impliquent une modification de l’effort de recrutement représentent donc 8 % de l’ensemble des recrutements en supposant que les recrutements n’ayant pas posé de problèmes particuliers n’ont conduit à aucune modification.

Le tableau 5 décrit les efforts de recrutement des employeurs selon les quartiles de taux d’embauche sur la période septembre-novembre 2015 et de tension sur le métier sur lequel ils recrutent. Lorsque la tension sur le métier est élevée (supérieure au 3<sup>e</sup> quartile), les employeurs ont plus souvent recours aux autres intermédiaires et aux annonces pour rechercher des candidats et moins aux intermédiaires publics. Ils impliquent davantage de personnes dans le recrutement et prévoient d’y consacrer davantage de temps. De plus, ils ont davantage d’attentes en matière de diplôme, semblent moins prêts à arbitrer entre diplôme et expérience et demandent plus souvent aux candidats leur niveau de salaire ou leurs prétentions salariales. A l’inverse, ils exigent moins souvent certaines pièces des candidats – des certificats administratifs, une photo – et mobilisent moins les mises à l’essai et les tests sur les compétences de base et en situation de travail pour apprécier leur adéquation au poste. Quand la tension sur le métier est forte, ils favorisent plutôt les CV et les entretiens téléphoniques. Contrairement à ce que l’on observe pour la tension, le nombre de personnes impliquées dans le recrutement et le temps disponible pour recruter diminuent avec le taux d’embauche de l’établissement, tout comme les attentes à l’égard du diplôme. De plus, lorsque le taux d’embauche dépasse la médiane, les employeurs font moins souvent appel aux autres intermédiaires pour leur recherche de candidats et privilégient leurs relations. Ils demandent également moins souvent aux candidats de fournir certaines pièces – un CV, une copie du diplôme ou une attestation de formation ou encore un dossier de candidature – et s’appuient davantage sur les mises à l’essai et les tests sur les compétences de base et en situation de travail pour les évaluer.

## 2 Méthode utilisée et caractéristiques des classes

Afin de mieux analyser les efforts mis en œuvre par les recruteurs lors de l’embauche, une typologie a été élaborée à l’aide d’une classification ascendante hiérarchique<sup>15</sup> (CAH). Une analyse factorielle multiple (AFM) a d’abord permis, à partir des relations entre les différentes variables

15. Cette classification est dite ascendante car elle part de l’individu pour remonter successivement jusqu’à l’ensemble des individus et hiérarchique car chaque groupe d’individus constitué est inclus dans le groupe suivant.

Tableau 5 – Les différentes mesures de l'effort de recrutement des employeurs selon le taux d'embauche et la tension sur le métier

	Tension sur le métier				Taux d'embauche			
	< Q1	Q1 - med	med - Q3	> Q3	< Q1	Q1 - med	med - Q3	> Q3
<b>Canaux activés</b>								
Relations	63	63	59	64	58	60	64*	66*
Candidatures spontanées	75	74	74	71	74	76	72	73
Intermédiaires publics	43	35*	38	24*	34	33	36	38
Autres intermédiaires	29	31	31	49*	43	40	29*	26*
Annonces	46	45	48	53*	50	49	46	47
<b>Pièces demandées</b>								
CV	86	87	89	92*	93	91	86*	84*
Lettre de motivation	60	56	63	60	69	59*	57*	54*
Certificats ou documents administratifs	49	47	41*	40*	45	44	41	48
Copie de diplômes ou attestation de formation	35	37	36	41*	43	40	31*	34*
Dossier de candidature rempli	30	28	25	30	33	30	25*	26*
Références ou recommandations	25	25	24	30	24	25	26	29
Photo d'identité	29	30	23*	22*	25	24	24	30
<b>Méthodes de sélection</b>								
Entretiens téléphoniques	30	27	25	38*	32	30	27	32
Mises à l'essai	26	25	30*	19*	16	22*	29*	32*
Tests reproduisant des situations de travail ou sur les compétences de base	33	29	25*	24*	24	25	28	36*
Tests de connaissance ou d'intelligence, de langues étrangères ou de personnalité	20	20	14*	24	20	18	17	22
<b>Nombre de personnes impliquées</b>								
1	40	37	39	25*	19	30*	43*	49*
2	36	32	34	33	38	35	34	30*
3 ou plus	24	30*	27	41*	43	34*	23*	21*
<b>Temps disponible pour recruter</b>								
moins d'1 semaine	24	20	22	8*	14	16	20*	25*
1 semaine à 1 mois	45	42	44	36*	38	41	45*	43
Plus d'1 mois	31	38*	34	56*	48	42*	35*	32*
<b>% de candidats reçus en entretien</b>								
25 % ou moins	27	27	25	28	26	28	25	27
25 % à 75 %	33	32	34	32	35	33	33	30*
plus de 75 %	40	41	41	39	39	39	42	43
<b>Aucune attente / diplôme</b>								
44	39	33*	21*	27	34*	37*	41*	
<b>Arbitrage expérience/diplôme</b>								
45	37*	43	37*	41	41	41	41	
<b>Prétentions salariales ou niveau de salaire</b>								
31	41*	31	54*	39	41	39	36	

\* Les différences sont significatives au seuil de 5% par rapport à la situation de référence qui est la valeur de la variable pour le 1<sup>er</sup> quartile de tension ou de taux d'embauche.

Lecture : les recruteurs ayant un taux d'embauche entre septembre et novembre 2015 inférieur au premier quartile ont mobilisé leurs relations lors de leur recherche de candidats pour 58% de leurs recrutements.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

retenues pour l'analyse, de projeter les données relatives aux efforts de recrutement des employeurs dans un espace de dimension plus réduite structuré autour de différents axes. Les coordonnées des employeurs sur les quatre premiers axes de l'AFM<sup>16</sup> résumant 31% de l'information initiale ont ensuite été utilisées pour réaliser la CAH. La méthode utilisée pour regrouper les individus est la méthode de Ward. Quatre catégories de variables actives ont été utilisées pour réaliser cette AFM<sup>17</sup> :

- L'étendue de la recherche des recruteurs mesurée par le recours aux différents canaux (relations, candidatures spontanées, etc.).
- L'intensité des efforts de sélection des employeurs mesurée par les différentes pièces demandées aux candidats (CV, lettre de motivation, etc.)<sup>18</sup> ainsi que les méthodes de sélection utilisées regroupées en grandes catégories (entretiens téléphoniques, mises à l'essai, tests, etc.).
- Les moyens affectés au recrutement appréhendés par le temps que l'employeur avait prévu de consacrer au recrutement, le nombre de personnes impliquées et la part des candidats reçus en entretien individuel.
- Les concessions que sont prêts à faire les recruteurs ainsi que leur capacité à ajuster le salaire d'embauche. Les premières sont appréciées à partir de leurs attentes en matière de diplôme et leur capacité à transiger sur l'expérience des candidats (réponse positive à la question : « auriez-vous pu embaucher quelqu'un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé ? »). La seconde est évaluée indirectement par le fait que le recruteur ait demandé aux candidats de fournir leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire.

Des variables supplémentaires, non mobilisées lors de l'élaboration des classes, permettent de compléter la description des différentes classes : le nombre moyen de canaux activés, de méthodes de sélection utilisées, de pièces demandées aux candidats, le canal ayant conduit au recrutement, la diffusion du poste en interne, etc. La CAH nous a conduit à identifier cinq classes de recrutements selon les efforts consentis par les employeurs lors du processus d'embauche. Le tableau 6 recense les variables ayant servi à la construction des classes, tandis que le tableau 7 illustre les classes retenues au moyen des variables supplémentaires.

La première classe de recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* consacre relativement peu de moyens à la recherche des candidats mais dispose de temps et de personnel pour recruter. La moitié des embauches peut prendre plus d'un mois et impliquer deux personnes de l'établissement. Peu de canaux de recherche de candidats sont activés, le plus souvent de manière séquentielle : candidatures spontanées, intermédiaires publics ou annonces sont ainsi particulièrement peu mobilisés, les recruteurs de cette classe privilégiant leurs relations personnelles ou professionnelles. Par conséquent, le nombre de candidatures examinées est, en moyenne, plus faible que dans les autres classes et les relations permettent plus souvent d'identifier la personne finalement embauchée. Cette dernière est d'ailleurs plus souvent connue de l'établissement. Lors de la sélection des candidatures, les recruteurs de cette classe ont plus souvent demandé aux candidats de fournir des certificats et autres documents administratifs, une photo d'identité ainsi que leur permis de conduire. *A contrario*, ils ont moins eu recours aux méthodes formelles (CV, lettre de motivation), aux tests ou aux entretiens téléphoniques pour classer les candidats. En lien avec les compétences qu'ils cherchent à évaluer, ils ont privilégié les mises à l'essai et les entretiens individuels : ils sont très nombreux à avoir reçu plus de trois quarts des candidats en entretien<sup>19</sup>. Les recruteurs de

16. Le nombre d'axes a été choisi en retenant la règle du coude.

17. Cette méthode permet de faire en sorte que chaque catégorie de variables retenue ait la même influence. Ainsi, par exemple, même si la première catégorie de variables contient davantage de variables, elle aura la même influence dans l'analyse que la deuxième catégorie. Cette méthode permet également d'introduire à la fois des variables quantitatives et qualitatives.

