

Première Synthèses

Informations

LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT : canaux et modes de sélection

ENQUÊTE « OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT »

Lorsque les établissements recrutent, c'est le plus souvent pour remplacer un salarié et les embauches se concrétisent dans un délai assez court. Les candidatures spontanées reçues par l'établissement sont à l'origine de près du quart des recrutements.

L'expérience et la motivation sont des critères de sélection importants, quel que soit le poste ou le secteur d'activité.

Dans les métiers du tertiaire, les caractéristiques personnelles de l'individu occupent une place majeure, qu'il s'agisse de sa personnalité, de son apparence, de sa présentation ou de sa façon de s'exprimer.

Les procédures de recrutement diffèrent selon le type de contrat et la nature du poste à pourvoir. Ainsi, recruter en CDI dure plus longtemps et nécessite de mobiliser plus de canaux que recruter en CDD.

Il en est de même pour les recrutements de cadres. Lorsque la procédure débouche sur une embauche, les employeurs sont, huit fois sur dix, satisfaits du salarié recruté.

Guide de recrutement, recours systématique à l'ANPE ou à un cabinet de recrutement, un peu plus du tiers des établissements recrutent selon un processus standardisé, c'est-à-dire normalisé suivant un schéma formel ou informel reproduit à chaque recrutement. Cette pratique est beaucoup plus fréquente dans les grands établissements que dans les petits. Ainsi, les deux tiers des établissements d'au moins 200 salariés recrutent exclusivement *via* un processus standardisé, contre seulement un quart des établissements de un à neuf salariés.

Toutefois, ce n'est pas parce que les procédures sont toujours standardisées au sein d'un établissement que les postes à pourvoir font l'objet d'une description écrite préalable : dans les établissements qui ont un protocole standardisé de recrutement, 30 % des postes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 40 % des postes sous contrat à durée déterminée (CDD) n'ont pas été décrits par écrit. À l'opposé, dans les établissements qui ne standardisent pas leurs procédures de

recrutement, 40 % des postes sous CDI et 30 % des postes sous CDD font l'objet d'une description écrite au début de la procédure de recrutement.

Telles sont les premières conclusions de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER) réalisée en 2005 (encadré 1). Cette enquête permet, pour la première fois, de recueillir des informations sur le déroulement et le contenu des procédures de recrutement externe menées dans les établissements (encadré 2).



L'employeur recrute le plus souvent pour remplacer un salarié

En 2005, les établissements recrutent majoritairement (60 %) pour remplacer un salarié partant. Ils recrutent aussi, une fois sur trois, à l'occasion d'une création de poste pour répondre à une augmentation de la demande (graphique 1).

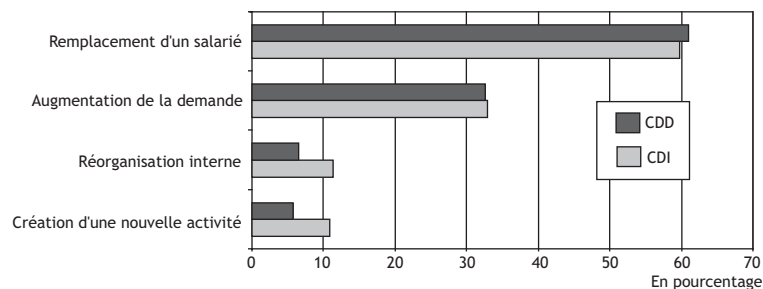
Pour les employés et les cadres supérieurs ou dirigeants, les recrutements se font davantage en remplacement d'un salarié parti que pour les autres cadres ou les ouvriers. D'autre part, le recrutement d'un cadre ou d'une personne exerçant une profession intermédiaire intervient le plus souvent à l'occasion d'une réorganisation interne ou de la création d'une nouvelle activité.

L'augmentation de la demande est davantage un motif d'embauche dans le secteur de la construction, secteur créateur net d'emplois pour la neuvième année consécutive en 2005 [1]. Qu'ils recrutent sous CDI ou sous CDD, les employeurs justifient, dans les mêmes proportions, ce besoin de recruter par la nécessité de remplacer un



Graphique 1
Origine de l'embauche

Source :
Dares,
enquête
« Offre d'emploi
et recrutement »,
2005.



Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : sur 100 procédures de recrutement d'un CDI engagées, 60 % ont pour objectif de remplacer un salarié.

salarié parti ou de répondre à une augmentation de la demande. En revanche, lors de recrutements sous CDI, la réorganisation interne ou la création d'une nouvelle activité sont plus fréquemment évoquées que lors de recrutements sous CDD.

Les procédures de recrutement correspondent le plus souvent à un seul poste à pourvoir. C'est le cas des trois quarts des procédures. C'est particulièrement net lorsqu'il s'agit de recruter un cadre dirigeant. Toutefois, des procédures de recrutement peuvent aussi être mises en place pour recruter plusieurs salariés, des pratiques assez fréquentes

lorsqu'il s'agit de recruter des ouvriers.

Trois canaux de recrutement activés, en moyenne

Presse, Internet, Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), missions locales, les employeurs recourent à des canaux formels pour rechercher des candidats à l'extérieur de l'établissement. Ils peuvent également faire appel à des canaux informels comme les relations personnelles ou professionnelles ou encore les candidatures spontanées [2]. Ils peuvent activer plusieurs canaux simultanément.

