

---

**Les enseignements de l'enquête Offre d'emploi et  
recrutement (Ofer) 2016**



---

Journée d'études

**L'enjeu des compétences dans l'arbitrage  
entre CDI et CDD**

Antoine NABOULET et Chakir RACHIQ



# 1. Contexte

## Enquête OFER distingue recrutement en CDI et en CDD de plus d'un mois Bloc de questions dédié à la compréhension du recours au CDD

L'intitulé de la question posée dans l'enquête Ofer 2016 sur les arbitrages réalisés par les employeurs entre CDD et CDI est le suivant :

*Voici plusieurs raisons qui peuvent vous avoir conduit(e) à recruter en CDD plutôt qu'en CDI sur le poste occupé par M. ou M<sup>me</sup> X. Pour chacune d'elles, vous me direz si elle a joué un rôle très important, important, peu important ou sans importance.*

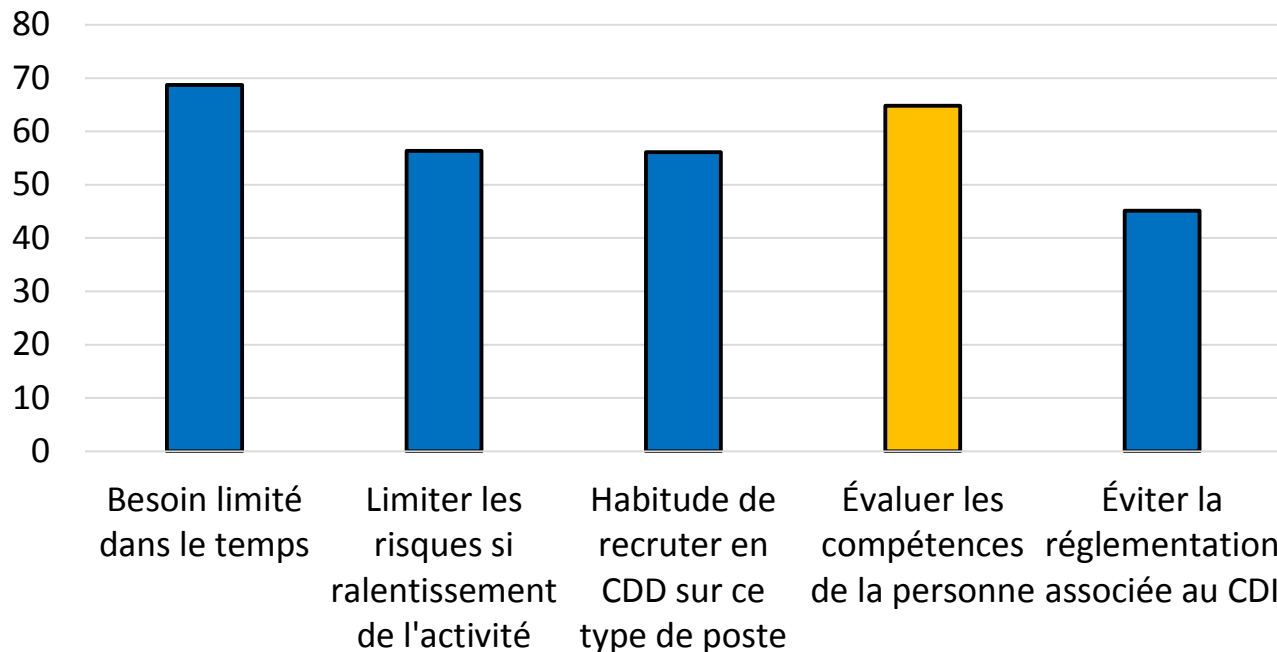
*Les enquêtés pouvaient répondre sans objet dès le premier item car il n'était pas possible de recruter en CDI sur le poste (poste de contractuel de la fonction publique ou CDD ou contrat d'usage) auquel cas les différents items ne leur étaient pas proposés.*

