

**LE POSITIONNEMENT DES CANAUX DE RECRUTEMENT :
LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES**

Christian Bessy
Emmanuelle Marchal

octobre 2007

Dans une période de persistance du chômage, on a tendance à focaliser l'attention soit sur le volume global de l'emploi (et ses déterminants macro économiques), soit sur le comportement des chômeurs ou des demandeurs d'emplois, mettant en cause les modes d'indemnisation du chômage ou encore, plus récemment, le mode de fonctionnement des agences publiques. On s'interroge par ailleurs sur le type de prestations qu'elles peuvent offrir et leurs effets sur la durée du chômage et sur la stabilité de la reprise d'emploi (Crépon et *al.*, 2005). Ces analyses s'intéressent aux dispositifs à mettre en place pour inciter à la reprise du travail, pour mieux informer et orienter les demandeurs d'emploi, conduisant à la nécessité de consolider les réformes entreprises des agences publiques, en particulier en les mettant plus systématiquement en concurrence avec les agences privées d'orientation et de placement (rapport Marimbert, 2004). Dans cette perspective, l'accent est particulièrement mis sur les possibilités données aux demandeurs d'emplois de trouver un nouvel emploi au sein d'un « marché du placement » plus dynamique, l'entreprise restant de son côté avant tout un acteur passif.

La mise en valeur des démarches entreprises par les demandeurs d'emploi est entretenue par la littérature sur le *job search* qui se focalise sur plusieurs aspects : la mesure de l'effort de recherche d'emploi, les arbitrages des chômeurs entre la poursuite de la recherche ou l'acceptation d'un salaire plus ou moins élevé, l'efficacité relative des canaux d'embauche selon la rapidité avec laquelle ils permettent de trouver un emploi. Cette littérature est d'autant plus abondante et étayée, qu'elle peut se nourrir de statistiques conçues pour l'alimenter. En effet, la plupart des pays font des enquêtes périodiques sur les démarches de recherche d'emploi à partir desquels sont calculés les taux de chômage. Certains, comme la France, interrogent aussi les individus sur la façon dont ils ont trouvé leur emploi¹.

Un autre courant de littérature prend explicitement en compte le choix des entreprises entre plusieurs « intermédiaires » du marché du travail, en s'appuyant sur toute une tradition de recherche, développée initialement aux Etats-Unis, basée sur les modes d'appariement entre employeurs et travailleurs (Rees 1966, Bishop 1993). En particulier, l'émergence d'un intermédiaire peut être justifiée par l'amélioration de la qualité des appariements (Yavas, 1994). A un niveau plus macro, les travaux initiaux de Pissarides (1979) ont modélisé le rôle d'un tel intermédiaire et les conditions de son efficacité pour accroître les chances des demandeurs d'emploi de trouver du travail, mais ils ne prennent pas en compte le choix des firmes entre plusieurs types d'intermédiaires. Par la suite, ils ont néanmoins donné lieu à une série de travaux empiriques cherchant à estimer l'efficacité de différents canaux de recherche/recrutement (Lindebom et *al.*, 1994), en termes de nombres et de durée d'appariements effectifs à partir de données micro-économiques portant à la fois sur les employeurs et les travailleurs.

L'émergence de nouveaux acteurs du placement, à la suite de la publication de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 mettant fin au monopole du service public de l'emploi, et la banalisation de l'usage d'internet², ont suscité un regain d'intérêt pour les transformations induites sur le fonctionnement du marché du travail. Tout un ensemble de travaux cherchent à analyser à la fois les changements en cours dans les formes d'intermédiation du marché du travail (y compris les méthodes de sélection utilisées) et leurs conséquences, non seulement, sur les opportunités d'emploi créées et le chômage, mais aussi, sur les opportunités de carrière des travailleurs ou sur le traitement de groupes spécifiques³. Notre recherche sur les

¹ Pour les résultats de l'enquête emploi de 2004 sur ces questions, voir E. Marchal et G. Rieucan, 2006.

² Voir à ce sujet le numéro spécial de la revue de l'Ires : Internet, recrutement et recherche d'emploi, *La revue de l'Ires*, n°52, 2006.

³ Voir la conférence du NBER sur les intermédiaires du marché du travail, 2006

différentes formes d'intermédiation sur le marché de travail s'inscrit dans cette optique en analysant les modalités d'intervention des intermédiaires du placement (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997), ou en identifiant une pluralité de « conventions de compétences » qui supportent et contraignent les interactions sur les « marchés du travail » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), ou, encore, en procédant sur ces deux points à des comparaisons internationales (Comparaison France/RU, Bessy et alii 2001).

Cet article prend appui sur l'opportunité d'explorer le point de vue des entreprises qui cherchent à pourvoir un emploi, grâce aux données de l'enquête Ofer réalisée en 2005 par la DARES du Ministère du Travail (voir encadré). Cette enquête nous permet de cerner les pratiques de recrutement des entreprises françaises et plus précisément les canaux par lesquelles elles passent pour trouver des candidats. A notre connaissance, très peu d'enquêtes ont été réalisées à l'étranger sur ces questions, si ce n'est aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas. Les travaux issus de ces enquêtes partent de l'idée que l'on s'appesantit trop sur les démarches individuelles des candidats (le *job search*) en prenant insuffisamment en compte le comportement des entreprises (*l'employer search*) (Barron et alii, 1987). Il s'agit de déterminer ce qui pousse les entreprises à investir dans les processus de recrutement (idem et Pellizzari, 2005) et les facteurs à l'origine de variations dans les méthodes utilisées (Marsden, 1990). Est isolé en particulier le rôle joué par la taille de l'entreprise, le niveau de l'emploi à pourvoir, la présence syndicale et celle d'un service du personnel. Un autre pan de la littérature s'attache plus précisément à différencier les canaux de recrutement d'après les avantages et inconvénients qu'ils procurent en termes de durée du processus, de qualité et quantités de candidatures générées, et de coût de la procédure (Gorter et alii, 1996, Russo et alii, 1997, 2000, Mercken et alii, 1998, Gorter and van Ommeren, 1999).

A quelques exceptions près (Hasluck and Purcell, 1997) la plupart des enquêtes étrangères se contentent de faire une opposition succincte entre canaux formels et informels ou d'isoler le rôle joué par le canal le plus important. L'enquête française a pour particularité d'être très précise sur la diversité des canaux mobilisés tout en permettant de relier cette question aux caractéristiques des entreprises, à celles des emplois à pourvoir et des candidats finalement recrutés. Nous proposons donc d'identifier quelles sont les qualités des candidats et de emplois qui sont « valorisées » par chaque canal de recrutement et simultanément les caractéristiques des entreprises qui y ont recours. Nous pourrions de la sorte préciser le positionnement de chaque canal sur le marché du travail.

Pour cela nous avons retenu une partition en 8 canaux de regroupement, partition que nous justifions dans une première partie en présentant également le poids relatif de chaque canal de recrutement. Nous présentons aussi notre grille d'analyse permettant de bien contraster deux façons de prospecter les candidats en faisant un large appel à candidatures ou en restreignant la prospection à un public limité.

Dans une seconde partie, nous cherchons à identifier différents modes de recrutement. L'analyse des politiques de recrutement est d'abord menée à partir de la mobilisation des canaux suivant les caractéristiques des entreprises, des procédures de recrutement en amont (unique/multiple,...) et des types d'emploi à pourvoir. Cette analyse est ensuite complétée par la caractérisation des canaux effectifs de recrutement, en particulier suivant les profils des salariés recrutés et les caractéristiques des procédures dans lesquels ces canaux s'inscrivent (délais, coûts,...). Les différentes façons de recruter sont ensuite analysées à l'aune de leur contribution à la structuration du marché du travail français.

Au cours de ces différentes étapes, l'analyse des tris croisés a été contrôlée par des régressions logistiques permettant de raisonner toutes choses égales par ailleurs.

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 a 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 au besoin d'avoir des 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 pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année. 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'UNEDIC.

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 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.

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, c'est vraisemblablement beaucoup plus que dans la réalité. Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger).