Encadré 1

« L'ENQUÊTE « OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT » »

La naissance de l'enquête

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail avait défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire de cette nouvelle enquête. Il comprenait des chercheurs du CEE et du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, Dares, Insee). Ce groupe avait conclu à l'insuffisance de données sur les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement.

L'enquête de 2005

La Dares a relancé ce projet en 2003 en s'appuyant sur les travaux de ce groupe. L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER) a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec La Poste, l'APEC, la Direction Générale des Entreprises et l'Unédic. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement des procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année [4].

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements et d'associations localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Près d'une fois sur deux (46 %), c'est le chef d'établissement, le chef d'entreprise, le gérant ou un adjoint qui a répondu à l'enquête. Dans 18 % des entretiens en face à face, c'est le directeur des ressources humaines, le chef du personnel ou un adjoint qui a répondu et dans également 18 % un autre responsable des ressources humaines. Parmi les 18 % restants figurent les directeurs financiers (3 %), les responsables administratifs, les chefs directs, les secrétaires et les comptables.

Un échantillon stratifié

L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. Les quatre tranches de taille sont les suivantes : 1 à 9 salariés, 10 à 49, 50 à 199, 200 et plus. Les huit secteurs d'activité sont les suivants : l'agriculture et les industries agro-alimentaires, les industries de biens de consommation, les autres industries, la construction, le commerce, les transports et les activités financières et immobilières (ces trois secteurs étant regroupés en un seul), les services aux entreprises, les services aux particuliers et les autres services.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des recrutements aboutis, alors qu'ils représentent un peu plus du quart de l'ensemble des déclarations uniques d'embauche de l'Acoss.

Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger).

En moyenne, pour recruter, un employeur active trois canaux, davantage dans les grands établissements et un peu plus pour les recrutements de cadres que pour ceux d'ouvriers non qualifiés.

Les employeurs recourent à un seul canal pour un peu plus de 20 % des recrutements, à deux canaux pour 25 % des recrutements, à trois canaux pour 20 % des recrutements, à davantage encore pour 35 % des recrutements (graphique 2).

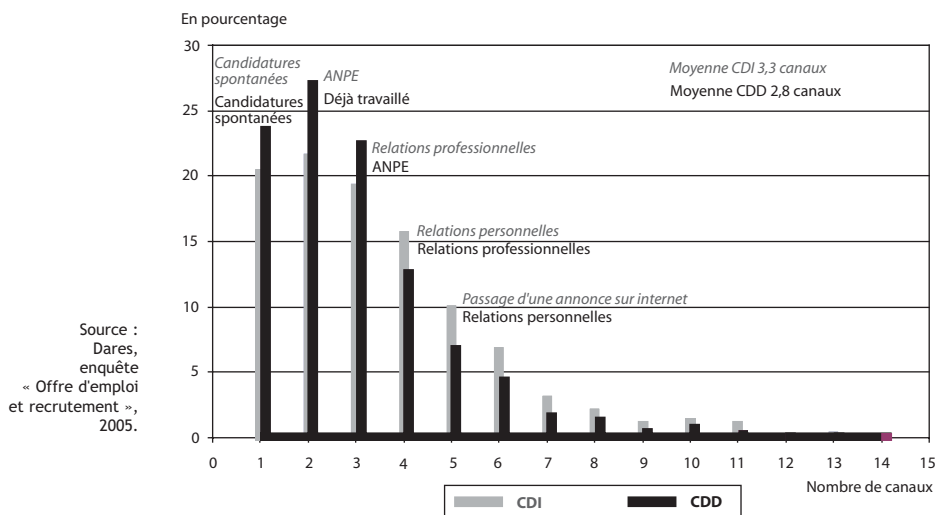
Les candidatures spontanées : un canal de recrutement à succès

Lorsqu'il y a un seul canal d'activité, il s'agit le plus souvent des candidatures spontanées, aussi bien pour recruter sous CDD que sous CDI. Ce résultat atteste du fait que les candidatures spontanées sont d'emblée considérées par les employeurs comme un vivier potentiel de candidats intéressants au sein duquel ils pourraient puiser selon leurs besoins. Lorsqu'il y a deux canaux d'activités, les deux plus fréquents sont les candidatures spontanées et l'ANPE pour les CDI, les candidatures spontanées et la prise de contact avec une personne ayant déjà travaillé pour les CDD. Lorsqu'il y a trois canaux d'activités s'ajoutent aux deux premiers la prise de contact avec des relations professionnelles pour les CDI et l'ANPE pour les CDD.

Les candidatures spontanées parviennent dans neuf établissements sur dix par voie postale et dans un établissement sur quatre sur le site Internet de l'entreprise. Ces deux modes de réception des candidatures spontanées co-existent parfois. Seuls 5 % des établissements ne reçoivent pas de candidatures spontanées, ce sont généralement des petits établissements.