18. Comme précédemment mentionné, nous avons exclu certaines pièces comme variables actives car elles nous semblaient trop dépendantes du métier ou du secteur d'activité, trop peu distinctives ou trop rares : le permis de conduire, les nom et adresse des candidats et un autre document ou information. Elles sont néanmoins incluses dans les variables supplémentaires permettant de décrire les classes mais n'ont pas participé à leur construction.

19. Pour autant, compte tenu du faible nombre de candidatures examinées, le nombre moyen de candidats ayant passé au moins un entretien individuel y est le plus faible (2,9 contre 5,3 en moyenne).

cette classe sont en effet moins prêts à arbitrer sur l'expérience et le diplôme des candidats : 78% d'entre eux n'auraient pas pu embaucher quelqu'un de moins expérimenté mais de plus diplômé et 71% ont des attentes à l'égard du diplôme de la personne recrutée. La première classe regroupe ainsi des recruteurs disposant de temps pour mener l'embauche à bien mais ayant également des exigences. S'ils limitent leur recherche de candidats, ils consacrent du temps aux mises à l'essai et aux entretiens individuels.

Les recruteurs de la deuxième classe, *flexibles, pressés, cherchant large*, ont plus souvent sollicité des canaux extensifs de recherche de candidats – les intermédiaires publics et les candidatures spontanées – et ont moins souvent fait appel à leurs relations<sup>20</sup>. La personne finalement recrutée était d'ailleurs moins souvent connue de l'établissement. Les recruteurs de cette classe ont ainsi reçu et examiné un nombre conséquent de candidatures (15 en moyenne) mais n'ont auditionné qu'une partie des candidats (entre un quart et trois quarts d'entre eux)<sup>21</sup> afin de tenir des délais de recrutement relativement contraints (d'une semaine à un mois dans près de 70% des cas). Dans cette classe, la procédure de recrutement est moins souvent ajustée au cas par cas et implique plus souvent deux personnes. En matière de concessions, les recruteurs de cette classe sont davantage prêts à arbitrer entre expérience et diplôme : 59% d'entre eux auraient pu recruter une personne moins expérimentée mais plus diplômée contre 41% en moyenne. Ils semblent en revanche moins prêts à réaliser des efforts en termes de rémunération, ayant moins souvent interrogé les candidats sur leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire. Pour évaluer la pertinence des nombreuses candidatures examinées, ils ont privilégié les lettres de motivation mais n'ont pas davantage demandé de références ou de recommandations – une méthode pourtant rapide pour trier les candidatures –, étant même moins nombreux à en faire usage que les autres recruteurs. Ces recruteurs sont d'ailleurs ceux qui demandent le moins de pièces aux candidats derrière ceux de la classe suivante. Cette deuxième classe regroupe ainsi des recruteurs effectuant une recherche large de candidats documentée par peu de pièces, dans un temps limité et davantage prêts à arbitrer entre expérience et diplôme.

Dans la troisième classe, les employeurs *très flexibles, très pressés, investissant peu*<sup>22</sup> sont plus nombreux à recruter dans l'urgence, près de la moitié des embauches devant être réalisées en moins d'une semaine. En cohérence, le recrutement est plus souvent le fait d'une seule personne et la part des candidats reçus en entretien, plus fréquemment de moins d'un quart. Ces recruteurs ont également le moins d'attentes à l'égard du diplôme de la personne recrutée. Pour rechercher des candidats dans un temps réduit, ils ont favorisé leurs relations personnelles et professionnelles<sup>23</sup> par rapport aux autres canaux qu'ils ont d'ailleurs activé en moins grand nombre que la moyenne des recruteurs. Ils ont notamment moins souvent fait appel aux autres intermédiaires, aux annonces et aux candidatures spontanées, ces deux derniers canaux générant un grand nombre de candidatures dont la sélection peut s'avérer coûteuse en temps et en ressources. Le nombre de candidatures examinées dans cette classe est ainsi plus faible que dans les autres classes à l'exception de la classe des recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu*. Comme ces derniers, les recruteurs de cette classe ont reçu peu de candidats en entretien individuel, un mode de sélection dont ils font d'ailleurs moins souvent usage que les autres recruteurs (dans 54% des cas contre 88% en moyenne). Ils ont également fourni le plus faible effort de recrutement au regard du nombre de pièces demandées et de méthodes de sélection mobilisées. En particulier, ils attendent moins souvent des candidats un CV, une lettre de motivation ou une copie de leur diplôme ou une attestation de formation en cohérence avec la moindre importance qu'ils accordent au diplôme<sup>24</sup>. Ils leur ont également moins souvent demandé leur niveau de salaire ou leurs prétentions salariales, semblant davantage prêts à

---

20. Ils ont également plus fréquemment recruté grâce aux deux premiers canaux et moins fréquemment grâce au dernier.

21. Malgré cela, cette classe est celle où le nombre moyen de personnes reçues en entretien individuel est le plus élevé.

22. L'investissement des recruteurs correspond ici aux efforts qu'ils mettent en œuvre à la fois lors de la recherche de candidats et de leur sélection.

23. Ils ont également plus souvent recruté par ce biais.

24. Même si le lien entre attente à l'égard du niveau de diplôme et demande de copie de diplôme ou d'attestation de formation n'est pas univoque puisque les recruteurs de la classe suivante qui accordent le plus d'importance au diplôme ne sont pas plus nombreux que la moyenne à en demander une copie aux candidats.

Tableau 6 – Variables actives utilisées pour construire la classification

	Exigeants, patients, cherchant peu	Flexibles, pressés, cherchant large	Très flexibles, très pressés, investissant peu	Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	Pressés, investissant beaucoup	Total
<b>Répartition des recrutements</b>	22	22	18	20	18	100
<b>Canaux activés</b>						
Relations	68	49	66	61	69	62
Candidatures spontanées	54	87	59	84	84	74
Intermédiaires publics	7	67	22	26	56	35
Autres intermédiaires	31	26	11	67	38	35
Annonces	11	62	31	74	63	48
<b>Pièces demandées</b>						
CV	83	98	67	97	96	88
Lettre de motivation	49	75	35	69	69	60
Certificats ou documents administratifs	50	34	38	28	76	45
Copie de diplômes ou attestation de formation	40	28	14	38	67	37
Dossier de candidature rempli	21	21	13	32	59	28
Références ou recommandations	21	13	13	30	57	26
Photo d'identité	33	12	20	13	56	26
<b>Méthodes de sélection</b>						
Entretiens téléphoniques	11	26	22	54	40	30
Mises à l'essai	28	19	24	11	45	25
Tests reproduisant des situations de travail ou sur les compétences de base	15	22	15	28	64	28
Tests de connaissance ou d'intelligence, de langues étrangères ou de personnalité	8	9	7	30	48	20
<b>Nombre de personnes impliquées</b>						
1	35	21	72	9	48	36
2	47	58	14	18	27	34
3 ou plus	18	21	14	73	25	30
<b>Temps disponible pour recruter</b>						
Moins d'1 semaine	9	11	46	1	32	19
1 semaine à 1 mois	42	68	29	19	50	42
Plus d'1 mois	49	21	25	80	18	39
<b>% de candidats reçus en entretien</b>						
25 % ou moins	5	9	69	43	14	27
25 % à 75 %	10	67	10	42	32	33
plus de 75 %	85	24	21	15	54	40
<b>Aucune attente / diplôme</b>	29	38	70	9	33	35
<b>Arbitrage expérience/diplôme (1)</b>	22	59	46	34	45	41
<b>Prétentions salariales ou niveau de salaire</b>	40	16	20	54	65	39

(1) Les employeurs ont répondu positivement à la question : « auriez-vous pu embaucher quelqu'un qui soit moins expérimenté mais plus diplômé? ».

Lecture : les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* ont fait appel à leurs relations pour rechercher des candidats dans 68% de leurs recrutements.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.