Choix d'exploitation

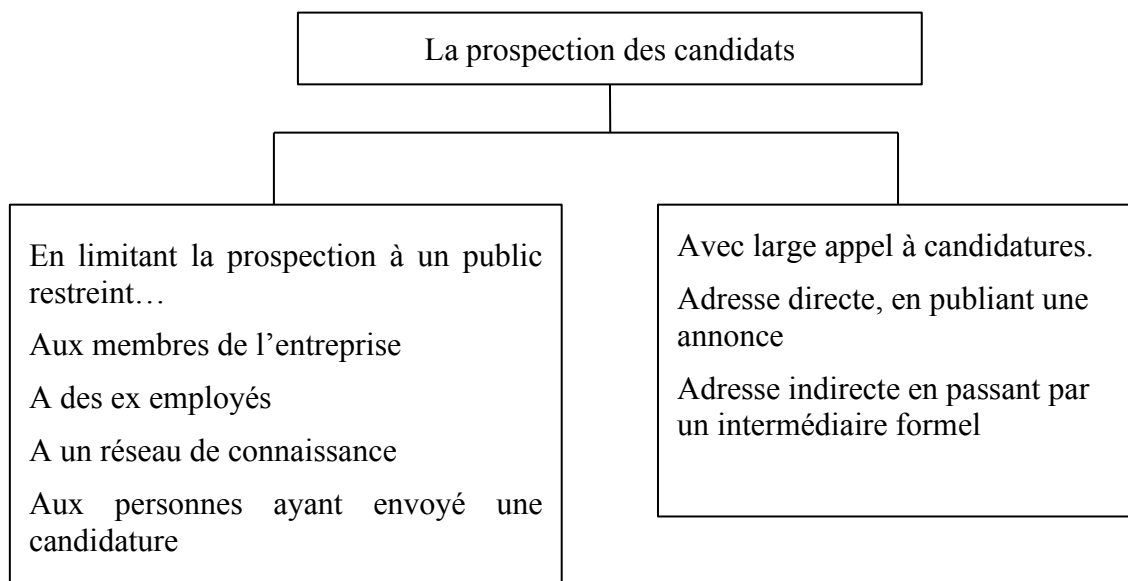
Dans nos traitements, nous nous sommes limités à l'ensemble des procédures de recrutement qui ont abouti. Les résultats concernent donc 3580 établissements. Ce choix nous permet de comparer les taux de recours et les taux de recrutement des différents canaux en travaillant sur un échantillon plus homogène.

1- A la recherche de candidats

Les entreprises utilisent une profusion de moyens pour trouver des candidats : elles prennent contact avec l'Anpe, des cabinets de recrutement, des intermédiaires de l'insertion ; elles publient des annonces à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sur des journaux ou des sites internet ; elles pressentent directement d'anciens salariés ou des fournisseurs, mobilisent leurs relations professionnelles et personnelles ; elles consultent les candidatures spontanées qu'elles ont reçu ou qui sont rassemblées sur des candidathèques ; elles prennent contact avec des écoles ou des centres de formation etc. Plus de vingt possibilités sont répertoriées dans l'enquête. Ses résultats montrent qu'elles ne sont pas exclusives les uns des autres : 15,5% seulement des établissements se contentant de ne faire qu'une seule démarche tandis que 16,5% en entreprennent au moins 6 en parallèle. Il en résulte une combinatoire complexe qui ne fait pas vraiment ressortir de combinaisons typiques. En tout, le nombre moyen de démarches entreprises est de 3,5. Ce nombre s'élève fortement avec la taille des établissements (il avoisine 5 pour ceux qui ont plus de 500 salariés) et les enjeux du recrutement : il est plus fort lorsque s'élève la catégorie socio professionnelle ou le salaire, et lorsque les entreprises mènent plusieurs recrutements en parallèle. Le lien entre « effort de recherche », taille des entreprises et enjeux du recrutement a également été noté en Grande-Bretagne (Pellizzari, 2005). Mais là-bas comme aux Pays-Bas, le nombre moyen de démarches entreprises reste très inférieur (il est inférieur à 2) à ce qu'il est en France, suggérant que les entreprises françaises sont particulièrement actives sur ce plan.

Pour procéder à un regroupement des démarches entreprises, nous partons d'une distinction entre deux façons de s'adresser au « marché ». Dans certains cas les entreprises procèdent à un large appel à candidatures, soit en diffusant directement une annonce soit en passant par un intermédiaire. Dans d'autres cas elles s'adressent à un public d'emblée restreint : aux membres de l'entreprise ou à ceux qui ont déjà travaillé pour elle, à un réseau de relation ou aux candidats ayant envoyé préalablement leur candidature.

Graphique 1



1-1- Deux façons de prospecter des candidats

Cette partition renvoie à la fois au sens commun et à des grilles d'analyse plus scientifiques qui ouvrent plusieurs pistes de recherche.

Elle recouvre une partition classiquement utilisée dans les travaux économiques et sociologiques consistant à opposer les canaux formels aux canaux informels. Sont considérés comme des canaux formels les annonces, les agences publiques et privées, ainsi que les bureaux de placement des écoles ou encore ceux des syndicats professionnels, autrement dit les canaux qui permettent un large appel à candidatures. Sont considérés comme informels les autres canaux parmi lesquels on cite généralement les recrutements passant par des réseaux de relation (voir Granovetter, 1974). Cette dichotomie entre canaux formels et informels reste imprécise sur ces derniers. Elle présente l'inconvénient de ne pas laisser de place aux candidatures spontanées qui sont, suivant les auteurs, regroupées avec les premiers ou les seconds. D'autre part les canaux informels ne prennent pas explicitement en compte la possibilité d'appeler d'anciens employés alors que d'autres travaux ont pu montrer l'importance de ce mode de recrutement (Lagarenne, Marchal, 1995).

La partition proposée renvoie aux deux modes de prospection de l'information, tels qu'ils sont identifiés par Rees (1966) : recherche extensive lorsque l'entreprise procède à un large appel à candidatures ou intensive lorsqu'elle restreint la prospection à quelques candidats sur lesquels elle fait des investigations approfondies. Elle donne à voir plus largement l'importance que revêt la question des formats de l'information (Thévenot, 1997). En procédant par appel à candidature l'entreprise doit préalablement mettre en forme une offre d'emploi, en faire un « résumé » capable de circuler sur le marché, à distance de l'entreprise émettrice (Eymard-Duvernay, Marchal, 2000). Cette mise en forme constitutive de repères d'évaluation partagés et observables à distance, comme le sont par exemple des catégories d'emploi, n'est pas nécessaire dans l'hypothèse où l'adresse se fait à un public restreint. L'information peut circuler ici grâce au bouche à oreille : elle est plus riche que dans le cas précédent, permettant de donner des informations sur les conditions ou l'ambiance de travail, la personnalité du manager etc (Granovetter, 1974). D'après Rees (1966) la recherche d'information a un caractère plus ou moins extensif ou intensif selon les types de produits ou services considérés. Plus ceux-ci sont standards, plus la recherche extensive est privilégiée tandis qu'une grande variation de la qualité conduit à investir dans une recherche plus intensive.

On peut noter pour finir que les recrutements qui passent par un appel à candidatures ont une visibilité que n'ont pas ceux qui s'adressent à un public restreint. Les entreprises publient des offres d'emploi soit dans la grande presse soit sur des supports qui ont une certaine visibilité, et les intermédiaires auxquels elles s'adressent procèdent eux aussi souvent à des publications d'annonces pour trouver des candidats. Ces publications sont l'occasion pour les entreprises, comme pour les intermédiaires, de donner de la visibilité à leurs activités en faisant une publicité moins onéreuse que lorsqu'elle passe par des moyens traditionnels. Sachant que les entreprises ont eu recours à une multiplicité de démarches, on peut se demander si toutes empruntent d'une manière ou d'une autre une filière « visible » en procédant à un large appel à candidatures ou si certaines n'opèrent pas systématiquement une restriction de la diffusion. D'après les résultats de l'enquête, 3 cas de figure se présentent : dans 8% des cas les entreprises ont exclusivement fait un large appel à candidature ; dans un peu plus de la moitié des cas, les entreprises ont emprunté des canaux appartenant aux deux côtés à la fois, et dans 38% des cas elles se sont exclusivement adressées à un public restreint, sans procéder par appel à candidatures. En se plaçant du point de vue du fonctionnement du marché du travail, on voit que celui-ci est en partie immergé, une part non négligeable des recrutements n'ayant pas de réelle visibilité.

La dichotomie étudiée rencontre plusieurs limites qui appellent des précisions. La première concerne la façon dont circule l'information lorsqu'une entreprise s'adresse à ses propres membres. Autant, lorsque l'entreprise est petite, on peut supposer qu'elle se diffuse de façon informelle, grâce au bouche à oreille. Autant lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, on peut supposer que des moyens plus formels sont utilisés : des offres dûment formulées vont être diffusées sur l'intranet ou sur le journal interne de l'entreprise. Dans cette hypothèse, la circulation de l'information sur le marché interne peut s'apparenter à ce qu'elle est sur le marché externe.