Examiner des candidatures spontanées ou faire appel à des personnes qui ont déjà travaillé dans son établissement suffit le plus souvent à l'employeur : il

Graphique 2
Répartition du nombre de canaux utilisés



Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : quand un employeur active un seul canal pour recruter, il s'agit le plus souvent de candidatures spontanées ; s'il y en a deux, l'ANPE s'ajoute aux candidatures spontanées pour les CDI et les personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement s'ajoutent aux candidatures spontanées pour les CDD.

20 % des procédures de recrutements sous CDI utilisent un seul canal.

Tableau 1
Canaux activés dans au moins 30 % des procédures (en %)

	Recrutement de CDD		Recrutement de CDI	
Cadres	N.S.		Candidatures spontanées	56 - 8
			Passage d'une annonce sur Internet	56 - 17
			Relations professionnelles	45 - 12
			APEC	44 - 17
			Consultation de candidatures sur Internet	31 - 2
			ANPE	30 - 5
Non-cadres	Candidatures spontanées	66 - 30	Candidatures spontanées	60 - 21
	ANPE	40 - 18	ANPE	47 - 19
	Contact personne ayant déjà travaillé	40 - 12	Relations professionnelles	37 - 13
	Relations professionnelles	30 - 10		

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Notes : le canal qui a finalement le plus souvent permis de recruter le candidat est en gras. les canaux sont présentés par ordre décroissant de recours.

N.S. non significatif : la taille de l'échantillon ne permet pas de fournir les canaux activés.

Lecture : pour les recrutements de non-cadres sous CDI, les candidatures spontanées sont utilisées dans 60 % des procédures et elles ont permis de recruter dans 21 % des procédures.

active alors assez peu d'autres canaux. En revanche, lorsqu'il passe ou qu'il consulte une annonce sur Internet ou qu'il fait appel aux services de l'APEC, il utilise davantage de canaux. Il passe plus souvent une annonce sur Internet ou dans la presse écrite pour les recrutements sous CDI que pour ceux sous CDD. Pour les recrutements sous CDD, les établissements font davantage appel à des personnes qui ont déjà travaillé dans l'établissement.

Cependant, les candidatures spontanées sont le canal qui a permis le plus souvent d'appro-

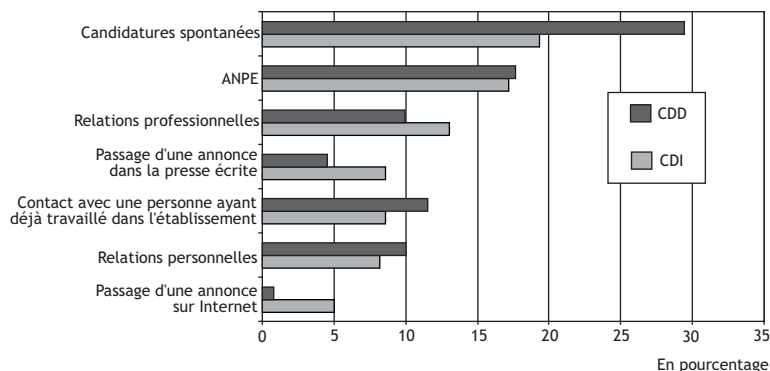
cher le candidat recruté (30 % pour les recrutements sous CDD et 20 % pour ceux sous CDI), devant les services de l'ANPE (graphique 3). Viennent ensuite avec chacun 10 % des embauches, les relations professionnelles, la prise de contact avec des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement et les relations personnelles. En fait, si l'on agrège ces trois canaux informels, ce sont eux qui ont le plus permis de recruter. Les recrutements sous CDI utilisent plus que ceux sous CDD les relations professionnelles et les annonces (presse écrite et Internet).

Pour recruter des cadres, les établissements recourent plus fréquemment à Internet et à l'APEC que pour recruter des non-cadres (tableau 1). Ce sont également les canaux qui ont le plus permis d'approcher et de contacter les cadres recrutés (un sixième des recrutements chacun). Les candidatures spontanées n'ont permis d'approcher le candidat à un poste de cadre que dans un peu moins de 10 % des procédures et l'ANPE dans 5 % des procédures.



Graphique 3
Principaux canaux ayant permis d'approcher le candidat recruté

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.



Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : les candidatures spontanées ont permis d'approcher le candidat retenu pour 29 % des recrutements sous CDD.

L'employeur n'examine souvent qu'une seule candidature

La concurrence entre candidats est parfois limitée : l'employeur n'a examiné qu'une seule candidature pour un quart des postes à pourvoir en CDI, ce qui est aussi le cas pour un tiers des postes en CDD. Ce cas représente même la moitié des embauches d'ouvriers non qualifiés sous CDD.

L'examen d'une seule candidature se rencontre plus souvent dans les établissements de moins de dix salariés, notamment parce que le candidat est plus souvent déjà connu, tout au moins pour les embauches sous CDI.

Une seule candidature examinée pour un poste ne signifie pas forcément que ce poste est peu attractif. De fait, une part importante de ces recrutements (85 %) n'a pas posé de difficultés particulières aux employeurs.