Tableau 7 – Variables supplémentaires permettant de décrire la classification

	Exigeants, patients, cherchant peu	Flexibles, pressés, cherchant large	Très flexibles, très pressés, investissant peu	Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	Pressés, investissant beaucoup	Total
<b>Nombre moyen de canaux activés</b>	1,9	3,4	2,2	3,8	3,8	3,0
<b>Canaux activés séquentiellement*</b>	29	20	22	18	26	22
<b>Canal ayant conduit au recrutement</b>						
Relations	52	15	46	19	30	32
Candidatures spontanées	24	30	27	19	23	25
Intermédiaires publics	3	29	8	5	18	13
Autres intermédiaires	17	9	5	31	10	15
Annonces	4	16	14	25	20	16
<b>Nombre moyen de pièces demandées</b>	4,6	4,1	3,2	4,6	7,0	4,7
Nom et adresse des candidats	85	81	77	72	92	81
Permis de conduire	28	21	22	18	44	26
Autre document ou information	10	10	5	9	17	10
<b>Nombre moyen de méthodes de sélection utilisées</b>	1,7	1,9	1,3	2,3	3,5	2,1
Entretiens individuels	96	98	54	90	96	88
<b>Nombre moyen de...</b>						
... candidatures examinées	3,4	14,7	9,8	20,6	11,5	12,0
... candidats reçus en entretien individuel	2,9	7,4	3,4	6,3	6,5	5,3
<b>Personne recrutée connue de l'établissement</b>	52	24	46	25	30	35
<b>La procédure de recrutement est...</b>						
... la même pour tous les postes	43	49	54	47	52	49
... varie selon le type de poste	30	32	26	28	25	27
... est ajustée au cas par cas	26	19	21	25	23	24
<b>Postes proposés en interne avant de l'être en externe</b>	39	47	36	54	47	45

\* Parmi les recrutements pour lesquels plusieurs canaux ont été activés.

Lecture : les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* ont activé en moyenne 1,9 canaux pour rechercher des candidats lors de leurs embauches.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

faire des concessions sur les caractéristiques du candidat recruté au moins en termes de niveau de diplôme attendu. La procédure de recrutement semble plus formalisée, étant plus souvent identique quel que soit le poste à pourvoir, même si ce dernier est moins souvent proposé en interne avant de l'être en externe. Cette classe regroupe des recruteurs ayant très peu de temps et d'exigences, qui limitent leur recherche de candidats et investissent très peu dans la sélection de ces derniers.

A l'inverse, les recruteurs *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* de la quatrième classe sont ceux qui prévoient le plus de temps pour recruter (80% d'entre eux ont plus d'un mois) et qui impliquent le plus de personnes dans le recrutement (trois personnes ou plus dans près de trois-quarts des cas). Ils ont le plus d'attentes à l'égard du diplôme de la personne recrutée et sont peu disposés à faire des concessions sur l'expérience des candidats. Reflet de leurs plus grandes attentes, ils ont plus souvent demandé aux candidats leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire, peut-être afin d'ajuster leur offre d'emploi en conséquence et retenir ainsi les meilleurs d'entre eux. Ces recruteurs ont activé le plus grand nombre de canaux : ils ont notamment favorisé les « autres intermédiaires » et les annonces pour rechercher et recruter des candidats. Les premiers sont plus susceptibles de toucher et sélectionner des candidats difficilement accessibles et répondant aux plus grandes exigences de ces recruteurs. De leur côté, les secondes permettent d'étendre les recherches mais sont plus coûteuses en temps et en ressources, puisque les candidatures ne sont généralement pas filtrées. Les canaux activés générant potentiellement un grand nombre de candidatures (comme en témoigne le nombre de candidatures examinées), les recruteurs de cette classe ont plus souvent eu recours aux entretiens téléphoniques pour faire une première sélection des candidats. Ces entretiens constituent un moyen pour eux de limiter le temps que les personnes en charge du recrutement consacrent à la sélection. Ils ont également plus souvent demandé aux candidats de fournir un dossier de candidature rempli, ainsi que des références et recommandations. Enfin, les recruteurs de cette classe ont également favorisé les différents types de tests (tests de langues, de connaissance ou d'intelligence, etc.) pour évaluer les candidats. Leurs procédures de recrutement sont plus formalisées : le poste à pourvoir est plus souvent proposé en interne avant de l'être en externe. Cette classe regroupe ainsi des recruteurs disposant de beaucoup de temps mais ayant aussi de fortes exigences, qui pratiquent une recherche large de candidats et une sélection documentée.

Pour répondre à l'urgence de leurs recrutements, certains recruteurs multiplient les actions pour attirer et filtrer les candidatures. Les employeurs de la dernière classe, *pressés, investissant beaucoup*, ont fait appel au plus grand nombre de canaux, comme ceux de la classe précédente. Ils ont privilégié les intermédiaires publics plutôt que les autres intermédiaires favorisés par ces derniers, ayant de moindres attentes à l'égard du diplôme des candidats. L'urgence des recrutements – la majorité devant être menés à bien en moins d'un mois et un tiers en moins d'une semaine – et le moindre investissement en personnel – plus souvent le fait d'une seule personne – ne se traduisent cependant pas par un moindre investissement dans la sélection des candidats car les recruteurs de cette classe sont ceux qui ont exigé le plus de pièces des candidats et utilisé davantage de méthodes de sélection que ceux des autres classes. Parmi les nombreuses pièces demandées et méthodes de sélection mobilisées pour réaliser un filtrage rapide des candidatures, les employeurs de cette classe ont privilégié le remplissage d'un dossier de candidature, la fourniture de références et recommandations et la mise en place de différents types de tests comme ceux de la classe précédente. Contrairement à ces derniers, ils ont davantage mis à l'essai leurs candidats et leur ont plus souvent demandé une photo d'identité, leurs nom et adresse, leur permis de conduire ou des certificats et autres documents administratifs. De plus, bien qu'ils aient fréquemment réalisé une première sélection des candidats *via* des entretiens téléphoniques, la moitié des recruteurs de cette classe ont reçu plus de trois-quarts d'entre eux en entretien individuel. Enfin, ils les ont plus souvent interrogés sur leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire, un moyen d'ajuster les conditions d'emploi proposées si nécessaire. Cette classe regroupe donc des recruteurs effectuant une recherche de candidats large, dans un temps limité, en multipliant les modes de sélection.

### 3 Qui sont les recruteurs des différentes classes d'efforts et quels postes ont-ils à pourvoir ?

Le tableau 8 présente les résultats du probit multinomial mettant en évidence les caractéristiques des établissements appartenant aux différentes classes d'efforts de recrutement, ainsi que celles de leurs postes à pourvoir et des marchés locaux ou professionnels sur lesquels ils opèrent. Au-delà du secteur d'activité, de la taille et de l'ancienneté de l'établissement, de la qualification et du type de contrat du poste à pourvoir, nous analysons le rôle particulier que peuvent jouer la tension sur le métier, le taux de chômage local, le taux d'embauche et le nombre d'emplois vacants offerts au regard des hypothèses formulées dans la littérature récente.

Les recruteurs *exigeants*, *patients*, *cherchant peu* et *très exigeants*, *très patients*, *investissant beaucoup* sont les seuls à être confrontés à une tension élevée sur le métier. Dans le cas des recruteurs *très exigeants*, *très patients*, *investissant beaucoup*, cette forte tension s'accompagne d'un taux de chômage local relativement faible, traduisant une pénurie de main-d'œuvre. Ces deux catégories de recruteurs cherchent également davantage à pourvoir des postes qualifiés (de cadres, de professions intermédiaires ou d'employés qualifiés) en CDD longs ce qui contribue à expliquer la plus grande réticence des premiers à transiger sur le niveau de diplôme et l'expérience des candidats et l'importance accordée au diplôme par les seconds. Toutes deux privilégient également les autres intermédiaires pour recruter par rapport aux autres recruteurs. Ce canal est d'ailleurs souvent mobilisé pour rechercher des candidats sur ce type de poste (Bessy & Marchal, 2009). La forte tension sur les métiers concernés et la qualification des postes à pourvoir pourraient expliquer qu'ils aient prévu davantage de temps pour mener l'embauche à bien.