Une autre limite concerne les candidatures spontanées dont l'origine peut être hétérogène. Elles peuvent être envoyées à l'initiative de personnes qui choisissent de candidater dans certaines entreprises préalablement identifiées parce qu'elles possèdent des caractéristiques particulières qui les intéressent. Dans d'autres cas, il arrive que ces candidatures soient suscitées par le personnel en place qui informe son entourage de l'existence d'opportunités d'emplois. L'information circule ici de façon informelle dans un réseau restreint, les candidatures pouvant en plus être envoyées directement à la personne qui cherche à recruter. Dans cette hypothèse, il paraît difficile de faire la part des choses entre le rôle joué par les « relations » et par les « candidatures spontanées » puisque qu'il y a un certain chevauchement entre canaux. Il arrive enfin que des candidatures résultent de l'initiative d'entreprises qui font de véritables « appels à candidatures spontanées » en publiant des annonces visant à les encourager. Ici, ce sont les canaux « candidatures spontanées » et « annonces » qui ne sont pas totalement disjoints.

Une dernière limite tient à l'ambiguïté du questionnaire qui opère une distinction entre la diffusion d'une annonce et le passage par un intermédiaire. Or, un établissement a très bien pu passer par un intermédiaire publiant une annonce pour son compte.

1-2-. Le repérage de huit canaux

Malgré les limites exposées, il nous semble pertinent de regrouper la vingtaine d'items répertoriés dans l'enquête en utilisant comme critère principal de partition les deux modes de prospection de candidatures. Dans l'hypothèse d'un recrutement sans appel à candidatures, nous différencions ensuite les canaux selon la nature du réseau que ces canaux mobilisent. Dans l'hypothèse contraire, nous avons distingué les recrutements directs, « médiés » via des annonces, et indirects, opérés via des intermédiaires de placement. Sept canaux principaux ont finalement été retenus, auxquels s'ajoute un canal résiduel. Cette partition en sept permet de travailler sur des canaux relativement homogènes et disposant d'un poids suffisamment conséquent (graphique 2) pour opérer des tris croisés et des régressions logistiques.

Les deux canaux les plus couramment mobilisés conduisent à restreindre d'emblée le champ de prospection des candidats plutôt que d'opérer un large appel à candidatures.

- Pour trouver des candidats, 62.1% des établissements interrogés ont exploré leurs « candidatures spontanées ». Il s'agit du canal le plus important.
- Les « relations » représentent le 2^{ème} canal de diffusion. 52.5% des entreprises les ont mobilisées pour trouver des candidats en faisant appel à 3 réseaux distincts : les réseaux personnels, les réseaux professionnels et les réseaux de clients, fournisseurs, prestataires et concurrents. Ces derniers étant très proches des réseaux professionnels, nous les avons regroupé ensemble sous l'appellation « relations professionnelles » lorsque celles-ci sont distinguées des relations personnelles. Les unes et les autres font classiquement l'objet de distinction dans les enquêtes anglo saxonnes (voir Granovetter, 1974) où l'on a coutume de distinguer les « liens faibles » qui s'apparentent à des réseaux professionnels faits d'interconnaissances, des « liens

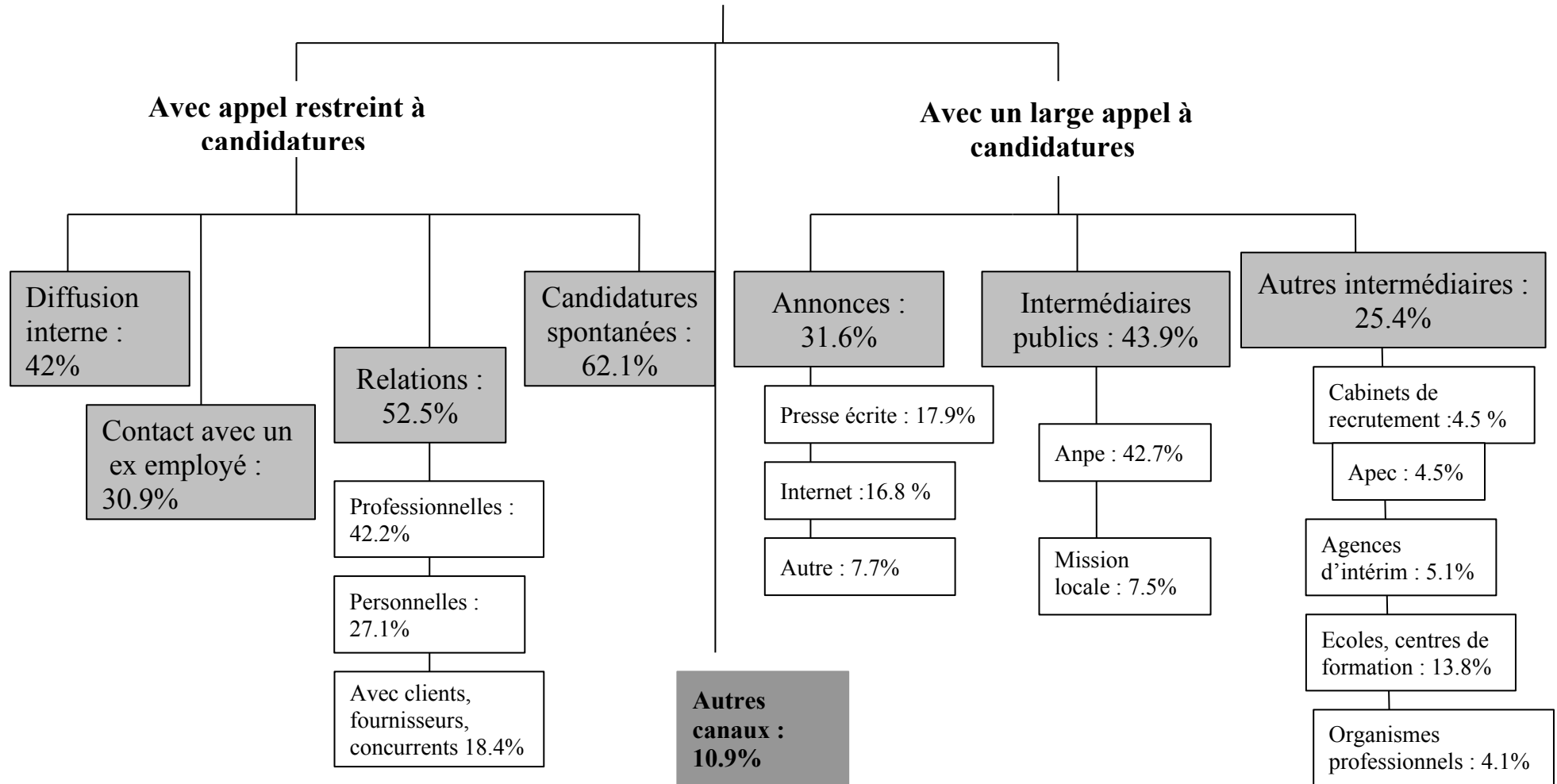
forts » qui s'apparentent davantage à des réseaux personnels rassemblant amis, famille et proches.

- La « diffusion interne » recouvre le cas où l'entreprise restreint son appel à candidatures aux membres de l'entreprise, ce qui s'est produit dans 42% des cas.
- Les « contacts avec un ex employé » recouvrent les cas où l'entreprise s'adresse à des personnes ayant déjà travaillé pour elle, en tant que stagiaire, intérimaire ou salarié sur CDD. Dans 30.9% des cas, les entreprises ont fait appel à leurs ex employés. Dans l'hypothèse où ce contact débouche sur un recrutement, il s'agit donc d'une réembauche.