Si le premier candidat remplit les critères désirés, l'employeur peut le retenir rapidement avant même d'enregistrer d'éventuelles autres candidatures ; c'est le cas dans six procédures de recrutement sur dix. Un autre motif justifiant l'examen d'une seule candidature est que la personne était déjà connue par l'employeur (un recrutement sur cinq pour les procédures sous CDI et un sur quatre pour celles sous CDD). Les cas pour lesquels l'examen d'une seule candidature résulte de difficultés à trouver des candidats sont

moins fréquents : une procédure de recrutement sous CDI sur cinq et une sur six sous CDD.

Lors de l'examen d'une seule candidature, le nombre de canaux activés est réduit, surtout lors de recrutement sous CDI : l'employeur a utilisé un seul canal pour 37 % de ces recrutements sous CDI, contre 28 % sous CDD.

certaines formalités : le plus souvent fournir un CV, écrire une lettre de motivation, se rendre à un entretien, mais aussi effectuer une mise à l'essai, réaliser un test graphologique ou fournir des références (graphique 4).

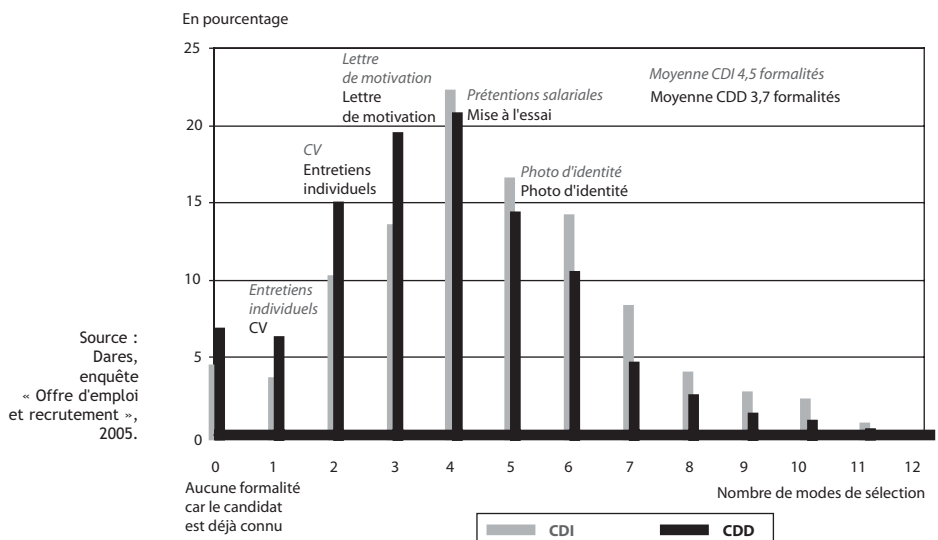
Ils demandent, en règle générale, plus de formalités pour recruter sous CDI que sous CDD. Pour recruter un cadre, ils utilisent davantage de tests ou de formalités que pour recruter un ouvrier non qualifié. Par contre, si le candidat est déjà connu, ils peuvent n'en demander aucun.

Le CV et la lettre de motivation permettent d'opérer une pre-

CV et entretien : deux modes privilégiés de sélection des candidats

Pour effectuer leur sélection parmi les candidats, les employeurs leur demandent de passer des tests ou de remplir

Graphique 4
Répartition du nombre de modes de sélection



Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : si un ou deux modes de sélection sont activés il s'agit le plus souvent d'entretiens individuels ou d'un CV ; s'il y en a trois, une lettre de motivation s'y ajoute pour les CDD comme pour les CDI.

15 % des procédures de recrutement sous CDD reposent sur deux modes de sélection.

mière sélection. Les employeurs demandent un CV dans plus de 80 % des procédures de recrutement (graphique 5). Il existe néanmoins des secteurs comme la construction où le CV et la lettre de motivation sont moins souvent demandés ; les candidats sont davantage sélectionnés sur la base de recommandations personnelles et sur la fourniture de références. Quand plusieurs candidatures ont été examinées, il reste, à l'issue de la première phase de sélection (avant les entretiens), entre trois et quatre candidats, dans près de trois quarts des procédures.

Un deuxième niveau de sélection s'appuie sur des entretiens (individuels, de groupe ou téléphoniques), la mise à l'essai, la réalisation de tests et l'analyse graphologique.

Pour 22 % des recrutements sous CDI et pour 28 % des embauches sous CDD, un seul candidat a passé un entretien individuel : il s'agit essentiellement de procédures d'embauche pour lesquelles peu de candidats s'étaient présentés.

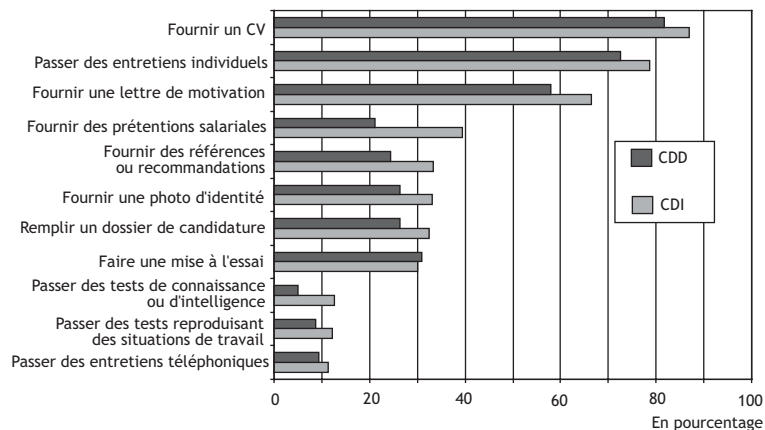
Dans l'industrie, l'employeur demande davantage aux candidats leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire antérieur (tableau 2). Dans le tertiaire, il demande plutôt une photo d'identité, une lettre de motivation et un dossier de candidature, surtout dans les grands établissements. Plus le poste est d'un niveau élevé, plus l'employeur utilise les différents modes de sélection. Seules exceptions : la mise à l'essai (mise en situation sur le poste de travail) qui est davantage utilisée pour le recrutement des ouvriers qualifiés et la fourniture d'une photo d'identité pour les employés.