Au-delà de ces similitudes, ces deux classes de recruteurs diffèrent fortement. Les recruteurs *exigeants*, *patients*, *cherchant peu* ont davantage de chances de recruter sur des postes d'ouvriers non qualifiés mais moins de chances d'être dotés d'un service des ressources humaines et de recruter sur plusieurs postes de même type au même moment contrairement aux recruteurs *très exigeants*, *très patients*, *investissant beaucoup*. Ces derniers travaillent plus fréquemment dans un établissement de grande taille (cinquante salariés et plus), faisant partie d'un groupe et/ou d'une entreprise multi-établissements intervenant dans les secteurs des services à forte valeur ajoutée (l'information et la communication, les activités financières, d'assurance et immobilières et les services aux entreprises), de l'industrie et des autres services. La taille de leur établissement, la présence d'un service des ressources humaines ainsi que le fait d'avoir plusieurs postes à pourvoir contribue à expliquer leur plus fort recours aux annonces tandis que l'absence d'un tel service, le manque d'habitude de recruter des employeurs *exigeants*, *patients*, *cherchant peu*<sup>25</sup> comme le fait qu'ils recrutent sur des postes nouvellement créés justifie leur recours aux relations, un canal suscitant peu de candidatures et réalisant une présélection en amont. Ces derniers sont plus souvent situés dans l'aire urbaine de Paris et positionnés sur le secteur de la construction et moins fréquemment sur ceux de l'hébergement et la restauration, de l'information et la communication et des services aux entreprises. Enfin, concernant la gestion de la main-d'œuvre, les recruteurs *très exigeants*, *très patients*, *investissant beaucoup* proposent plus fréquemment des postes à temps plein et/ou bénéficiant d'une incitation financière. Ils optent davantage pour l'intérim pour combler leurs besoins en main-d'œuvre que pour les contrats très courts, plus rarement mobilisés.

Pour leur part, les trois autres classes de recruteurs ne sont pas confrontées à un marché particulièrement tendu sur les postes qu'ils cherchent à pourvoir ; les recruteurs *flexibles*, *pressés*, *cherchant large* ont même moins de chances de recruter sur un métier tendu, tandis que les recruteurs *très flexibles*, *très pressés*, *investissant peu* interviennent dans un contexte de chômage local plus élevé. Ces trois classes cherchent également moins souvent à embaucher sur un poste de cadre ou de profession intermédiaire. Cette situation va de pair avec une plus grande habitude de recruter pour les recruteurs *flexibles*, *pressés*, *cherchant large* et *pressés*, *investissant beaucoup*<sup>26</sup> et une probabilité accrue de recruter simultanément sur plusieurs postes de même type, mission pour laquelle

25. Ils ont moins de chances d'avoir recruté au cours de l'année passée et ont un taux d'embauche sur la période septembre-novembre 2015 plus faible que celui des autres recruteurs.

26. Leurs établissements ont également un taux d'embauche plus élevé sur la période septembre-novembre 2015.

Tableau 8 – Probabilité d’appartenir à une classe donnée de la typologie (effets marginaux)

	Exigeants, patients, cherchant peu	Flexibles, pressés, cherchant large	Très flexibles, très pressés, investissant peu	Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	Pressés, investissant beaucoup
<b>Secteur d’activité de l’établissement</b>					
Industrie	0,00	-0,04**	-0,02	0,06***	0,01
Construction	0,10***	-0,11***	-0,03	0,02	0,02
Transports	-0,03	-0,07***	0,03	0,01	0,06***
Hébergement et restauration	-0,04**	0,01	0,04**	0,00	-0,02
Information et communication	-0,07**	-0,04	0,00	0,09***	0,02
Activités financières, d’assurance et immobilières	0,01	-0,11***	-0,07**	0,09***	0,08**
Services aux entreprises (1)	-0,06***	-0,06***	-0,01	0,06***	0,06***
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	-0,01	0,00	-0,11***	-0,01	0,13***
Autres services	-0,03	-0,06***	-0,06***	0,05***	0,11***
<i>Commerce</i>					
<b>Taille de l’établissement</b>					
Moins de 10 salariés	0,01	-0,04***	0,02	0,02	0,00
De 50 à 199 salariés	0,01	-0,01	-0,04***	0,03***	0,01
200 salariés ou plus	-0,02	-0,03	-0,03*	0,06***	0,01
<i>De 10 à 49 salariés</i>					
<b>Catégorie juridique autre que société</b>	-0,01	0,05***	0,03**	0,01	-0,08***
<b>Appartient à un groupe</b>	-0,01	0,02*	-0,04***	0,03***	0,00
<b>Fait partie d’une entreprise multi-établissements</b>	-0,02	0,02	0,00	0,04***	-0,03***
<b>Ancienneté de l’établissement</b>					
Inférieure à 5 ans	-0,03**	0,04***	-0,02	-0,02	0,03**
De 5 à 10 ans	-0,01	0,02	-0,02*	-0,01	0,02
Supérieure à 20 ans	0,02	0,03**	-0,01	-0,02	-0,02*
<i>De 11 à 20 ans</i>					
<b>Zone d’implantation de l’établissement</b>					
Commune hors aire urbaine (AU) ou d’une AU < 200 000 habitants	-0,03**	0,08***	0,02	-0,02	-0,05***
Commune d’une AU < 10 000 000 habitants	-0,02*	0,08***	-0,01	0,00	-0,05***
Commune de l’AU de Paris					
<b>Présence d’un service RH</b>	-0,06***	0,02**	-0,04***	0,06***	0,02*
<b>Recours à l’intérim en 2015</b>	0,02	-0,03*	-0,02	0,03***	-0,01
<b>Recours aux CDD &lt; 1 mois en 2015</b>	-0,02	0,00	0,03***	-0,02**	0,00
<b>Etablissement a recruté au cours de l’année passée</b>	-0,04***	0,05***	-0,02	-0,01	0,02*
<b>Part des embauches de sept. à nov. dans les effectifs</b>	-0,02***	0,00	0,00	-0,01	0,02***
<b>Plusieurs postes de même type à pourvoir</b>	-0,09***	0,06***	-0,03***	0,02*	0,04***
<b>Création de poste</b>	0,04***	-0,05***	0,02**	0,00	-0,01
<b>Type de contrat</b>					
CDD court (1 à 3 mois)	-0,02*	-0,01	0,08***	-0,08***	0,03**
CDI	-0,05***	-0,02**	0,03***	-0,02*	0,06***
<i>CDD long (3 mois ou plus)</i>					
<b>Contrat à temps partiel</b>	0,01	0,01	0,06***	-0,08***	0,00
<b>Contrat assorti d’une aide financière</b>	-0,01	0,02*	-0,05***	0,03***	0,00
<b>Catégorie socioprofessionnelle du poste</b>					
Cadre	0,07***	-0,15***	-0,12***	0,30***	-0,10***
Profession intermédiaire	0,05***	-0,03*	-0,10***	0,15***	-0,07***
Employé qualifié	0,04**	0,01	-0,07***	0,08***	-0,06***
Ouvrier non qualifié	0,04**	-0,01	0,07***	-0,04***	-0,05***
Ouvrier qualifié	0,02	-0,04**	-0,01	0,02	0,02
<i>Employé non qualifié</i>					
<b>Tension sur le métier en 2015</b>	0,02**	-0,02**	0,00	0,01	-0,01
<b>Taux de chômage de la zone d’emploi en 2015</b>	0,00	0,00	0,01**	-0,01***	0,00

(1) : Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien.

Note : les seuils de significativité sont respectivement de 1% (\*\*\*) , 5% (\*\*) et 10% (\*). Le modèle estimé est un probit multinomial.

Lecture : le fait que l’établissement appartienne au secteur de la construction augmente de 10 points de % la probabilité que son recruteur fasse partie des recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu*.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

ils peuvent plus fréquemment compter sur leur service des ressources humaines. Néanmoins, même si ces deux classes d'employeurs ont en commun de devoir pourvoir leurs emplois vacants dans un délai contraint, les moyens investis pour recruter diffèrent fortement. Les recruteurs *pressés, investissant beaucoup* mobilisent davantage de canaux de recherche de candidats et sélectionnent ces derniers plus activement, tandis que les efforts des recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* sont bien moindres.