Viennent ensuite les canaux qui visent à prospecter plus largement le marché

- 43.9% des établissements sont passés par des « intermédiaires publics » ce qui en fait le 3^{ème} canal de diffusion par ordre d'importance. Ces intermédiaires regroupent essentiellement les agences locales de l'Anpe, mais aussi les missions locales et d'autres entités publiques.
- Des « annonces » ont été publiées par 31.6% des entreprises. Elles ont été diffusées sur des supports variés : soit dans la presse écrite (locale ou nationale, payante ou gratuite), soit sur Internet (sur des job boards ou sur des sites corporate) ou sur un autre support (affiche).
- Les « autres intermédiaires » regroupent tous les autres organismes par lesquels sont passées les entreprises pour diffuser leur offre. Il s'agit d'abord d'écoles, d'universités et de centres de formation possédant éventuellement des services de placement. Il s'agit ensuite d'agences d'intérim par lesquelles des entreprises sont passées pour recruter du personnel permanent, de cabinets privés de recrutement (ou de chasseurs de tête), mais aussi de l'Apec et enfin d'organismes professionnels comme des Chambres de commerce ou de métiers. Malgré l'importance du regroupement effectué, ces « autres intermédiaires » n'ont été mobilisés que par 25.4% des entreprises.
- Les « autres canaux » sont plus marginaux encore, recouvrant 10.9% des cas. Il peut s'agir d'entreprises ayant consulté des candidatures sur CV thèques, dans la presse écrite ou sur d'autres supports. On voit bien que leur visée n'est pas le recrutement *stricto sensu* mais qu'ils permettent plus largement de prospecter le « marché ».

Graphique 2 : Les taux de recours aux différents canaux de recrutement et leur regroupement



1-3-. Les résultats de la prospection

Deux indicateurs peuvent être retenus pour rendre compte de l'importance des 8 canaux répertoriés. Le premier, que nous avons utilisé jusque là, est le taux de recours à chaque canal. Il rend compte des pratiques de « sourcing » opérées par les entreprises, de la façon dont elles se mobilisent pour trouver des candidats⁴. Le second est le taux de recrutement, c'est-à-dire la part des recrutements que l'on peut imputer à chaque canal. Il rend compte de la façon dont se répartissent les recrutements réussis, étant entendu que chaque entreprise impute la réussite de son recrutement à un seul canal (le total fait 100).

Tableau 1 : Les deux indicateurs de l'importance des canaux

	Cand. spont.	Relations	Intermed. public	Annonces	Contact ex employé	Autre intermed.	Autre
Taux de recours	62,1	52,5	43,9	31,6	30,9	25,4	10,9
Taux de recrutement	23,4	22,8	18,6	12,3	9,8	10,8	2,3

Source : Dares, Enquête OFER, 2005

Comme le montrent les résultats (tableau 1), la façon dont s'ordonnent les canaux est très proche dans les deux cas. Que l'on prenne en compte le *taux de recours* ou le *taux de recrutement*, ce sont toujours les candidatures spontanées qui arrivent en tête du classement, suivies des relations et des intermédiaires publics. L'importance des candidatures spontanées, qui représentent près d'un quart des recrutements, ressort tout particulièrement lorsqu'on la compare à l'enquête britannique de 1992 où elles représentent 16 % des recrutements. Elle a été mise à nouveau en évidence récemment en élargissant la comparaison à l'Espagne (Bessy, Marchal, Rieucou, 2007). Enfin, la part (« de marché ») de l'agence publique n'est pas négligeable (17,4 %). On peut y voir l'effet du protocole d'enquête. Celle-ci ayant été opérée par le Ministère du travail, il est possible que les entreprises enquêtées aient cherché à mettre en évidence leurs « bonnes » pratiques consistant à passer souvent par le service public de l'emploi.

Si l'on exclut la diffusion interne qui par définition n'a pas donné lieu à recrutement, on a ensuite les annonces qui se présentent comme le quatrième canal mobilisé et ayant permis de recruter. Avec un taux de 12,3%, ce canal s'avère particulièrement faible au regard de l'enquête hollandaise (44,6%) ou anglaise (24,7%). La prise des contacts noués avec un ex employé est en cinquième position lorsque est pris en compte le taux de recours mais en sixième position en tant que canal de recrutement, arrivant derrière les autres intermédiaires. Ces derniers, donc, tout en ayant été peu souvent mobilisés, ont relativement souvent permis de recruter. Signalons à ce sujet qu'avec 3,2 % des recrutements, les ETT apparaissent comme un nouvel acteur qui dépasse les cabinets de recrutement classiques (2,2 %).

2- Les différents modes de recrutement

Comme nous l'avons montré dans notre travail antérieur sur « l'usage des canaux de recrutement » (Bessy et Marchal, 2007), l'explication du choix des canaux de recrutement permet d'identifier différents modes de recrutement en relation avec les politiques d'emploi des entreprises, l'état du marché du travail, la nature des emplois à pourvoir et en particulier

⁴ Le total est ici largement supérieur à 100, chaque entreprise pouvant avoir eu recours simultanément à plusieurs canaux.

le caractère plus ou moins observable des qualités qui y sont associées. Dans un premier temps, nous proposons ici une synthèse permettant d'analyser les politiques de prospection des entreprises. L'idée est que l'analyse des taux de recours aux différents canaux est mieux à même d'identifier les traits structurels des politiques de recrutement, que l'examen des taux de recrutement effectifs.

Nous complétons ensuite cette caractérisation par la prise en compte des canaux effectifs de recrutement, des caractéristiques des salariés recrutés et des procédures de recrutement. Les profils des salariés recrutés vont permettre de mieux entrevoir l'importance de facteurs institutionnels de structuration du marché du travail.

2-1- Les politiques de prospection des entreprises

Les résultats sont présentés en partant de notre distinction analytique entre les deux façons typique de s'adresser au « marché ». On distingue alors les canaux correspondant à des formes d'intermédiation prospectant le marché à partir de repères d'évaluation facilement observables, des canaux qui réduisent *a priori* l'éventail de candidatures qui ont été pré-sélectionnées, pour ainsi dire, en amont de la procédure de recrutement. L'analyse s'appuie sur le croisement des taux de recours à chaque canal avec les variables caractérisant les entreprises (secteur d'activité, taille des entreprises et turnover), la nature des emplois (CDI/CDD, temps complet/partiel, PCS, niveaux de salaire, fonctions, contrats aidés) et les enjeux de recrutement (unique/multiple, temps prévu). Ces tris croisés ont été contrôlés par des régressions logistiques permettant de raisonner toutes choses égales par ailleurs⁵.

Turnover et types d'emploi à pourvoir

Parmi les intermédiaires de marché, on peut distinguer deux formes d'intermédiation suivant la récurrence de la relation avec les intermédiaires.

En effet, le [recours aux agences publiques et aux annonces est lié à un turnover élevé](#) et ceci quelle que soit la taille de l'établissement ou son secteur d'appartenance. Il s'inscrit dans un délai long (supérieur à 1 mois) de recrutement, qui sont le plus souvent multiples, et s'appuie sur l'existence d'une procédure standard de recrutement. On peut faire l'hypothèse que ces deux canaux permettent aux établissements, par une recherche extensive d'information, de répondre à des besoins récurrents de recrutement sur des emplois qui par ailleurs sont plutôt en CDI et à temps complet. La différence essentielle entre ces deux canaux tient aux liens qu'ils entretiennent avec la qualification de l'emploi à pourvoir et au niveau de salaire. Les agences publiques sont plutôt mobilisées pour les emplois de non-cadres (en particulier de TAM), moins bien rémunérés et bénéficiant de subventions, alors que le passage d'annonces d'offres d'emploi dans la presse ou Internet viserait plutôt des recrutements sur les postes mieux rémunérés (en particulier liés à la fonction commerciale). Notons que l'influence de la PCS y est moins nette, excepté pour la catégorie des ONQ qui a un effet très négatif sur le recours aux annonces. On peut supposer aussi que ce canal permet de sonder l'état du marché du travail et de rendre visible les embauches des entreprises, en particulier lorsque les annonces passent par Internet.

La mobilisation des « autres intermédiaires » semble correspondre à un modèle différent d'intermédiation sur le marché du travail, comme en témoigne l'effet négatif du turnover, bien que peu significatif. Ce qui est le plus caractéristique de ces intermédiaires est que leur usage croît non seulement avec la PCS, mais aussi avec le niveau de salaire. Cela peut être considéré comme un indice de leur positionnement sur le placement des salariés les plus qualifiés et qui auraient un certain pouvoir de négociation sur le marché du travail. Cela

⁵ Les résultats de ces régressions logistiques (logiciel SAS) sont présentés en annexe 1 avec un certain nombre de commentaires. Pour les tris croisés, voir notre document de travail (Bessy et Marchal, 2007).

n'exclut pas le recours à des contrats aidés (sans doute lié à l'embauche de jeunes dans le cas du recours au système scolaire)⁶. Notons par ailleurs, que contrairement aux canaux précédents, l'offre d'emploi n'est pas forcément diffusée en interne, ce qui peut témoigner d'une politique d'embauche, pour les catégories d'emploi considérées, orientée systématiquement par le recrutement externe et donc par la volonté de renouveler la main-d'œuvre, de profiter des opportunités offertes par le marché du travail.