La motivation du candidat, un critère de sélection déterminant pour l'embauche

Les employeurs utilisent, en moyenne, un peu plus d'une dizaine de critères de sélection



Graphique 5
Principaux modes de sélection



Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : la fourniture d'un CV est demandée pour 87 % des recrutements sous CDI et pour 82 % des recrutements sous CDD.

Tableau 2
Principaux modes de sélection par grand secteur d'activité

En pourcentage

	Secteur secondaire		Secteur tertiaire	
	CDI	CDD	CDI	CDD
Fournir un CV	82	80	88	83
Passer des entretiens individuels	77	72	79	73
Fournir une lettre de motivation	53	51	70	60
Fournir des prétentions salariales ou le niveau de salaire..	49	27	37	20
Fournir des références ou recommandations	38	24	32	25
Fournir une photo d'identité	22	14	37	30
Remplir un dossier de candidature	24	16	35	28
Faire une mise à l'essai	29	28	30	32
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	10	4	13	6
Passer des tests reproduisant des situations de travail	9	5	13	10
Passer des entretiens téléphoniques	15	4	11	10

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : la fourniture d'un CV est demandé pour 88 % des recrutements sous CDI dans le secteur tertiaire et pour 83 % des recrutements de ce secteur sous CDD.

pour recruter. Que ce soit, par exemples, à travers la lettre de motivation reçue ou *via* un entretien individuel, l'employeur prend presque toujours en considération la motivation pour sélectionner des candidats, et ce, quel que soit le type de poste et le secteur d'activité (graphique 6). Sont ensuite les plus fréquemment cités par l'employeur des critères relatifs au savoir-être tels que la présentation, l'apparence ou la personnalité, puis la disponibilité immédiate des candidats. Les employeurs prennent davantage en compte les disponibilités immédiates, ainsi que les disponibilités en termes d'horaires lorsqu'ils recrutent sous CDD. En revanche, ils privilégient les

critères liés à l'expérience, aux compétences et au niveau de formation pour les CDI. Bénéficier d'une aide à l'emploi n'est un critère pris en compte que pour seulement un recrutement sur dix (graphique 7).

Globalement, les critères liés au comportement du candidat (personnalité, apparence, présentation et façon de s'exprimer) comptent davantage dans le secteur tertiaire, notamment dans le commerce, le transport, la finance et l'immobilier, là où les contacts avec le public sont les plus fréquents.

À côté de la motivation, l'expérience ou la disponibilité, certains critères de sélection prohi-

bés par la loi et par le Code du travail ont été introduits dans la liste des critères proposée : âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine. Une fois sur trois, l'âge et l'état de santé sont des critères de choix déclarés comme tels. Pour plus d'un tiers des recrutements de salariés de moins de 51 ans, l'employeur n'aurait pas embauché un salarié plus âgé, même s'il était doté de la même expérience. Par ailleurs, pour près de sept recrutements sur dix, l'employeur était prêt à embaucher un homme aussi bien qu'une femme ; lorsque cela ne lui était pas indifférent, il le justifie presque toujours par la nature du poste à pourvoir, mais aussi une fois sur deux lorsqu'il a recruté une femme, par une préférence des clients ou des usagers (contre 5 % pour les hommes). En revanche, la nationalité ou le pays d'origine sont rarement cités.

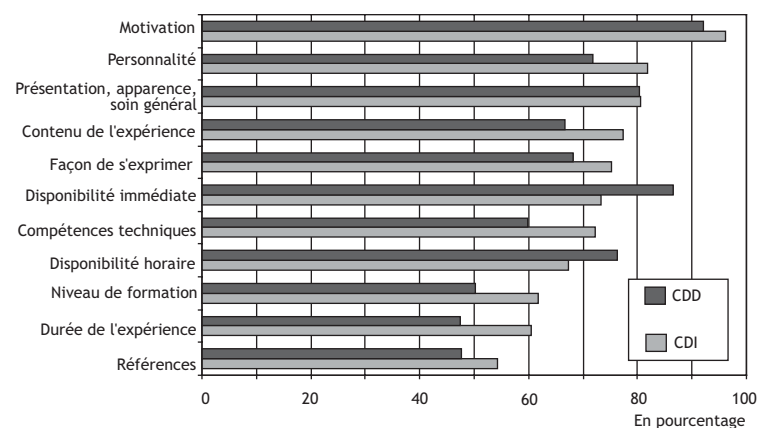
L'expérience du candidat, un critère important dans la sélection

Les candidatures reçues correspondent aux attentes des employeurs trois fois sur quatre. L'adéquation est un peu plus forte pour les embauches sous CDD (77 %) que pour celles sous CDI (71 %). Dans le cas contraire, le principal motif d'inadéquation réside dans la durée ou dans le contenu de l'expérience des candidats.