Ces deux classes de recruteurs diffèrent sur d'autres aspects. Les employeurs *flexibles, pressés, cherchant large* ont davantage de chances d'avoir un statut public ou associatif et moins de chances d'être localisés dans l'aire urbaine de Paris et de recruter en CDI, alors que les employeurs *pressés, investissant beaucoup* présentent les caractéristiques opposées. Les postes proposés par les recruteurs *pressés, investissant beaucoup* sont plus souvent des postes d'ouvriers qualifiés ou d'employés non qualifiés dans les secteurs du transport et de l'entrepôt, des services financiers et immobiliers, aux entreprises et des autres services comme de l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale. Leurs jeunes établissements font moins souvent partie d'une entreprise multi-établissements. De leur côté, les établissements des recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* sont d'un peu plus grande taille (dix salariés ou plus) et appartiennent plus souvent à un groupe. Intervenant davantage dans les secteurs du commerce, de l'hébergement et restauration, de l'information et de la communication et de l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale, leur établissement présente soit une ancienneté faible, soit une ancienneté élevée. La nature du contrat offert (plus souvent un CDD) et la plus faible qualification de certains postes (les employés et ouvriers non qualifiés sont surreprésentés) peuvent contribuer à expliquer la plus grande capacité de ces employeurs à arbitrer entre expérience et diplôme et leurs demandes moins fréquentes du niveau de salaire ou des prétentions salariales des candidats. Ils représentent la catégorie de référence pour les estimations de la section suivante.

La dernière classe de recruteurs pressés – celle des recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* – diffère des deux précédentes : ces recruteurs sont moins nombreux à disposer d'un service des ressources humaines et à avoir plusieurs postes de même type à pourvoir. En effet, leurs établissements sont de plus petite taille (moins de cinquante salariés) et moins souvent inclus dans un groupe. Comme les recruteurs *pressés, investissant beaucoup*, leurs emplois vacants ont davantage de chances d'être des CDI ou des CDD courts. Le recours aux CDD très courts est d'ailleurs plus répandu dans ces établissements qui interviennent davantage dans l'hébergement et la restauration et moins dans les services financiers et immobiliers, l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale et les autres services. Plus généralement, le faible niveau de qualification des postes offerts (les embauches d'ouvriers et d'employés non qualifiés sont plus répandues) et leur nouveauté, la fréquence du temps partiel, un chômage local plus élevé et un service des ressources humaines plus souvent absent sont autant de facteurs qui peuvent être à l'origine du temps limité affecté au recrutement, des moindres attentes en matière de diplôme comme d'un investissement plus faible dans la recherche et la sélection de candidats.

Pour conclure, dans quelle mesure nos résultats viennent-ils infirmer ou confirmer les conclusions de précédents travaux? Pellizzari (2011) avait déjà constaté que les employeurs consacraient davantage de moyens aux embauches sur des postes qualifiés, les enjeux étant potentiellement plus importants pour l'entreprise. Notre étude vient partiellement confirmer ce résultat puisque les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* et *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* embauchant sur les postes les plus qualifiés avaient prévu de consacrer davantage de temps au recrutement que les autres recruteurs et sont également plus exigeants à l'égard du candidat retenu (attentes plus importantes en termes de diplôme et moins prêts à arbitrer sur l'expérience des candidats). Concernant la durée de la relation d'emploi, plusieurs études ont observé que les employeurs investissaient davantage dans les relations d'emploi durables, en menant notamment une recherche de candidats plus étendue (Garner & Lutinière, 2006, Bessy & Marchal, 2009). Nos résultats montrent qu'à un type de contrat donné ne correspond pas un seul niveau d'effort de recrutement. Ainsi, les recruteurs souhaitant pourvoir un poste en CDD long ont davantage de chances d'appartenir aux classes d'employeurs *exigeants, patients, cherchant peu* et *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* tandis que ceux ayant un poste en CDI à pourvoir sont plus

susceptibles d’opter pour le niveau d’effort des recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* et *pressés, investissant beaucoup*. Les relations les plus durables ne sont ainsi pas systématiquement associées aux niveaux d’effort les plus élevés puisque les recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* sont ceux qui engagent le moins d’efforts mais sont également très flexibles au regard du diplôme ou de l’expérience de la personne recrutée. *A contrario*, certains recruteurs souhaitant pourvoir des postes de courte durée choisissent de fournir un niveau d’effort élevé (ceux de la classe *pressés, investissant beaucoup*).

Nos résultats mettent également en évidence que le contexte du marché du travail sur lequel les employeurs interviennent influence l’appartenance à une classe particulière d’efforts de recrutement. Gavazza et al. (2018) ont souligné que le lien entre baisse de l’effort de recrutement et baisse de l’efficacité de l’appariement mis en évidence par DFH (2013), transite, en partie, par la tension sur le marché du travail. A la suite d’un choc négatif, cette dernière diminue – le nombre de personnes en recherche d’emploi par emploi vacant offert devenant plus élevé –, et les employeurs réduisent leurs dépenses de recrutement puisqu’ils rencontrent moins de difficultés pour pourvoir leur poste vacant. Il existerait ainsi une relation positive entre tension sur le marché du travail et efforts engagés par les employeurs en matière de recrutement. Notre étude va dans le même sens puisque les établissements recrutant sur un métier en tension ont davantage de chances d’être *exigeants, patients, cherchant peu* tandis que ceux embauchant sur un métier moins tendu sont plus souvent *flexibles, pressés, cherchant large*. De même, lorsque le marché du travail local est caractérisé par un faible taux de chômage, les recruteurs sont plus susceptibles d’appartenir à la classe des recruteurs *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* tandis que lorsque le taux de chômage est élevé, leur classe est plus fréquemment celle des recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu*.

Les efforts de recrutement semblent également dépendre du volume et de l’historique d’embauches de l’établissement. DFH (2013) ont constaté que les établissements dont les effectifs augmentaient rapidement pourvoient leurs postes plus rapidement que les autres, mettant dès lors d’autres moyens en œuvre que le simple fait de proposer leurs postes. Dans notre étude, cette croissance des effectifs peut être approchée par plusieurs indicateurs : le nombre de postes de même type à pourvoir, le taux d’embauche sur la période septembre-novembre 2015<sup>27</sup> ainsi que l’habitude de recruter des employeurs (le fait d’avoir recruté au moins une fois au cours de l’année passée). Les recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* et *pressés, investissant beaucoup* ont davantage de chances d’avoir plusieurs postes à pourvoir, une certaine habitude de recruter, et un taux d’embauche plus élevé, pour les seconds. Ces deux classes de recruteurs sont également celles qui ont opté pour une recherche large de candidats couplée à des critères de sélection moins restrictifs pour la première et des moyens accrus pour sélectionner les candidatures pour la seconde. Nos résultats peuvent également être rapprochés de ceux de Carrillo-Tudela et al. (2020) qui constatent que des taux d’embauche plus élevés s’accompagnent de l’activation d’un plus grand nombre de canaux. En effet, les recruteurs *pressés, investissant beaucoup*, plus susceptibles d’avoir un taux d’embauche élevé, sont aussi ceux qui utilisent en moyenne le plus de canaux pour rechercher des candidats. Carrillo-Tudela et al. (2020) observent également que les établissements ayant un taux d’embauche conséquent appliquent des normes d’embauche moins restrictives<sup>28</sup> que ceux ayant un taux d’embauche plus faible. Nos résultats vont dans le même sens puisque les deux classes de recruteurs pressés qui recrutent le plus activement – *flexibles, pressés, cherchant large* ou *pressés, investissant beaucoup* – sont davantage prêts à faire des concessions en termes de diplôme et d’expérience des candidats et, pour les seconds, de salaires versés, que les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* caractérisés par un taux d’embauche, une habitude de recruter et un nombre de postes à pourvoir de même type, plus limités.

---

27. Cet indicateur est positivement corrélé avec le taux de croissance des effectifs des établissements d’après Lochner et al. (2021).

28. Au sens où le niveau de qualification et/ou l’expérience de la personne recrutée est plus réduite que celle habituellement attendue pour le poste vacant.

Tableau 9 – Satisfaction à l’égard de la personne recrutée et rupture prématurée de la relation d’emploi (effets marginaux)

	Non satisfait (1)	Rupture prématurée (1)	Non satisfait (2)	Rupture prématurée (2)
<b>Classes d’effort</b>				
Exigeants, patients, cherchant peu	-0,08***	-0,08***	-0,07***	-0,06***
Très flexibles, très pressés, investissant peu	-0,06***	-0,06***	-0,04***	-0,04***
Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	-0,06***	-0,07***	-0,07***	-0,07***
Pressés, investissant beaucoup <i>Flexibles, pressés, cherchant large</i>	-0,02	0,00	-0,02	0,01
Nombre d’observations	7 975	7 975	6 664	6 664

Note : les seuils de significativité sont respectivement de 1% (\*\*\*), 5% (\*\*) et 10% (\*). Les modèles estimés sont des probit simples. (1) Les estimations sont réalisées sur l’ensemble des recrutements. (2) Les estimations ne portent que sur les recrutements n’ayant pas posé de difficultés particulières, soit 83% des recrutements.