La taille des entreprises

Les autres canaux de recrutement opèrent une diffusion des offres d'emploi beaucoup plus restreinte et sans recourir à des intermédiaires de marché. La charge du recrutement repose alors directement sur l'entreprise. Elle doit opérer elle-même le travail d'évaluation qui la conduit le plus souvent à valoriser les qualités des candidats qui lui sont les plus proches. Ici, l'évaluation est distribuée dans le temps et entre les acteurs : elle peut avoir été déjà réalisée en amont du recrutement comme dans les cas de mobilité interne ou de réembauche, ou encore, par l'entretien de réseaux de relation. La taille de l'établissement apparaît alors comme un facteur central du choix du canal de recrutement, beaucoup plus important que les caractéristiques des emplois et des candidats qui, eux, jouent un rôle déterminant dans le choix d'un intermédiaire du placement.

Ainsi, l'usage des candidatures spontanées s'accroît nettement avec la taille de l'établissement, les plus grands étant mieux à même de recueillir et de traiter les dossiers envoyés par les candidats. La PCS associée à l'emploi n'a pas d'effet significatif, à l'exception des cadres supérieurs (corrélation négative). Les salaires inférieurs au SMIC et les CDD sont corrélés positivement à ce type de recherche de candidats. Ces caractéristiques se retrouvent dans la réembauche de salariés ayant déjà travaillé dans l'établissement, à l'exception du fait qu'il porte sur des catégories de salariés peu qualifiés, comme l'illustre l'effet positif de la catégorie ONQ. Il permet aussi de pouvoir rapidement les emplois en s'assurant de la qualité des salariés (dont on peut faire l'hypothèse qu'elle est extrêmement variable), ce qui constitue un moyen économique de flexibilité du travail.

L'activation de réseaux de relation est également un moyen peu coûteux de s'assurer de la qualité des salariés recrutés ; ce qui peut expliquer que ce canal soit principalement activé par les petits établissements et ceux qui disposent de peu de temps pour recruter. Indépendant de la PCS, le recours à ces réseaux croît avec le niveau de salaire et avec les emplois à temps partiel⁷, ainsi qu'avec le fait que l'emploi ne soit pas subventionné. Remarquons également que ce mode de recherche de candidats est corrélé positivement avec la diffusion en interne de l'offre d'emploi (cette dernière pouvant d'ailleurs être à l'origine du premier).

Enfin, notons que la diffusion en interne de l'offre d'emploi est évidemment très corrélée avec la taille de l'établissement, l'existence d'une procédure standard, et dans une moindre mesure l'emploi sous CDI, un turnover faible et la catégorie TAM ; autant de facteurs qui témoignent d'une certaine mobilité interne dans l'établissement, ce dont rend d'ailleurs compte l'influence positive de l'existence d'un accord formel d'entreprise qui prévoit que les postes vacants sont d'abord proposés en interne.

⁶ Cela est vérifié lorsqu'on procède à deux régressions logistiques pour expliquer d'un côté le recours au système scolaire et d'un autre côté la mobilisation des « autres intermédiaires privés » de placement. Dans le premier cas, les contrats aidés ont un effet très significativement positif alors que c'est l'inverse dans le second cas.

⁷ Cet effet positif est dû en particulier aux réseaux de relations personnelles. En effet, le recours à deux régressions logistiques distinctes montre que le temps partiel a un effet significativement positif dans ce cas alors qu'il n'a pas d'effet explicatif pour la mobilisation de relations professionnelles. On peut également noter que l'effet du niveau de salaire bien que positif est peu significatif dans le cas des relations personnelles. Pour le reste, les effets vont dans le même sens, ce qui justifie le regroupement de ces deux canaux.

2-2- Les canaux effectifs de recrutement

La prise en compte des canaux effectifs de recrutement fait maintenant porter l'analyse non plus sur les canaux utilisés mais sur les canaux à l'origine du recrutement. La caractérisation de ces canaux suivant la nature des entreprises et des emplois est proche de l'analyse précédente, même si certains effets sont moins marqués et moins significatifs (voir les régressions logistiques expliquant le recrutement par chaque canal en annexe 2)⁸.

L'apport d'une telle analyse est qu'en intégrant les caractéristiques des salariés recrutés (voir tableau en annexe 3), elle permet de mieux appréhender le positionnement de chaque canal de recrutement sur le marché du travail (et du placement) en lien avec les institutions qui l'encadrent et le soutiennent. Nous complétons ensuite cette analyse par l'examen des caractéristiques des procédures de recrutement dans lesquelles les canaux effectifs de recrutement ont été mobilisés (voir tableau en annexe 4). Ce qui fait apparaître nettement deux façons de recruter.

Les publics des canaux de recrutement

Chaque canal semble s'adresser de façon privilégiée à certains profils. L'effet très significatif de la situation antérieure du candidat recruté est lié évidemment aux institutions qui encadrent et coordonnent le marché du placement. Ainsi, il n'est pas surprenant qu'avoir été chômeur exerce un effet très positif sur le recrutement par les agences publiques. De même pour l'effet positif des anciens intérimaires sur le recrutement via les « autres intermédiaires ». Ce phénomène est nouveau et peut être interprété comme une incidence de la fin du monopole du placement et de la possibilité pour les agences d'intérim de procéder à des placements permanents.

Une autre évolution concerne le recrutement par candidatures spontanées de chômeurs, cette modalité de la situation antérieure du nouvel embauché jouant un effet positif sur ce canal. On peut l'interpréter comme un effet des politiques des agences publiques visant à inciter les chômeurs à déposer des candidatures spontanées et, plus, généralement à se prendre en charge individuellement. Signalons que si en termes de tris croisés les recrutements par candidatures spontanées de personnes antérieurement en formation sont très sur représentés, cet effet ne joue pas toutes choses égales par ailleurs. On peut se poser la question de savoir si certaines jeunes sortant du système de formation ne s'inscrivent pas au chômage en attendant de trouver l'emploi qui leur convient.

Les règles institutionnelles peuvent aussi expliquer que le genre et l'âge du salarié recruté n'ont pas d'effet significatif sur le recrutement via les agences publiques, ces dernières étant en quête d'une certaine égalité de traitement. Si globalement le genre ne constitue pas vraiment un facteur explicatif tout canal de recrutement confondu, il n'en va pas de même pour l'âge. En effet, on peut signaler une légère discrimination à l'égard des candidats les plus âgés de la part des intermédiaires privés et via les candidatures spontanées. Cette relation est inversée pour les réembauches.

Une autre dimension institutionnelle peut expliquer l'effet du niveau d'étude. Globalement cet effet ne joue, et encore de façon peu significative, que pour les réembauches (aucun diplôme) et les candidatures spontanées. Concernant ces dernières, c'est la possession d'un niveau « BEPC, BEP ou CAP » qui favorise le recours à ce canal. Cela renvoie aux contrats

⁸ Signalons que le recours à un modèle logit multinomial (chaque canal est considéré comme une modalité disjointe d'une variable qualitative) ne change pas les résultats et confirment le positionnement des canaux de recrutement les uns par rapport aux autres, non seulement, en référence aux caractéristiques des entreprises et des emplois, mais aussi, suivant les caractéristiques des salariés recrutés.

d'apprentissage mais d'une façon plus générale à la reconnaissance de ces diplômes professionnels par les employeurs français, permettant une présélection à distance.

Concernant les réembauches, on peut penser qu'en l'absence de diplôme possédé par le candidat, l'employeur est tenté de mettre le salarié à l'essai sur des contrats précaires et de le réembaucher s'il donne satisfaction. Avec ce type d'explication on met l'accent aussi sur les repères d'évaluation qui sont plus ou moins observables par les recruteurs. L'évaluation de l'expérience en donne une bonne illustration. L'effet positif d'une expérience de l'emploi de plus de 10 ans sur le recrutement par « relations » n'est pas lié seulement à la construction d'un réseau (effet capté aussi en partie par l'âge) mais aussi au fait que ce mode d'enrôlement est propice à la narration d'expériences singulières de travail. *A contrario*, le fait que le salarié ne possède « aucune expérience » peut inciter l'employeur à le prendre à l'essai et à le réembaucher éventuellement après avoir évalué ses compétences pendant un certain laps de temps.