- 1. Votre besoin était limité dans le temps: remplacement d'un salarié, activité saisonnière ou augmentation temporaire de votre activité*
  - 2. Vous aviez l'habitude de recruter en CDD pour ce type de poste*
  - 3. Pour limiter les risques en cas de ralentissement de l'activité de votre établissement*
  - 4. Pour évaluer les compétences de la personne avant de la recruter durablement*
  - 5. Pour éviter les coûts financiers du licenciement en cas de rupture du CDI (indemnités légales ou conventionnelles...)*
  - 6. Pour éviter les formalités en cas de rupture: entretien préalable, préavis, etc.*
  - 7. En raison d'incertitudes sur les recours juridiques et leurs conséquences en cas de rupture (délai et coût du contentieux)*
-

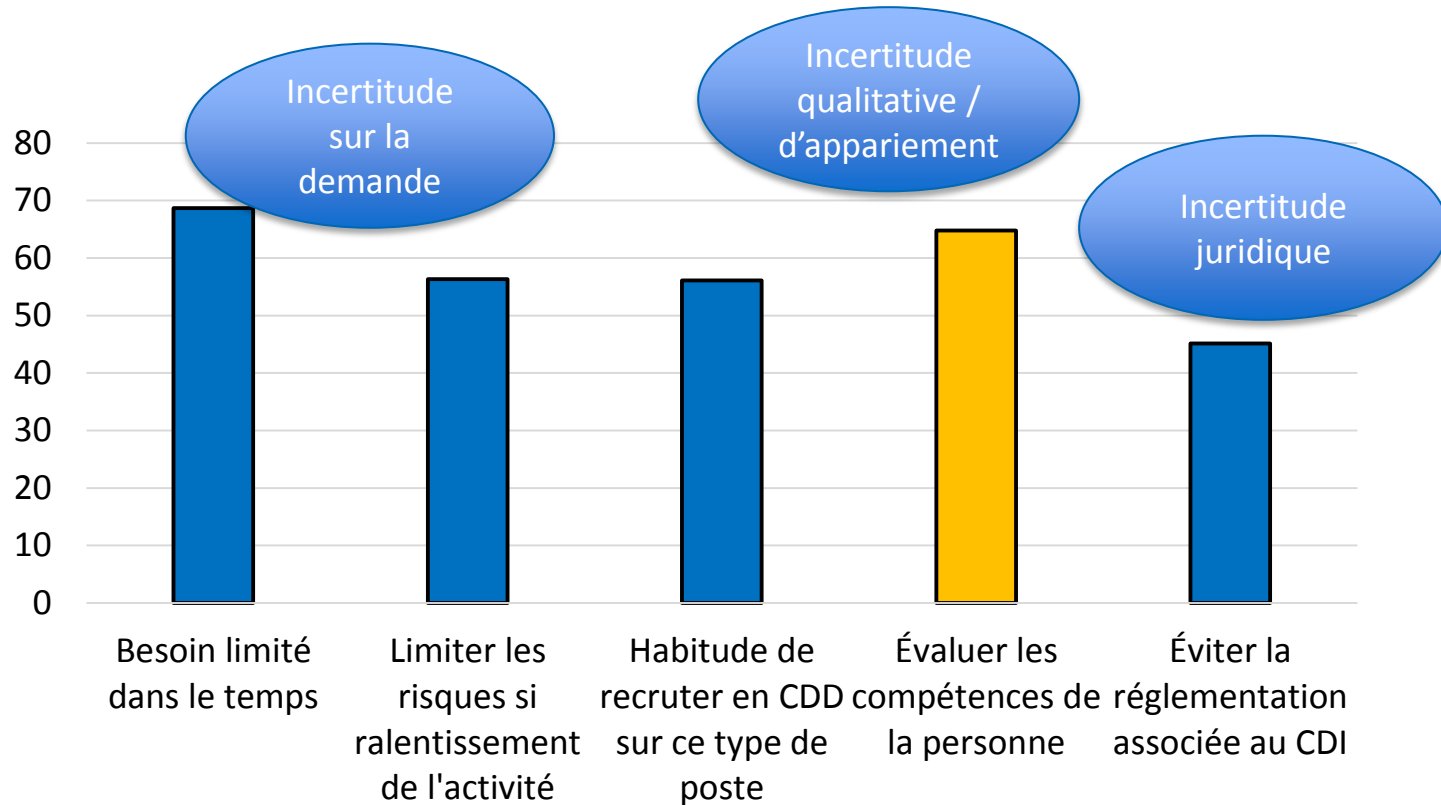
## 2. Le point de départ: un résultat « surprenant »