L'expérience joue un rôle très important dans le recrutement d'un salarié : pour huit recrutements sur dix, l'employeur déclare qu'il aurait pu embaucher quelqu'un de moins diplômé mais de plus expérimenté et pour près de six recrutements sur dix qu'il n'aurait pas embauché quelqu'un de moins expérimenté, même plus diplômé. Pour autant, le « contenu de l'expérience » et sa « durée » ne sont pas cités en première position dans la liste des critères retenus par l'employeur contrairement à la motivation. Ce résultat paradoxal



Graphique 6
Principaux critères considérés



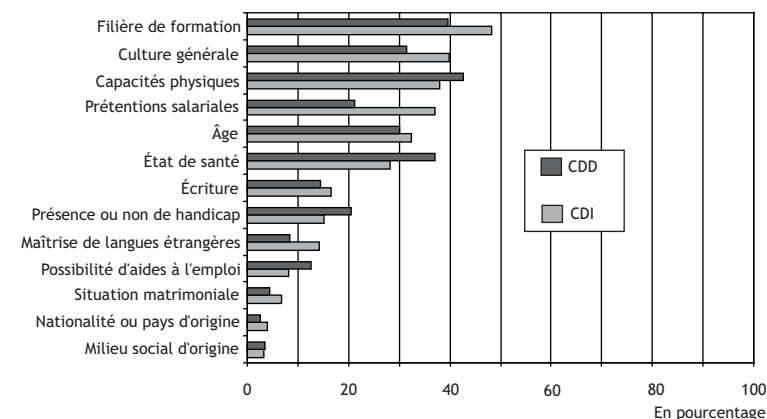
Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : pour sélectionner les candidats, les employeurs ont tenu compte de leur motivation dans 96 % des recrutements de CDI et dans 92 % des recrutements de CDD.



Graphique 7
Critères considérés dans moins de 50 % des procédures



Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : pour sélectionner les candidats, les employeurs ont tenu compte de leur âge dans 32 % des recrutements de CDI et dans 30 % des recrutements de CDD.

s'explique peut-être en partie par le fait que, même si l'expérience est un critère central de sélection, elle passe en seconde position lorsque de nombreux candidats ont le même niveau d'expérience. La sélection va alors reposer sur d'autres critères comme la présentation, la personnalité ou la disponibilité.

En même temps, les employeurs ayant recruté une personne bénéficiant d'une expérience utile pour l'emploi auraient été prêts à embaucher un salarié inexpérimenté pour 40 % des recrutements sous CDI et pour 55 % des recrutements sous CDD. En fait, plus le salarié effectivement recruté a une faible expérience, plus l'employeur aurait été prêt à recruter quelqu'un d'inexpérimenté.

Recruter n'est pas toujours facile : pour 30 % des procédures aboutissant à un recrutement sous CDI et pour 20 % sous CDD, les employeurs considèrent que le recrutement a été difficile [3]. Les écarts entre les qualités requises au début du processus et les caractéristiques effectives des candidats expliquent certaines des difficultés de recrutement rencontrées au cours de la procédure. Pourtant, pour quatre procédures sur dix, l'employeur n'a pas vraiment d'attente sur le diplôme de la personne qu'il recrute. Et pour la moitié des recrutements sous CDI et pour seulement 40 % des recrutements sous CDD, le diplôme de la personne recrutée correspond à celui que l'employeur attendait. Au total, les

cas où le diplôme est trop ou pas assez élevé par rapport aux attentes de l'employeur sont rares. Lorsque le diplôme de la personne est inférieur aux attentes de l'employeur, ce dernier estime souvent que le recrutement a été difficile.

Des procédures plus coûteuses pour les CDI

Recruter sous CDI dure plus longtemps et est plus coûteux que sous CDD : 2 000 euros pour un CDI, 600 euros pour un CDD, tels sont approximativement les coûts externes de recrutement, lorsqu'il y en a (encadré 3). Le poste de dépenses le plus onéreux est la publicité et la diffusion de l'annonce. Les coûts externes sont d'autant plus élevés que l'entreprise est grande. Ils sont plus importants pour embaucher un cadre qu'un ouvrier.

Certains candidats ont cherché à négocier les conditions d'emploi. C'est sur les postes de cadre non dirigeant que les négociations sont les plus fréquentes, puis sur les postes de cadre dirigeant ou de profession intermédiaire. Elles sont rares sur ceux d'ouvrier non qualifié. Les négociations sont plus fréquentes dans les grands établissements. Elles portent le plus souvent sur le montant de la rémunération, et ce, davantage encore pour les cadres.