Les caractéristiques de la procédure

Une autre façon de caractériser les canaux de recrutement est de s'intéresser au déroulement de la procédure de recrutement. Les entreprises formulent-elles une description écrite de l'offre à pourvoir ? Reçoivent-elles beaucoup de candidatures ou connaissent-elles dès le départ le candidat qu'elles vont recruter ? Prennent-elles du temps pour embaucher ? Consentent-elles à faire des dépenses financières ? Rencontrent-elles des difficultés ? La prise en compte de l'ensemble de ces éléments permet de corroborer la distinction entre les deux façons typiques de recruter que nous avons distinguées.

La première concerne les recrutements transitant par le « marché du placement » et donnant lieu à de larges appels à candidature. La mise en œuvre de tels recrutements réclame du temps et peut engendrer des coûts financiers. Elle est souvent difficile. Les intermédiaires et les annonces sont en effet surreprésentés (voir annexe 4 pour les données chiffrées) dans les recrutements :

- Donnant lieu à des descriptions préalables du poste par écrit. L'intermédiaire public est alors le premier canal de recrutement.
- Où un nombre important de candidatures est examiné. Lorsque plus de 10 candidatures sont examinées, les annonces constituent la première source de recrutement.
- Où de nombreux entretiens ont été menés avec le candidat recruté (En dehors du cas exceptionnel des recrutements passant par des agences d'intérim, qui ne nécessitent pas d'entretiens) ;
- Où la durée du processus de recrutement dépasse une semaine, voire un mois. Les annonces sont la première source de recrutement lorsque le recrutement dépasse un mois⁹. Elles sont suivies de près par les autres intermédiaires et l'agence publique.
- Où les coûts externes sont non nuls et les coûts internes importants en terme de durée. Cela se vérifie en particulier pour les recrutements par les « autres intermédiaires » et par annonce.
- Où des difficultés sont relevées.

La seconde façon de recruter concerne les procédures dans lesquelles la phase de mise en concurrence entre différents candidats est plus limitée, ce qui n'exclut pas d'autres formes de

⁹ Le lien entre durée du recrutement et recours aux annonces a été noté aux Pays-Bas (Russo et alii, 1997, 2000), où l'on constate également que le recours aux canaux « informels » permet de raccourcir le processus de recrutement.

sélection qui ont pour caractéristique d'être moins objectivées. Dès lors que les incertitudes sont limitées, ce type de recrutement peut se dérouler rapidement. Les recrutements par relation, par réembauche ou par candidatures spontanées, sont sur représentés là :

- Où les recrutements ne donnent pas lieu à de description écrite de l'emploi à pourvoir. Les recrutements par relation sont à l'origine du tiers de ces recrutements.
- Où peu de candidatures sont examinées, limitant du même coût la concurrence entre les candidats.
- Où le candidat est souvent connu avant même le démarrage du recrutement. Cela se vérifie moins en revanche pour les candidatures spontanées qui conduisent plus souvent au recrutement d'un candidat inconnu.
- Où le nombre d'entretiens conduits avec le candidat recruté est limité. Les réembauches sont particulièrement sur représentés lorsque le candidat ne passe aucun entretien.
- Où la durée totale du processus est souvent très courte
- Où aucun coût externe n'est engendré
- Où les coûts internes sont limités en termes de durée
- Où les recrutements sont déclarés être « sans problème », à l'exception des recrutements par relation qui sont aussi sur représentés parmi les recrutements très difficiles.

Ces deux dynamiques de recrutement permettent de compléter la caractérisation de l'usage des canaux de recrutement en mettant l'accent sur les pratiques effectives, l'importance des épreuves de sélection, les coûts supportés et les difficultés rencontrées.

2-3- Modes de recrutement et structuration du marché du travail

Pour synthétiser notre propos nous pouvons relier les différents modes de recrutement à la structuration du marché du travail opérée à la fois par les intermédiaires et par les entreprises.

Le passage par le marché du placement

Pour ces canaux de recrutement, ce sont plutôt les caractéristiques des salariés recrutés et des emplois qui sont les facteurs les plus explicatifs. On peut lire ici le positionnement différencié des intermédiaires qui ont chacun leur propre public sur le « marché du placement ».

Cette construction des publics suppose un travail de mise en forme préalable pour construire des repères d'évaluation qui sont observables à distance et qui assurent la coordination entre les acteurs du recrutement sur des marchés du travail (et du placement) étendus. Mais comme nous venons de le voir, ce travail de pré sélection opérée par les intermédiaires (y compris les annonceurs qui privilégient certains supports) est, non seulement, coûteux financièrement (à l'exception des agences publiques), mais surtout, en temps de traitement de candidatures et d'entretiens pour départager les candidats mis en concurrence.

L'ensemble de ces coûts de recrutement doit néanmoins être relié au fait qu'il s'agit le plus souvent de pouvoir des emplois sous CDI et à temps complet, le coût du recrutement représentant donc un véritable investissement (un coût fixe). Pour le reste des caractéristiques chaque canal a ses spécificités.

Les agences publiques favorisent naturellement le placement des chômeurs sous contrats aidés, mais, plus généralement, des personnes moyennement qualifiées et ayant peu d'expérience professionnelle dans l'emploi. Les résultats témoignent d'une quête d'une

certaine égalité de traitement. De leur côté, les « autres intermédiaires » se positionnent sur les emplois les plus qualifiés, accueillant les plus jeunes, issus en particulier du système de formation. De façon beaucoup plus marquée, cette forme d'intermédiation met en concurrence systématique les candidats potentiels (voir l'effet positif du niveau de salaire) et s'inscrit dans un appel au marché externe qui tout en permettant de profiter des opportunités du marché suppose un lourd travail d'évaluation de la part de l'entreprise, afin d'éviter de mauvais appariements. En témoigne l'opposition de ces deux types d'intermédiaires suivant le niveau du taux de turnover dans l'établissement. Comme nous l'avons déjà souligné en matière de canaux de diffusion, les agences publiques permettraient une recherche extensive d'information afin de répondre à des besoins récurrents de main-d'œuvre peu qualifiés. En revanche, l'intervention des autres intermédiaires du placement s'appuierait sur des ressources plus spécifiques (à l'entreprise), engageant une recherche d'information plus intensive, les appariements étant plus « risqués ».

Pour les recrutements via les annonces, les effets des différents types de caractéristiques sont relativement moins significatifs. On peut noter un positionnement de ce canal sur des recrutements multiples concernant des salariés pour des emplois sous CDI et non subventionnés. Les annonces semblent ainsi servir d'appui à la mobilité externe des salariés déjà en place dans des entreprises. L'efficacité de chaque support dépend de la constitution d'un public partageant les repères d'évaluation inscrit dans les annonces (Bessy et Marchal, 2006).

L'appui sur les ressources des entreprises

En l'absence d'intermédiation, les opérations de diffusion des offres d'emploi et de présélection sont directement effectuées par les entreprises. Ce qui fait que la taille des établissements joue un rôle très significatif pour expliquer le recrutement par candidatures spontanées et via les réseaux de relation, à l'image de ce qui a pu être montré dans d'autres pays (Marsden, Campbell, 1990).

Les candidatures spontanées permettent d'accéder à de grands établissements qui ont l'avantage d'une certaine visibilité sur le marché du travail. Par ailleurs, elles sont une source de recrutement privilégiée pour les jeunes, les chômeurs, les ouvriers qualifiés, les personnes embauchées en CDD et celles rémunérées en dessous du SMIC. Ces caractéristiques témoignent, certainement, d'une recherche de flexibilité quantitative. Néanmoins, il ne faut sans doute pas négliger la part des recrutements qui correspond à des contrats d'apprentissage et qui repose sur la participation des entreprises françaises à la formation professionnelle. Dans cette perspective, la reconnaissance des diplômes professionnels par les entreprises encourage le dépôt de candidatures spontanées et leur permet de les trier à distance. C'est dans ce sens que l'on peut interpréter l'effet positif sur ce canal du niveau d'étude « BEPC, BEP, CAP ».

A contrario, l'activation de réseaux de relation pour recruter est une caractéristique prégnante des petits établissements qui consacrent peu de ressources au recrutement, embauchant rapidement des candidats le plus souvent connus de l'entreprise. Cela est à relier avec l'embauche sous CDD et sur des emplois à temps partiel. Mais un autre trait saillant de ce canal de recrutement est qu'il valorise les salariés ayant une forte expérience dans l'emploi, sans vraiment de distinction de catégorie socio-professionnelle, d'âge, de niveau de salaire ou d'étude. Ce canal témoigne donc principalement d'une forme d'exclusion des candidats qui n'appartiennent pas à la même communauté professionnelle que celle engagée dans l'emploi à pourvoir.