- « Évaluer les compétences de la personne avant de la recruter durablement » est le second motif de recours au CDD plutôt qu'au CDI (Dares Analyses n°070)

% d'établissements ayant déclaré qu'ils ont recruté en CDD plutôt qu'en CDI en raison de:



## 2. Le point de départ: un résultat « surprenant »



### 3. Des motifs de recours au CDD qui se combinent

Motifs de recours au CDD	Besoin limité dans le temps	Limiter les risques si ralentissement de l'activité	Habitude de recruter en CDD sur ce type de poste	Évaluer les compétences de la personne	Éviter la réglementation associée au CDI
Besoin limité dans le temps		61 %	65 %	66 %	48 %
Limiter les risques si ralentissement de l'activité	74 %		66 %	70 %	51 %
Habitude de recruter en CDD sur ce type de poste	79 %	65 %		77 %	61 %
Évaluer les compétences de la personne	70 %	61 %	67 %		59 %
Éviter la réglementation associée au CDI	73 %	64 %	77 %	85 %	
Ensemble des CDD	69 %	56 %	56 %	65 %	45 %

## 2.Trois angles d'analyse sur ce motif de recours au CDD

### ➤ **Questionnement juridique ou « légaliste »**

- « Tester les compétences » ne correspond pas à un cas d'usage « légal » du CDD
- Quels cas d'usage derrière la fréquence de cet item ? CDD d'alternance ? Autre ?