Lecture : être un recruteur *exigeant, patient, cherchant peu* plutôt qu’un recruteur *flexible, pressé, cherchant large* diminue de 8 points de % la probabilité de se déclarer insatisfait de son recrutement.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

## 4 La qualité de l’appariement varie-t-elle selon les efforts de recrutement des employeurs ?

Le tableau 9 présente les effets de l’appartenance à une classe d’effort de recrutement donnée plutôt qu’à la classe des recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* sur la satisfaction de l’employeur à l’égard de la personne recrutée et la pérennité de la relation d’emploi. Dans les estimations, nous conservons les variables explicatives du modèle de la section précédente pour mesurer si les niveaux d’effort consentis par les établissements sont associés à des niveaux de satisfaction différents une fois prises en compte les caractéristiques de l’établissement, du poste à pourvoir et du marché local et/ou professionnel.

Les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu, très exigeants, très patients, investissant beaucoup* et *très flexibles, très pressés, investissant peu* sont les plus satisfaits de la qualité de l’appariement. Ils ont relativement plus de chances de déclarer qu’ils recruteraient la même personne si le recrutement était à refaire. De plus, leurs relations d’emploi ont relativement moins de chances d’être rompues prématurément. A l’opposé, les recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* et *pressés, investissant beaucoup* tirent un bilan moins positif de leur embauche : ils sont plus susceptibles de déclarer qu’ils ne recruteraient pas la même personne si le recrutement était à refaire et que la relation d’emploi a été rompue prématurément à la date de l’enquête. Ces deux classes de recruteurs ont en commun un temps relativement contraint pour recruter et une recherche large de candidats : les premiers par la nature des canaux mobilisés – intermédiaires publics et candidatures spontanées – se traduisant par un grand nombre de candidatures examinées, les seconds par le nombre moyen de canaux activés induisant une grande hétérogénéité des candidatures collectées. L’étendue de la recherche et le court délai pour recruter ont pu limiter le temps consacré à la recherche et la sélection des candidats et conduire ces recruteurs à réaliser un recrutement moins satisfaisant. De plus, dans le cas des recruteurs *pressés, investissant beaucoup*, la durée effective du recrutement a plus souvent excédé la durée prévue ce qui a pu accroître leur propension à faire des concessions avec pour conséquence une moindre qualité de l’appariement de leur point de vue (tableau 10). *A contrario*, les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* et *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* disposaient des temps les plus longs pour mener à bien l’embauche et étaient les moins prêts à faire des concessions<sup>29</sup>. En effet, les recruteurs *très exigeants, très patients, in-*

29. D’ailleurs, lorsqu’ils ont recours aux entretiens individuels, ces deux classes de recruteurs ont fait passer en moyenne un nombre plus important d’entretiens à la personne finalement recrutée pour s’assurer qu’elle dispose des

Tableau 10 – Durée effective, dépassement de la durée prévue et difficulté du recrutement

	Durée du recrutement (en jours)	Durée > durée prévue (en %)	Recrutement difficile (en %)
<b>Classes d'effort</b>			
Exigeants, patients, cherchant peu	33	24*	8*
Très flexibles, très pressés, investissant peu	20*	34	11*
Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	59*	25*	27*
Pressés, investissant beaucoup	27*	46*	22
<i>Flexibles, pressés, cherchant large</i>	30	36	18
<b>Total</b>	34	33	17

\* Les différences sont significatives au seuil de 5% par rapport à la situation de référence qui est la valeur de la variable pour l'ensemble des recrutements. La durée d'embauche n'est pas censurée et est observée pour tous les recrutements puisque l'enquête ne porte que sur les recrutements aboutis. La « durée > durée prévue » est une indicatrice valant 1 si la durée effective est supérieure ou égale à la durée prévue et 0 sinon.

Lecture : la durée moyenne de l'embauche pour les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* est de 33 jours. Cette durée a excédé la durée prévue pour 24% de leurs recrutements qu'ils ont jugé difficiles dans 8% des cas. Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

*investissant beaucoup* avaient davantage d'attentes concernant le diplôme de la personne recrutée et, comme les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu*, étaient les moins prêts à transiger sur l'expérience de cette dernière.

Si cette satisfaction est mise au regard de la durée et de la difficulté du recrutement, il apparaît que deux classes de recruteurs satisfaits sur trois – les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* et *très flexibles, très pressés, investissant peu* – déclarent moins souvent avoir rencontré des difficultés lors de leur recrutement (tableau 10). Les seconds ont également recruté le plus rapidement contrairement aux recruteurs *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* dont les embauches se sont avérées les plus longues et les plus difficiles. De leur côté, les recruteurs *pressés, investissant beaucoup* ont opté pour une embauche plus rapide et moins satisfaisante même si cette dernière a plus souvent pris davantage de temps que prévu. Les recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* semblent avoir réussi à mener à bien des embauches satisfaisantes dans un délai resserré. Cette réussite s'explique d'une part, par leur plus grande flexibilité en matière de critères de sélection – moins d'attentes en matière de diplôme et davantage prêts à arbitrer entre diplôme et expérience – et d'autre part, par une recherche de candidats moins étendue et moins sélective et plus souvent assise sur leurs relations et leur connaissance des candidats. La rapidité de l'embauche associée à ces deux catégories d'efforts fait écho aux résultats de Carrillo-Tudela et al. (2020) selon lesquels un effort de recherche plus intense et des critères d'embauches moins restrictifs vont de pair avec des recrutements plus rapides. En effet, les recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* ont des critères de sélection moins restrictifs, tandis que les recruteurs *pressés, investissant beaucoup* se caractérisent par des efforts de recherche et de sélection plus conséquents (nombre moyen de canaux activés, de pièces demandées, de méthodes de sélection mises en œuvre) que les autres recruteurs.

Néanmoins, les embauches des recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* viennent nuancer ces résultats empiriques puisqu'elles sont satisfaisantes, ont eu lieu plus rapidement qu'anticipé – la durée effective est plus souvent inférieure à la durée prévue (tableau 10) – et sans difficultés majeures. Or, ces recruteurs étaient les moins prêts à assouplir leurs exigences (en termes d'expérience de la personne recrutée et, dans une moindre mesure, au regard de leurs attentes en matière de diplôme). Leurs bons résultats peuvent en partie s'expliquer par leur recours marqué aux relations pour recruter ainsi que le faible nombre de candidatures examinées, potentiel reflet de l'adéquation

qualités attendues (1,8 contre 1,4 dans les autres classes).



Tableau 11 – Satisfaction à l’égard de la personne recrutée et rupture prématurée de la relation d’emploi selon la durée du contrat (effets marginaux)

	Non satisfait			Rupture prématurée		
	CDI	CDD long	CDD court	CDI	CDD long	CDD court
<b>Classes d’effort</b>						
Exigeants, patients, cherchant peu	-0,10***	-0,06***	-0,07***	-0,13***	-0,02	-0,05**
Très flexibles, très pressés, investissant peu	-0,08***	-0,01	-0,06**	-0,08***	0,00	-0,06**
Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	-0,09***	-0,04*	-0,04	-0,10***	-0,06***	-0,02
Pressés, investissant beaucoup <i>Flexibles, pressés, cherchant large</i>	-0,04*	-0,03	0,02	-0,03	0,03	0,00
Nombre d’observations	3 580	2 382	2 013	3 580	2 382	2 013

Note : les seuils de significativité sont respectivement de 1% (\*\*\*), 5% (\*\*) et 10% (\*). Les modèles estimés sont des probit simples.

Lecture : parmi les recruteurs ayant embauché en CDI, le fait d’être un recruteur *exigeant, patient, cherchant peu* plutôt qu’un recruteur *flexible, pressé, cherchant large* diminue de 10 points de % la probabilité de se déclarer insatisfait de son recrutement.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

de ces dernières. De plus, ces recruteurs sont plus patients au sens où ils avaient prévu de consacrer davantage de temps au recrutement, un aspect non intégré dans l’étude de Carrillo-Tudela et al. (2020), ce qui a pu leur permettre d’attendre le bon candidat. Enfin, les recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* occupent une position plutôt défavorable au regard de la combinaison coût-qualité des embauches : comme les recruteurs *pressés, investissant beaucoup*, leurs recrutements sont moins satisfaisants que ceux des autres classes mais contrairement à ces derniers, ils n’en ont pas été plus rapides.