Enfin, l'embauche de personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement est principalement expliquée par les caractéristiques des candidats recrutés, par le fait qu'il s'agisse d'anciens

stagiaires ou intérimaires occupant des emplois très peu qualifiés, comme ceux occupés par des ONQ ou des personnes plutôt âgées, ayant aucun diplôme et une faible expérience professionnelle (moins de 3 ans). Il s'agit d'un mode de recrutement relativement peu coûteux (en œuvre plutôt dans les plus grands établissements) et qui permet d'évaluer au préalable les qualités des salariés peu qualifiés qui sont difficilement observables à distance, et dont les candidatures ne sont pas relayées par des réseaux de relation.

Conclusion

Comme nous l'avons souligné dans la première partie, la construction d'une partition de canaux de recrutement bute sur certaines limites, les canaux n'étant jamais complètement disjoints les uns des autres. L'exercice vaut néanmoins la peine d'être tenté car cette partition est un outil synthétique qui permet de repérer la diversité des modes de recrutement suivant les ressources que les entreprises mettent en œuvre, les caractéristiques des emplois et des salariés recrutés. Il permet de construire une maquette du fonctionnement du marché du travail français à partir de la structure des canaux de recrutement et du positionnement de chaque canal les uns par rapport aux autres

Le marché du placement, y compris le recours aux annonces, occupe une place relativement modérée, n'assurant que 30 % des recrutements. Cette part reste très inférieure à ce qu'elle représente dans les enquêtes étrangères où les annonces en particulier jouent un rôle beaucoup plus important pour assurer la mobilité externe des salariés, mais aussi des chômeurs et des inactifs. En France, le placement des chômeurs est principalement dévolu aux agences publiques et, dans une moindre mesure, aux candidatures spontanées. Concernant les inactifs, seuls les réseaux de relation ont un effet positif, bien que très peu significatif. Il y a donc un déficit d'intermédiation pour les populations qui ne sont pas salariées.

Par ailleurs, ce sont principalement pour les emplois sous CDI et à temps complet que les entreprises sollicitent des intermédiaires actifs sur le marché permettant d'aller au devant des candidats et évaluer leurs compétences.

A contrario, la grande majorité des recrutements ne bénéficient pas de l'intervention des intermédiaires du marché (près de 70 %) et la charge de coordination est directement supportée par les entreprises et les candidats, en particulier dans le cas des candidatures spontanées. Il s'agit le plus souvent d'emplois en CDD, ceci pouvant expliquer que les entreprises n'investissent pas dans le recours à un intermédiaire. Mais elles peuvent être aussi à la recherche de qualités qui leur sont plus spécifiques, difficilement repérables sur le marché.

L'amélioration des formes d'intermédiation sur le marché du travail permettraient de réduire la charge de coordination supportée par les entreprises, mais surtout par les candidats. La politique de l'emploi ne devrait-elle pas s'atteler à cette question au lieu de se concentrer uniquement sur l'ouverture à la concurrence des agences publiques et sur les dispositifs d'incitation des demandeurs d'emploi ?

Concernant les intermédiaires du placement, nos résultats montrent qu'ils assurent des formes d'intermédiation complémentaires en réponse à des besoins de recrutement différents en termes à la fois de récurrence et de profils des candidats recrutés (y compris PCS et niveau de salaire). Cette segmentation du marché du placement (et du travail) reste néanmoins à approfondir en différenciant les intermédiaires entre eux, notamment ceux que nous avons regroupé sous le vocable des « autres intermédiaires ». Il importe aussi de compléter l'analyse de leur intervention par d'autres données, portant notamment sur les méthodes et critères utilisés lors de l'évaluation des candidats, afin d'en examiner la portée en termes de sélection, sinon de discrimination.

Références bibliographiques

- Barron J.M., Bishop J., Dunkelberg W.C., 1987, "Employer search: the interviewing and hiring of new employees", *The Review of Economics and Statistics*, 67, p.43-52
- Bessy, C., Eymard-Duvernay F. (Eds.), 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris: PUF.
- Bessy, Marchal, 2006, « La mobilisation d'Internet pour recruter : Aux limites de la sélection à distance », *Revue de l'IRES*.
- Bishop J., 1993, « Improving Job Matches in the US Labor Market », *Brookings Papers : Microeconomics*.
- Crépon B., Dejemeppe M, Gurgand M., 2005, « Un bilan d'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'Emploi*, CEE, n°20, septembre.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E., 1997, *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E., 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, n°42, pp. 411-432.
- Gorter C., Nijkam P. and Rietveld P., 1996, "Employers' recruitment behaviour and vacancy duration: an empirical analysis for the Dutch labour market", *Applied Economics*, 28, p.1463-1474
- Gorter C. and van Omeren J., 1999, « Sequencing, timing and filling rates of recruitment channels », *Applied Economics*, 31, pp.1149-1160
- Granovetter M., 1974, *Getting a Job*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hasluck C., Purcell K., 1997, *The market for job placements in the United Kingdom*, Final report of the Institute for employment research, The University of Warwick.
- Lagarenne C. et Marchal E., 1995, « Recrutements et recherche d'emploi » *La lettre du CEE*, n°38.
- Lindeboom M., van Ours J., Renes G., 1994, « Matching Employers and Workers : an empirical Analysis on the Effectiveness of Search », *Oxford Economic Papers*, 46 (1), pp. 45-67.
- Manwaring T., 1984, « The extended internal labour market », *Cambridge Journal of Economics*, 8, pp. 161-187.
- Marchal E. et Rieucan G., 2006, *Les filières d'embauche : une exploitation de l'enquête emploi 2004*, Rapport pour la Dares, juillet 2006.
- Marimbert J., 2004, *Rapport au ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité sur le rapprochement des services de l'emploi*.
- Marsden P. and Campbell K.E., 1990, « Recruitment and selection processes: the organizational side of job searches », in Ronald L. Breidger (ed), *Social mobility and social structure*, Cambridge University Press.
- Mencken F.C and Winfield I., 1998, "In search of the "right stuff": the advantages and disadvantages of informal and formal recruiting practices in external labor markets", *American journal of Economics and Sociology*, 57, p. 135-153.
- Osberg L., 1993, « Fishing in Different Pools : Job-Search Strategies and Job-finding Success in Canada in the early 1980s », *Journal of Labor Economics*, vol.11 n° 2, pp. 348-286.
- Pellizzari M., 2005, "Employers' search and the efficiency of matching", IZA Discussion Papers n°1862.
- Pissarides C.A., 1979, "Job Matchings with State Employment Agencies and Random Search", *The Economic Journal*, vol. 89, n° 356, pp. 818-833.

Rees A., 1966, A. Labor Economics: Effects of More Knowledge. Information Networks in Labor Markets, *American Economic Review Papers Proceedings*, 56 (2), pp. 559-566.

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), pp. 599-623

Russo G., Rietveld P., Nijkamp P., Gorter C., 2000, "Recruitment channel use and applicant arrival: An empirical analysis", *Empirical Economics*, n°25, pp. 673-697.

Thévenot L., 1997, « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information » in Conein et Thévenot (eds) *Cognition et information en société*, Ed. de l'EHESS.

Yavas, A. Middlemen in Bilateral Search Markets. *Journal of Labor Economics*, 1994, 12, 406-429.