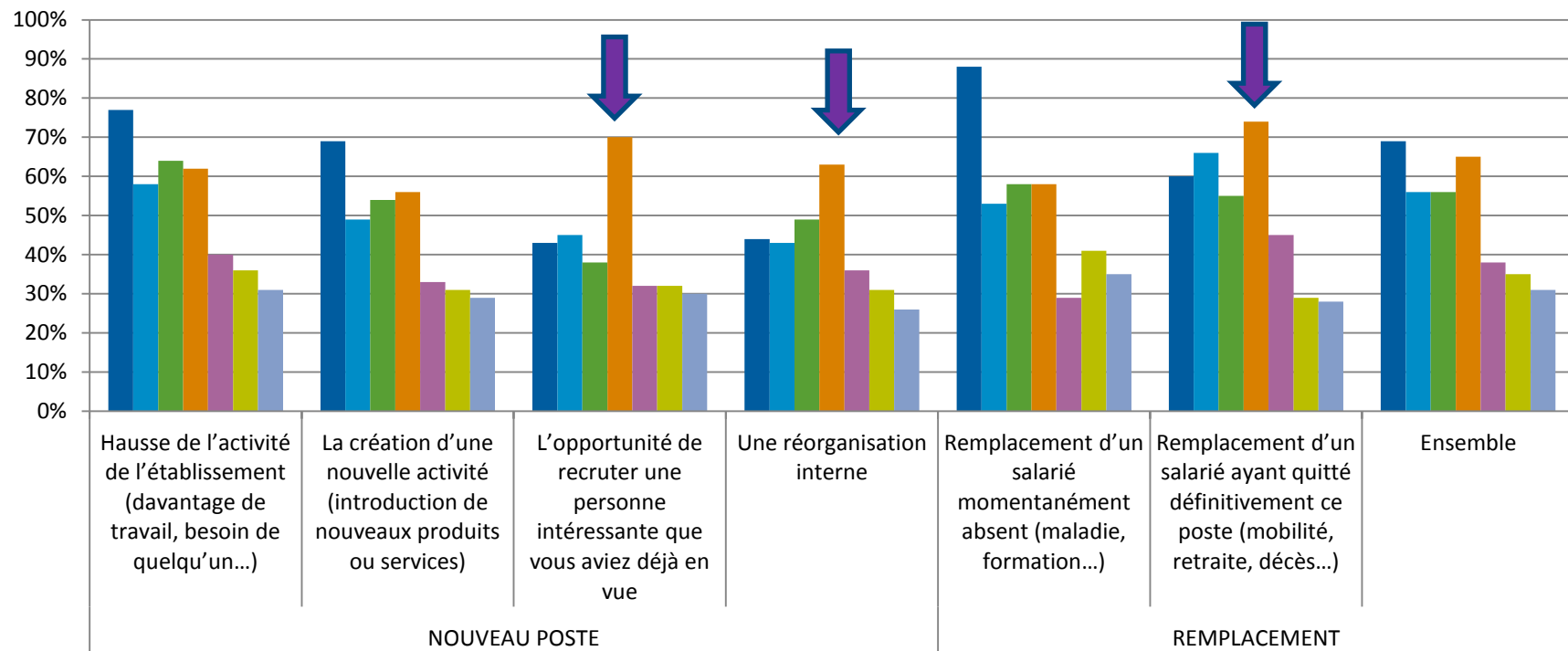
### ➤ **Questionnement économique**

- Possibilité d'arbitrage rationnel entre CDD et période d'essai du CDI
- calcul coût / bénéfice pour limiter risque d'erreur avec incertitude et coût d'ajustement

### ➤ **Questionnement « organisationnel »**

- Le CDD s'inscrit dans un éventail d'outil RH pour sélectionner les candidats en vue d'une relation pérenne
- Approche privilégiée pour exploiter le potentiel d'OFER

# 4. Cohérence entre besoins et motifs de recours au CDD



■ Besoin limité dans le temps

■ Test les compétences

■ En raison d'incertitudes sur le recours juridique

■ Habitude de recruter en CDD

■ Eviter les coûts financiers

■ Limiter les risques en cas de ralentissement

■ Eviter les formalités en cas de rupture

# 5. Caractéristiques du poste

## ➤ Un recours au CDD pour tester les compétences plus marqué pour :

- Les métiers qui passent par une prise de risque
- Les métiers accompagnés d'exigences physiques

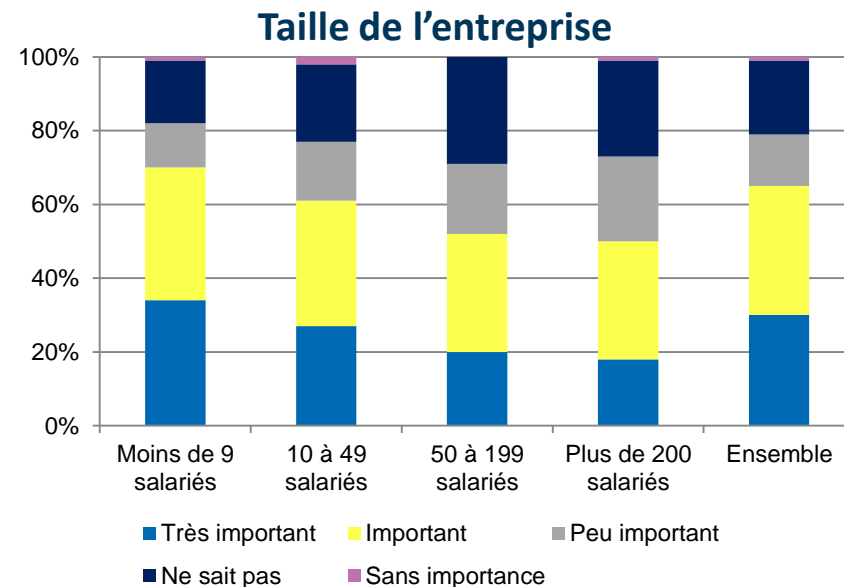
Catégories socioprofessionnelles	Très important	Important
Cadres	14%	<b>40%</b>
Professions intermédiaires	25%	35%
ENQ	30%	34%
EQ	28%	30%
<b>ONQ</b>	<b>37%</b>	36%
<b>OQ</b>	<b>32%</b>	<b>40%</b>
<b>Ensemble</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>