20 % des candidats recrutés sous CDI cherchent à négocier leurs conditions d'emploi, contre 10 % des candidats recru-

Encadré 2

UNE MOBILITÉ INTERNE PAS TOUJOURS POSSIBLE, PAS TOUJOURS SOUHAITÉE

Dans l'ensemble, les postes pourvus en 2005 l'ont été plus souvent par recrutement externe à l'établissement que par mobilité interne, surtout s'il s'agissait de CDD. Mécaniquement, le recours à l'interne est plus rare dans les établissements de petite taille que dans les plus grands. L'employeur peut se trouver dans l'impossibilité de recruter en interne, en particulier quand les effectifs sont trop faibles.

Mais même lorsque le recrutement en interne est théoriquement possible, il n'a pas nécessairement lieu. Soit l'employeur ne veut pas recruter en interne. C'est le cas de la moitié des recrutements sous CDI et des deux tiers des recrutements sous CDD. Dans ce cas, l'offre de poste n'a pas été diffusée auprès des salariés de l'établissement. Soit aucun salarié n'est intéressé : les trois quarts des offres de poste en CDI diffusées en interne ne trouvent pas de candidat, en particulier quand l'offre de formation est insuffisante, quand les salariés ont une faible propension à la mobilité ou lorsque les postes proposés ne sont pas suffisamment attractifs.

Si l'employeur ne diffuse pas son offre d'emploi en interne, c'est généralement parce qu'il lui faut augmenter ses effectifs. Recruter en interne ne ferait que déplacer le problème de recrutement. Cela peut aussi être parce qu'il souhaite recruter une personne extérieure qu'il avait en vue (un sixième des processus de recrutement) ou, plus particulièrement pour les CDI, parce qu'il ne voyait personne en interne qui possédait le profil désiré (un quart des procédures).

Par ailleurs, pour 67 % des recrutements sous CDI et 80 % sous CDD, l'employeur estime qu'il n'aurait pas été possible de former un de ses salariés pour occuper l'emploi à pourvoir. Pour justifier ce faible recours à la formation, l'employeur considère soit que cela n'aurait pas été possible (aucun salarié n'aurait accepté une telle formation), soit qu'une formation aurait été matériellement trop lourde à mettre en œuvre ou compliquée en termes de réorganisation interne.

tés sous CDD. Pour les CDI, les négociations portent huit fois sur dix sur le montant de la rémunération et trois fois sur dix sur les conditions de travail proposées. Pour les CDD, elles portent six fois sur dix sur le montant de la rémunération, quatre fois sur dix sur les conditions de travail et trois fois sur dix sur la nature du contrat (CDI, CDD).

La décision repose sur plusieurs personnes pour près de 40 % des recrutements sous CDI et pour 25 % des recrutements sous CDD. Six fois sur dix, le chef d'entreprise ou le chef d'établissement y participe (huit fois sur dix dans les établissements de moins de 50 salariés), plus de trois fois sur dix le futur

responsable hiérarchique du postulant retenu (une fois sur deux dans les établissements de plus de 200 salariés) et près de trois fois sur dix le directeur du personnel ou son représentant. Bien entendu, dans les petits établissements, une même personne peut assurer toutes ces fonctions.

Six mois après l'embauche, l'employeur est généralement satisfait de la personne recrutée : huit fois sur dix, il affirme qu'il recruterait la même personne. Il est exceptionnel, si ce recrutement était à refaire, que l'employeur déclare vouloir modifier ses critères de sélection ou changer ses procédures.

Hélène GARNER, Bruno LUTINIER (Dares).

Pour en savoir plus

[1] Godonou C. (2006), « La construction en 2005 : la prospérité du logement se confirme », *Insee Première*, Insee, n° 1083, juin.

[2] Marchal E., Rieucau G. (2006), « Les filières d'embauche : une exploitation de l'enquête Emploi 2004 », CEE, *Rapport final pour la Dares*, juillet.

[3] Garner H., Lutinier B. (2006), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières Synthèses, Dares*, n° 2006.11-48.2, novembre.

[4] Berné L., Franceschi P. (2006), « 16 millions d'intentions d'embauche en 2005 », *AcossStat*, Acoss, n°38, juin.

DES PROCÉDURES COURTES

L'urgence des recrutements sous CDD

Une fois la décision de recruter prise, l'employeur envisage généralement un délai plus court pour embaucher un salarié sous CDD que sous CDI. Ainsi, pour près des trois quarts des recrutements sous CDD, il déclare une échéance qui ne dépasse pas le mois, ce qui n'est le cas que pour la moitié des recrutements sous CDI (graphique A). Pour les CDI, une fois sur six, l'employeur ne s'est pas fixé de délai précis pour la réalisation du recrutement, ce qui est exceptionnel pour les recrutements sous CDD. Pour les postes de cadre, les durées prévues sont souvent plus longues. Pour ceux de cadre dirigeant elles peuvent ne pas être fixées. À l'opposé, le recrutement d'un ouvrier non qualifié doit, quatre fois sur dix, être conclu dans la semaine (tableau A).

Les procédures de recrutement aboutissent rapidement

Dans les faits, 20 % des recrutements sous CDI et 40 % des recrutements sous CDD durent une semaine ou moins. La durée moyenne des procédures de recrutement est de cinq semaines pour les CDI et de trois semaines pour les CDD. Elle est plus brève pour les ouvriers non qualifiés et, dans une moindre mesure, pour les employés et les ouvriers qualifiés. C'est pour les cadres qu'elle est la plus longue, surtout pour les cadres de niveau supérieur.