Une fois pris en compte les différents niveaux d’effort de recrutement des établissements, les situations de tension élevée au niveau métier ou, à l’inverse, de fort taux de chômage local ne semblent pas associées à des recrutements moins satisfaisants. Le niveau d’effort adopté par les recruteurs répondant en partie aux contraintes des marchés locaux ou professionnels, lui seul est associé à des chances variables de réaliser des appariements plus ou moins satisfaisants. Pour tenir compte de l’éventuelle endogénéité de l’effort de recrutement et du fait qu’il ait pu être ajusté au cours du processus d’embauche, nous avons refait les estimations en excluant les recrutements difficiles. Comme le montrent les résultats des deux dernières colonnes du tableau 9, les effets des différents niveaux d’effort sur la satisfaction du recruteur à l’égard de l’embauche réalisée ne sont pas notablement affectés.

Nos résultats ont permis de mettre en évidence que, du point de vue du recruteur, certains niveaux d’efforts étaient plus souvent associés à des recrutements satisfaisants que d’autres. Mais un même niveau d’effort conduit-il à des appariements de qualité comparable quel que soit le type de contrat ou la qualification du poste à pourvoir ? Les niveaux d’efforts associés aux recrutements les plus satisfaisants et aux ruptures prématurées les plus rares restent les mêmes lorsque le champ est restreint aux seuls CDI (tableau 11). Cependant, les résultats diffèrent lorsque les estimations portent uniquement sur les embauches en CDD courts (de moins de trois mois) ou longs (de trois mois ou plus). Parmi les recruteurs ayant un poste en CDD court à pourvoir, être *exigeant, patient, cherchant peu* ou *très flexible, très pressé, investissant peu* apporte davantage de satisfaction qu’il s’agisse de la personne recrutée ou de maintien de la relation d’emploi. *A contrario*, pour les recruteurs proposant des CDD longs, c’est le fait d’être *très exigeant, très patient, investissant beaucoup* qui réduit les chances de rupture prématurée. Enfin, l’efficacité des différents niveaux d’effort varie peu selon la qualification des postes à pourvoir : les niveaux d’effort associés aux

Tableau 12 – Satisfaction à l’égard de la personne recrutée et rupture prématurée de la relation d’emploi selon la qualification du poste (effets marginaux)

	Non satisfait		Rupture prématurée	
	Postes qualifiés	Postes non qualifiés	Postes qualifiés	Postes non qualifiés
<b>Classes d’effort</b>				
Exigeants, patients, cherchant peu	-0,07***	-0,10***	-0,07***	-0,09***
Très flexibles, très pressés, investissant peu	-0,06***	-0,06***	-0,06***	-0,05***
Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	-0,07***	-0,06*	-0,07***	-0,10***
Pressés, investissant beaucoup <i>Flexibles, pressés, cherchant large</i>	-0,01	-0,04*	0,00	0,00
Nombre d’observations	4 706	3 269	4 706	3 269

Note : les seuils de significativité sont respectivement de 1% (\*\*\*), 5% (\*\*) et 10% (\*). Les modèles estimés sont des probit simples.

Lecture : parmi les recruteurs cherchant à pourvoir un poste qualifié, le fait d’être un recruteur *exigeant, patient, cherchant peu* plutôt qu’un recruteur *flexible, pressé, cherchant large* diminue de 7 points de % la probabilité de se déclarer insatisfait de son recrutement.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

appariements les plus satisfaisants restant les mêmes (tableau 12). La seule différence réside dans le fait que, pour les postes qualifiés, être un recruteur *patient, exigeant, cherchant peu* apporte une satisfaction comparable aux deux autres niveaux d’effort les plus satisfaisants tandis que, pour les postes non qualifiés ou l’ensemble des postes, cette satisfaction est significativement plus élevée que celle associée au fait d’être un recruteur *très flexible, très pressé, investissant peu*.

Pour résumer, les recruteurs *très exigeants, très patients, investissant beaucoup* sont aussi satisfaits de la relation d’emploi nouée que les recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* au prix, cependant, de plus grandes difficultés de recrutement. La pénurie de main-d’œuvre à laquelle ils font face et leurs multiples postes de même type à pourvoir (tableau 8) contribuent à expliquer ces difficultés ainsi que l’important effort de recrutement qu’ils déploient (tableau 6). La satisfaction des recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* peut, quant à elle, être rapprochée de leur patience et leurs plus grandes exigences – qualités qu’ils partagent avec les recruteurs précédents – mais aussi du caractère ciblé de leur recherche de candidats. Ces recruteurs privilégient, en effet, leurs réseaux de relations pour embaucher, un canal leur permettant de pourvoir leurs postes de façon adéquate et rapide. Ces réseaux contribuent aussi à la satisfaction des recruteurs *très flexibles, très pressés, investissant peu* tout comme leur flexibilité à l’égard de l’expérience et du diplôme de la personne recrutée. La possibilité d’avoir accès à un vivier de candidats compétents pour le poste proposé leur permet de limiter leur effort de recrutement et de recruter plus rapidement que les autres recruteurs. La plus faible satisfaction vis-à-vis du candidat retenu des recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* et *pressés, investissant beaucoup* peut provenir de leur recherche large de candidats couplée à un relatif manque de temps à accorder au recrutement. Le temps nécessaire pour sélectionner les bons candidats a pu ainsi leur faire défaut et ce, en dépit des méthodes de sélection mobilisées et des pièces demandées en plus grand nombre par les seconds.

## Conclusion

Cette étude nous a permis d’analyser dans quelle mesure les efforts de recrutement mis en œuvre par les employeurs différaient selon le type de poste à pourvoir, le contexte de l’embauche (taux d’embauche faible ou élevé, etc.) et la situation du marché du travail. Nous avons également montré que ces efforts étaient associés à des appariements de qualité variable. Ces efforts recouvrent l’étendue de la recherche de candidats (taux de recours aux différents canaux), l’intensité de leur

sélection (pièces demandées et méthodes de sélection utilisées), les moyens affectés au recrutement (temps prévu pour recruter, nombre de personnes impliquées, part des candidats reçus en entretien) et les exigences des recruteurs (attentes en matière de diplôme, capacité à arbitrer entre diplôme et expérience, concessions en termes de salaires). Contrairement aux travaux précédents qui ne s'intéressaient qu'à une ou plusieurs étapes du recrutement prises isolément, nous avons tenu compte des efforts engagés par le recruteur à chaque étape de l'embauche et avons construit une typologie des recrutements selon ces quatre dimensions de l'effort de recrutement. Nous avons ensuite caractérisé les employeurs appartenant à chacune des cinq classes d'efforts ainsi identifiées puis mesuré les effets respectifs de ces efforts sur la qualité de l'appariement évaluée du point de vue de l'employeur.

L'adoption d'un niveau d'effort de recrutement particulier semble répondre à la fois aux besoins spécifiques des employeurs mais aussi aux contraintes des marchés du travail sur lesquels ils embauchent. Les employeurs ayant des postes qualifiés à pourvoir consacrent davantage de temps au recrutement et sont plus exigeants en termes de diplôme et d'expérience que les autres : ils ont plus de chances de faire partie des employeurs *exigeants, patients, cherchant peu* et *très exigeants, très patients, investissant beaucoup*. C'est également le cas des recruteurs embauchant sur des métiers en tension ou dans un contexte de chômage local faible alors que ceux intervenant sur des marchés peu tendus ou confrontés à un taux de chômage élevé appartiennent plus souvent aux classes des recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* et *très flexibles, très pressés, investissant peu*. L'historique de recrutement de l'établissement et son taux d'embauche jouent également sur le choix du niveau d'effort : les recruteurs *flexibles, pressés, cherchant large* et *pressés, investissant beaucoup* se caractérisent par une plus grande habitude de recruter et, pour les seconds, une intensité d'embauche plus élevée que les autres.

Les travaux théoriques macroéconomiques récents ont permis de mettre en évidence qu'en activant un plus grand nombre de canaux de recherche de candidats, en augmentant le niveau du salaire d'embauche ou leurs dépenses de recrutement ou en adoptant des critères d'embauche moins restrictifs, les employeurs étaient en mesure d'accroître l'efficacité du processus d'appariement entre offre et demande d'emplois. Des études empiriques microéconomiques plus anciennes avaient également constaté que la qualité de l'appariement augmentait avec le nombre de méthodes de sélection activées ou l'activation de certains canaux plutôt que d'autres. Notre étude permet de compléter ces différents travaux en analysant les effets de la combinaison des efforts des employeurs aux différentes étapes du recrutement sur la qualité de l'appariement mesurée à un niveau microéconomique. Les recruteurs *très patients, très exigeants, investissant beaucoup, exigeants, patients, cherchant peu* et *très flexibles, très pressés, investissant peu* semblent plus satisfaits de l'embauche au sens où ils recruteraient plus souvent la même personne si c'était à refaire et ont moins connu une rupture prématurée de leur relation d'emploi. Pour les premiers, cette satisfaction a été obtenue au prix d'un recrutement plus long et plus difficile. Dans le cas des derniers, le délai d'embauche a été parmi les plus courts et leur satisfaction peut s'expliquer par des critères de sélection moins restrictifs et une recherche limitée de candidats *via* leurs relations. Pour les deux premières catégories de recruteurs, la plus grande satisfaction semble davantage liée au temps investi dans la recherche et la sélection des candidats et aux moindres concessions réalisées. Les deux dernières catégories de recruteurs – *pressés, investissant beaucoup* et *flexibles, pressés, cherchant large* – sont les moins satisfaits de leurs embauches, et pour les seconds, cette moindre satisfaction n'a pas été compensée par la rapidité de l'embauche. Ces résultats peuvent s'expliquer par le temps contraint dans lequel ils ont mené leur large recherche de candidats, source de candidatures nombreuses et hétérogènes, un temps insuffisant pour leur permettre de sélectionner une candidature en adéquation avec leurs besoins.