« Tester les Situations de travail transversales (cf. Lainé, 2018) compétences »	
Lecture ou rédaction documents	59,8%
Utilisation outils informatiques	59,9%
Contact avec le public	62,2%
Réponse immédiate à la demande	63,0%
Travail en équipe	62,7%
Supervision, encadrement	65,0%
<b>Normes de qualité et prise en charge des risques</b>	<b>70,3%</b>
<b>Efforts physiques</b>	<b>69,3%</b>
<b>Environnement physique contraint</b>	<b>71,4%</b>
<b>Conduite véhicule</b>	<b>69,0%</b>
<b>Manipulation petits objets</b>	<b>70,1%</b>
<b>Attention visuelle ou sonore</b>	<b>70,0%</b>
Travail sous pression	62,5%
Charge émotionnelle	59,6%
Changements organisationnels	61,8%
Travail taylorien versus travail autonome peu formalisé	70,1%
Travail répétitif artisanal versus travail autonome qualifié	68,1%
<b>Ensemble</b>	<b>64,8%</b>



# 5. Caractéristiques des entreprises

Secteurs d'activité	Très important	Important
Commerce, transports, activités financières et immobilières	31 %	35 %
<b>Construction</b>	<b>42 %</b>	36 %
<b>Industrie</b>	30 %	<b>41 %</b>
Secteur public, enseignement, santé	23 %	29 %
Services aux entreprises	24 %	36 %
Services aux particuliers	27 %	34 %
<b>Ensemble</b>	<b>30 %</b>	<b>35 %</b>



- **Entreprises qui opèrent dans le secteur de la construction et de l'industrie**
- **Entreprises de petite taille**
  - **Structure RH, jeunes entreprises ?**

## 6. Quels facteurs sont corrélés avec cet usage du CDD ? (1/4)

### Réalisation d'une régression logistique:

- **Champ des établissements ayant recruté en CDD**
- **Variable dépendante : avoir recruté en CDD plutôt qu'en CDI pour tester les compétences de la personnes avant de la recruter durablement**
- **Variables explicatives de différents types:**
  - Caractéristiques des entreprises (taille , secteur,...) et contexte du recrutement (évolution emploi, changement organisationnel...)
  - Caractéristiques du poste (métiers, PCS) et du besoin (remplacement / nouveau poste ...)
  - Caractéristiques du candidat (genre, âge, diplôme...)
  - Caractéristiques RH et dispositifs de recrutement mobilisés (implication RH, nombre d'entretiens, pratique de tests en situation)
- Robustesse des corrélations testée par rapport à la prise en compte des CDD d'alternance et autres CDD bénéficiant d'aides publiques, de la durée du CDD

## 6. Quels facteurs sont corrélés avec cet usage du CDD ? (2/4)

		Ensemble de l'échantillon des CDD	CDD hors contrat d'alternance	CDD hors contrats bénéficiant d'incitation financière
<b>Caractéristiques de l'établissement</b>				
<b>Secteurs d'activité</b> (réf. Commerce, transport, etc.)	Construction	+++	+	+
	Secteur public, enseignement, santé	---	--	ns
	Services aux particuliers	---	---	---
<b>Taille de l'entreprise</b> (réf. moins de 10 salariés)	De 50 à 199 salariés	--	--	--
<b>Evolution des effectifs depuis 3 ans</b> (réf. En croissance)	En diminution	-	--	--
	Création depuis moins de 3 ans	+++	+++	+++
<b>Changement au cours des 3 dernières années</b>	Plan social	+	+	+
	Nouveaux produits/services	++	++	++
	Nouvelle organisation du travail	+++	+	++
<b>Mode de gestion de la main d'œuvre entre 2012-2015</b>	Recours aux contrats d'alternance	++	++	+
	Recours à l'intérim	-	--	--
<b>Caractéristiques du poste à pourvoir</b>				
<b>Durée du CDD</b> (réf. 3 à moins de 6 mois)	< 3 mois	+	ns	ns
	12 mois à moins de 24 mois	+	ns	ns
	24 mois et plus	++	ns	ns
<b>Besoin auquel répond le poste</b> (réf. remplacement temporaire)	Remplacement d'un salarié ayant quitté définitivement son poste	++	++	+++
	Création d'une nouvelle activité	-	-	ns
	Réorganisation interne	Ns	+	++