La durée moyenne de recrutement est plus faible dans le secteur des services aux particuliers que dans les autres secteurs.

La durée de la procédure s'explique essentiellement par la « durée externe » qui correspond au temps nécessaire pour diffuser l'annonce ou au temps consacré par des personnes extérieures à l'établissement : ANPE, APEC, cabinets de recrutement. La « durée interne » de la procédure est en effet très courte : la moitié des embauches sous CDI et les trois quarts de celles sous CDD occupent au plus une journée de travail. C'est même le cas de 70 % des recrutements sous CDI d'ouvrier non qualifié et de 83 % sous CDD (tableau B). Un résultat obtenu en additionnant les heures que toutes les personnes chargées du recrutement dans l'établissement y consacrent.

Tableau A
Temps prévu au début de la procédure pour recruter,
par type de poste

En pourcentage

		Recrutement de CDD	Recrutement de CDI
Ouvrier non qualifié	Moins d'une semaine	43	37
	Entre une semaine et un mois	36	32
	Plus d'un mois	16	18
	Durée indéterminée	5	13
Ouvrier qualifié	Moins d'une semaine	29	15
	Entre une semaine et un mois	47	41
	Plus d'un mois	17	27
	Durée indéterminée	7	17
Employé	Moins d'une semaine	26	21
	Entre une semaine et un mois	45	46
	Plus d'un mois	23	19
	Durée indéterminée	6	14
Profession intermédiaire	Moins d'une semaine	19	5
	Entre une semaine et un mois	44	38
	Plus d'un mois	29	38
	Durée indéterminée	8	19
Cadre non dirigeant	Moins d'une semaine	N.S.	8
	Entre une semaine et un mois	N.S.	27
	Plus d'un mois	N.S.	50
	Durée indéterminée	N.S.	15
Cadre dirigeant	Moins d'une semaine	N.S.	11
	Entre une semaine et un mois	N.S.	23
	Plus d'un mois	N.S.	35
	Durée indéterminée	N.S.	31

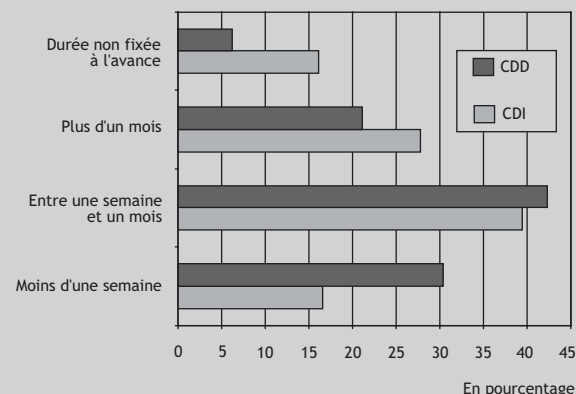
Champ : procédures de recrutement abouties.

N.S. non significatif : la taille de l'échantillon ne permet pas de fournir le temps disponible pour recruter.

Lecture : à la question « De combien de temps disposiez-vous, une fois le besoin exprimé, pour effectuer le recrutement ? », 43 % des employeurs recrutant un ouvrier non qualifié sous CDD ont répondu : « moins d'une semaine ».

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Graphique A
Temps prévu pour effectuer le recrutement



Champ : procédures de recrutement abouties.

Lecture : sur 100 procédures de recrutement d'un CDD engagées, 30 % des employeurs estimaient au début de la procédure qu'ils disposaient d'une semaine pour effectuer ce recrutement.

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Tableau B
Temps consacré par le personnel de l'établissement
au recrutement

En pourcentage

Type de poste à pourvoir	Durée consacrée au recrutement	Type de contrat	
		CDD	CDI
Ouvrier non qualifié	Moins d'une heure	22	11
	Entre une heure et une journée	61	59
	Entre une journée et une semaine	14	24
	Plus d'une semaine	3	6
Ouvrier qualifié	Moins d'une heure	13	10
	Entre une heure et une journée	55	57
	Entre une journée et une semaine	27	27
	Plus d'une semaine	5	6
Employé	Moins d'une heure	11	5
	Entre une heure et une journée	62	52
	Entre une journée et une semaine	23	35
	Plus d'une semaine	4	8
Profession intermédiaire	Moins d'une heure	7	2
	Entre une heure et une journée	59	37
	Entre une journée et une semaine	28	49
	Plus d'une semaine	6	12
Cadre non dirigeant	Moins d'une heure	N.S.	1
	Entre une heure et une journée	N.S.	17
	Entre une journée et une semaine	N.S.	57
	Plus d'une semaine	N.S.	25
Cadre dirigeant	Moins d'une heure	N.S.	7
	Entre une heure et une journée	N.S.	22
	Entre une journée et une semaine	N.S.	42
	Plus d'une semaine	N.S.	29

Champ : procédures de recrutement abouties.

N.S. non significatif : la taille de l'échantillon ne permet pas de fournir le temps passé pour recruter.

Lecture : 22 % des recrutements d'ouvrier non qualifié sous CDD ont nécessité moins d'une heure, en cumulant les heures passées par les personnes de l'établissement.

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.