## Références

- Bergeat, M. & Rémy, V. (2017). Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés? *Dares Analyses*, 064.
- Bergeat, M. & Rémy, 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 économique*, 70(5), 717–749.

- Bessy, C. & de Larquier, G. (2010). Diversité et efficacité des intermédiaires du placement. *Revue française d'économie*, 25(2), 227–270.
- Bessy, C. & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. *Revue française de socio-économie*, 2009/1(3), 121–146.
- Carrillo-Tudela, C., Gartner, H., & Kaas, L. (2020). Recruitment policies, job-filling rates and matching efficiency. *CEPR Discussion Paper*, n°14727.
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi, . (2013). Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement. *Rapport technique*.
- Davis, S. J., Faberman, R. J., & Haltiwanger, J. C. (2013). The establishment-level behavior of vacancies and hiring. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(2), 581–622.
- de Larquier, G. (2009). Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? *Connaissance de l'emploi*, 70.
- DeVaro, J. (2005). Employer recruitment strategies and the labor market outcomes of new hires. *Economic Inquiry*, 43(2), 263–282.
- DeVaro, J. (2008). The labor market effects of employer recruitment choice. *European Economic Review*, 52(2), 283–314.
- Estrade, M.-A. (2013). Les emplois non pourvus : mythes et réalités. *Regards croisés sur l'économie*, 1, 151–167.
- Faberman, R. J. (2020). Recruiting intensity. *IZA World of Labor*.
- Garner, H. & Lutinier, B. (2006). Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection. *Premières Synthèses*, 48.1.
- Gaumont, S. (2020). Offres pourvus et abandons de recrutement en 2018. *Eclairages et Synthèses*, 54, Pôle emploi.
- Gavazza, A., Mongey, S., & Violante, G. L. (2018). Aggregate recruiting intensity. *American Economic Review*, 108(8), 2088–2127.
- Holmlund, B. (2018). Estimating matching functions when recruiting intensity matters. *Applied Economics Letters*, 25(17), 1212–1217.
- Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of political economy*, 87(5, Part 1), 972–990.
- Kaas, L. & Kircher, P. (2015). Efficient firm dynamics in a frictional labor market. *American Economic Review*, 105(10), 3030–60.
- Kettemann, A., Mueller, A. I., & Zweimüller, J. (2018). Vacancy durations and entry wages : evidence from linked vacancy-employer-employee data. *NBER Working Paper*, (w25118).
- Leduc, S. & Liu, Z. (2020). The weak job recovery in a macro model of search and recruiting intensity. *American Economic Journal : Macroeconomics*, 12(1), 310–43.
- Lochner, B., Merkl, C., Stüber, H., & Gürtzgen, N. (2021). Recruiting intensity and hiring practices : Cross-sectional and time-series evidence. *Labour Economics*, 68, 101939.
- Mongey, S. & Violante, G. L. (2019). *Macro recruiting intensity from micro data*. Technical report, National Bureau of Economic Research.
- Montgomery, J. D. (1991). Social networks and labor-market outcomes : Toward an economic analysis. *The American economic review*, 81(5), 1408–1418.
- Pellizzari, M. (2011). Employers' search and the efficiency of matching. *British journal of industrial relations*, 49(1), 25–53.

- Pissarides, C. A. (2000). *Equilibrium unemployment theory*. MIT press.
- Rees, A. (1966). Information networks in labor markets. *The American Economic Review*, 56(1/2), 559–566.
- Rémy, V. (2022). Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche? *Les notes de la Mar*, 3, Dares.
- 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), 599–623.
- Sabatier, M. (2010). Filling vacancies : Identifying the most efficient recruitment channel. *Economics Bulletin*, 30(4), 3355–3368.
- Sedláček, P. (2014). Match efficiency and firms' hiring standards. *Journal of Monetary Economics*, 62, 123–133.
- Viney, X. & Zanda, J.-L. (2007). Les difficultés de recrutement dans l'enquête ofer. *Communication à la journée d'études de la Dares «Quand les entreprises recrutent...» du 7 novembre*.
- Wolthoff, R. (2018). Applications and interviews : firms' recruiting decisions in a frictional labour market. *The Review of Economic Studies*, 85(2), 1314–1351.

Tableau A1 – Caractéristiques des classes

	Exigeants, patients, cherchant peu	Flexibles, pressés, cherchant large	Très flexibles, très pressés, investissant peu	Très exigeants, très patients, investissant beaucoup	Pressés, investissant beaucoup	Total
<b>Secteur d'activité de l'établissement</b>						
Industrie	13	9	10	17	8	11
Construction	15	5	10	6	8	9
Commerce	19	21	22	15	15	19
Transports	4	4	6	4	9	5
Hébergement et restauration	8	14	21	4	10	11
Information et communication	3	2	2	8	3	4
Activités financières, d'assurance et immobilières	5	2	2	8	2	4
Services aux entreprises (1)	11	12	13	21	18	15
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	15	25	8	12	18	16
Autres services	7	6	5	5	8	6
<b>Taille de l'établissement</b>						
Moins de 10 salariés	42	26	46	21	33	33
De 10 à 49 salariés	34	36	32	26	34	33
De 50 à 199 salariés	15	22	12	24	18	18
200 salariés ou plus	9	16	10	29	16	16
<b>Catégorie juridique autre que société Appartient à un groupe</b>						
	32	40	29	59	38	40
<b>Fait partie d'une entreprise multi-établissements</b>						
	35	48	34	62	40	44
<b>Ancienneté de l'établissement</b>						
Inférieure à 5 ans	35	33	42	33	43	37
De 5 à 10 ans	22	19	20	21	23	21
De 11 à 20 ans	21	21	21	21	18	20
Supérieure à 20 ans	22	27	18	25	16	22
<b>Zone d'implantation de l'établissement</b>						
Commune hors aire urbaine (AU) ou d'une AU < 200 000 habitants	30	32	34	21	22	28
Commune d'une AU < 10 000 000 habitants	40	47	37	39	39	41
Commune de l'AU de Paris	30	21	29	40	39	32
<b>Présence d'un service RH</b>						
	34	50	30	70	44	45
<b>Recours à l'intérim en 2015</b>						
	12	10	7	20	11	12
<b>Recours aux CDD &lt; 1 mois en 2015</b>						
	22	31	29	24	29	27
<b>Etablissement a recruté au cours de l'année passée</b>						
	80	91	81	89	88	86
<b>Part des embauches de sept. à nov. dans les effectifs</b>						
	0,5	0,5	0,7	0,4	0,9	0,6
<b>Plusieurs postes de même type à pourvoir</b>						
	19	40	26	33	40	31
<b>Création de poste</b>						
	52	42	49	55	52	50
<b>Type de contrat</b>						
CDD court (1 à 3 mois)	15	16	22	7	15	15
CDD long (3 mois ou plus)	43	41	28	42	30	37
CDI	43	43	50	51	55	48
<b>Contrat à temps partiel</b>						
	28	40	40	13	38	32
<b>Contrat assorti d'une aide financière</b>						
	19	21	13	18	13	17
<b>Catégorie socioprofessionnelle du poste</b>						
Cadre	11	2	4	28	7	10
Profession intermédiaire	26	21	13	34	17	23
Employé non qualifié	19	34	34	10	31	25
Employé qualifié	12	15	9	13	12	12
Ouvrier non qualifié	17	14	23	5	13	14
Ouvrier qualifié	15	13	17	9	20	15

(1) : Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien.

Lecture : 42% des embauches des recruteurs *exigeants, patients, cherchant peu* sont réalisées dans des établissements de moins de dix salariés.

Champ : recrutements 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 en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.