## 6. Quels facteurs sont corrélés avec cet usage du CDD ? (3/4)

		Ensemble de l'échantillon des CDD	CDD hors contrat d'alternance	CDD hors contrats bénéficiant d'incitation financière
<b>Caractéristiques du postes à pourvoir</b>				
<b>CSP</b> (Réf. Employé non qualifié)	Profession intermédiaire	Ns	Ns	-
	Ouvrier qualifié	+	Ns	ns
	Employé qualifié	Ns	Ns	--
<b>Fonctions</b>	Gardiennage, nettoyage, etc.	+	Ns	Ns
	Soin des personnes	+++	+++	+++
<b>Caractéristiques du candidat recruté</b>				
<b>Diplôme le plus élevé obtenu (réf. BAC+2)</b>	Bac +3 ou bac +4	--	--	--
	Bac +5	--	-	-
	Doctorat	--	--	--
<b>Contexte du recrutement étudié</b>				
<b>Contexte</b>	Recrutement multiple	++	++	Ns
	Difficultés de recrutement	Ns	++	++
<b>Pratique du recrutement</b>				
<b>Test de connaissance</b>	Un seul test	+++	+++	+++
	Deux tests et plus	+++	+++	+++
<b>Reproduction de la situation de travail</b>	Mise à l'essai	+++	+++	+++
	Test reproduisant une situation de travail	---	---	---
<b>Nombre d'entretien</b>	Un entretien	+	+	++
	Deux entretiens	+	Ns	++
	Trois entretiens et plus	++	++	+

## 6. Quels facteurs sont corrélés avec cet usage du CDD ? (4/4)

		Ensemble de l'échantillon des CDD	CDD hors contrat d'alternance	CDD hors contrats bénéficiant d'incitation financière
<b>Pratique de recrutement (...suite)</b>				
<b>Force de tri</b> (réf: <i>aucun tri</i> )	Plus d'une candidature sur deux est éliminée	+++	++	++
<b>Description générale de la procédure</b> (réf: <i>la procédure varie au cas par cas</i> )	La procédure varie selon le poste	--	Ns	Ns
<b>Implication RH (réf. aucun service RH)</b>	Au moins un professionnel RH impliqué	---	---	---
	Présence d'un RH non impliqué	--	--	-

# Conclusion. Principaux enseignements

## 1. Un recours au CDD qui semble répondre à une incertitude « qualitative »:

- Un recours au CDD comme outil d'évaluation plus prononcé pour les métiers où les compétences s'observent uniquement quand la relation travail est établie
  - Charges physiques, responsabilité/risque

## 2. Cette pratique s'inscrit en partie dans un environnement d'incertitude liée au besoin de l'employeur

- Une probabilité maximale d'utiliser le CDD comme outil RH lorsque l'entreprise est jeune ou lorsqu'elle réalise des changements majeurs (nouveaux marchés, plan social, nouvelle organisation du travail, etc.)

## 3. Le CDD « période essai » peut être à la fois:

- **substitutif** aux outils « traditionnels » de RH pour tester les candidats
  - cas des TPE / PME sans capacité RH
- Ou **complémentaire** à un usage intensif d'outils de sélection RH ex ante :
  - enjeu fort de « compétences » au regard du métier, cf point 1
  - compétences « comportementales » mais aussi capacité à supporter les conditions travail