ANNEXE 1

Logit dichotomique : analyse canal par canal Probabilité de recourir à un canal de diffusion

Variables	Agences publiques	Autres Interm	Annonce	Candidat spontané	Relations	Contact ex-employé	Diffusion Interne
Secteurs							
Agriculture			0,97***				
Industrie		0,38**		- 0.24*			-0.27*
Construction							-0.51***
Service		Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Administration							1,05**
Turnover							
Faible	- 0.29***		-0.25***	- 0.11*			
Moyen	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
fort	0.19**	- 0.16*	0.16*				- 0.13*
Taille Etab.							
1-9 salariés				-0.73***	0.63***	- 0.34***	-0.63***
10-49		-0.34***		-0.35***	0.22**	- 0.19*	-0.15*
50-249	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
250-499				0.41***	- 0.37***		0.24*
>500				0.59***	- 0.40**	0.35*	0.45**
CDD	- 0.13**		-0.24***	0.14***		0.22***	-0.24***
CDI	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Temps partiel		-0.25***	- 0.16*		0.13*		
Temps complet	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
PCS							
ONQ		- 0.38**	-0.56***			0.36**	
OQ		- 0.22*					
Employé	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
TAM	0.22*						0.26**
Cadres		0.44***					
Cadres sup	- 0.42*	0.54**		- 0.41*			
Salaire							
<SMIC		- 0.21*	-0.61***	0.26**	- 0.39***		
1 - 1,5 SMIC	0.41***	- 0.17*			- 0.14*		
1,5 - 2 SMIC	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
>2 SMIC	- 0.42***	0.35**	0.54***		0.30**	- 0.38**	
Fonctions							
Nettoyage, gardiennage		- 0.80**					
Manutention, logistique		- 0.35*				- 0.30*	
Gestion, comptabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Commercial, vente			0.26*			- 0.37**	
Enseign., soin au person.		0.44*				0.40*	-0.46*
Informatique, RD		0.54***					
Contrats aidés	0.29***	0.33***			- 0.22***	- 0.27***	
Non aidés	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Temps prévu							
< 1 semaine	- 0.18*				0.16*	0.27**	
1 semaine-1 mois	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
> 1 mois	0.22***	0.21**	0.20**				0.18**
Indéterminé	- 0.18*						- 0.15*
Recrutement multiple	0.18***	0.12*	0.38***	0.20***		0.20***	
Recrutement unique	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Procédure standard	0.12**		0.12**		- 0.12**	0.09*	0.22***
Non standard	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Diffusion Interne O. Emp	0.27***		0.30***	0.12**	0.14***	0.13**	

Pas de diffusion	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	
Accord de mobilité int. Pas d'accord							0.37*** Ref
Concordance (%)	66.3	73.0	74.4	65.7	62.5	66.4	70.2

Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés

* statistiquement significatif au seuil de 5 %

** statistiquement significatif au seuil de 1 %

*** statistiquement significatif au seuil de 1 pour mille

La mention simple du coefficient estimé correspond à une significativité au seuil de 10 %

Source : Dares, Enquête OFER, 2005

La référence du modèle Logit (Ref.) : établissement du secteur des services, présentant un taux de turnover moyen, de taille 50-249 salariés, turnover moyen, proposant un emploi sur CDI, à temps complet, ne bénéficiant pas de subvention publique, qualification employé, fonction « gestion et comptabilité », avec un niveau de salaire compris entre et 1,5 et 2 fois le SMIC, cherchant à recruter de façon unique, dans un délai compris entre 1 semaine et 1 mois, en l'absence de procédure standard et sans faire une diffusion de son offre d'emploi en interne.

Chaque modèle a été estimé à partir de 3306 observations.

Notons que l'introduction de l'implantation géographique de l'établissement n'a pas d'influence significative. Elle n'a pas été introduite dans les régressions logistiques présentées. De même, pour le niveau de chômage dans cette zone d'emploi dans laquelle se trouve l'établissement. On peut noter néanmoins que le taux de chômage a un effet sensiblement négatif sur le recours à l'ANPE, et sans être significatif, sur le recours aux annonces. Ainsi, un faible taux de chômage, et donc une certaine tension sur le marché du travail, accroît la probabilité de recourir à l'agence publique.

Soulignons également que l'introduction de ces deux variables dans les régressions n'a pas d'effet sur les autres variables. Le même type de test a été fait pour la variable indiquant l'existence d'un recruteur dans l'établissement.

Enfin, signalons que dans le modèle logit expliquant la diffusion interne de l'offre d'emploi a été introduit l'existence d'un accord de mobilité interne d'entreprise.

ANNEXE 2 Logit dichotomique : Probabilité de recruter par chaque canal

Variables	Agences publiques	Autres Interm	Annonce	Candidat spontané	Relations	Contact ex-employé
Secteurs						
Agriculture			0.80*			
Industrie		0,37*				-0.42*
Construction					0.35*	
Service		Ref	Ref		Ref	Ref
Administration						
Turnover						
Faible	- 0.19**	0.18*	-0.16*	- 0.11*		
Moyen	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
fort		- 0.20*				
Taille Etab.						
1-9 salariés				-0.55***	0.91***	
10-49				-0.31***	0.56***	
50-249	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
250-499		0.28*		0.37**	- 0.59***	
>500				0.51**	- 0.94***	0.40
Recrutement multiple			0.24**			
Recrutement unique	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
CDD	- 0.12*		-0.30***	0.10**	0.13*	
CDI	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Temps partiel		-0.41***			0.16*	
Temps complet	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
PCS						
ONQ		- 0.63*				0.54**
OQ	0.44*			0.27*		
Employé	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
TAM	0.47*		0.49***		-0.27*	
Cadres		0.41*				
Cadres sup	- 1.49*	0.92***		- 0.52		
Salaire						
<SMIC	0.44**		-0.41*	0.34**	- 0.23*	0.32
1 - 1,5 SMIC	0.61***	- 0.46***				
1,5 - 2 SMIC	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
>2 SMIC	- 0.51*	0.54***		-0.46*		
Fonctions						
Gestion, comptabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Commercial, vente	-0.30*		0.42**			- 0.65**
Enseign., soin au person.			-0.62*	0.58**		
Informatique, RD						
Contrats aidés	0.39***	0.35***		-0.16*	- 0.17*	- 0.39**
Non aidés	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Niveau d'étude						
Aucun						0.32*
Bepc				0.29**		
<Bac	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Bac+2						
Situation antérieure du cand recruté						
Stagiaire			-1.35*			1.40***
Intérimaire		1.24***		-0.97***		0.84***
Salarié	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Chômeur	1,10***			0.38**	-0.45***	-0.39*
Formation	-0.54*	0.99***			-0.44**	
Inactif					0.31	
Expérience						

	Débutant						-0.59***
	0-3ans	0.24*			-0.17*		0.47*
	4-9ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	>10ans	-0.27*				0.26**	
Age							
	15-29ans		0.35*		0.38***		- 0.31*
	30-49ans	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	50 ans et +		-0.62*		-0.31*		0.57***
Femme					0.10	-0.10	
Homme		Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
Concordance (%)		75.6	80.1	72.3	68.8	69.7	73.9

Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés

* statistiquement significatif au seuil de 5 %

** statistiquement significatif au seuil de 1 %

*** statistiquement significatif au seuil de 1 pour mille

La mention simple du coefficient correspond à une significativité au seuil de 10 %

Source : Dares, Enquête OFER, 2005

La référence du modèle Logit (Ref) : établissement du secteur des services, de taille 50-249 salariés, turnover moyen, proposant un emploi sur CDI, à temps complet, qualification employé, fonction « gestion et comptabilité », avec un niveau de salaire compris entre et 1,5 et 2 fois le SMIC, et recrutant un candidat masculin, âgé entre 30 et 49 ans, ayant entre 3 et 10 expérience et étant auparavant salarié.

Chaque modèle logit a été estimé à partir de 3271 observations.

Notons que l'introduction de l'implantation géographique de l'établissement n'a pas d'influence significative. Elle n'a pas été introduite dans les régressions logistiques ici présentées. De même, pour le taux de chômage dans la zone d'emploi dans laquelle l'établissement est implanté, ainsi que pour l'existence d'un recruteur dans l'établissement.

ANNEXE 3

Répartition des canaux de recrutement selon les caractéristiques des personnes recrutées

	Intermed. Publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontanées	Relations	Réembauches	Autres	Total
Sexe								
Homme	18,4	11,9	11,5	20,3	26,7	8,4	2,8	100
Femme	18,9	9,6	13,1	26,8	18,5	11,3	1,8	100
Age								
15-29 ans	16,2	11,0	12,3	29,0	18,6	10,9	2,0	100
30-49 ans	22,2	10,9	12,7	16,2	27,6	7,9	2,5	100
50 ans et +	16,1	7,9	9,4	20,8	29,9	12,3	3,6	100
Diplôme								
Aucun	25,3	3,7	8,4	23,1	25,0	11,5	3	100
Bepc, Cap, Bep	20,4	5,9	7,6	28,6	26,6	8,8	2,1	100
Bac	20,4	9,9	11,6	26,6	22,1	7,9	1,5	100
Bac+2	18,8	16,1	18,3	17,6	18,7	8,0	2,6	100,1
Bac+3 et +	10,8	22,3	19,6	17	16,8	10,1	3,4	100
Expérience								
Débutant	20,0	11,4	9,8	32,2	19,3	4,4	2,9	100
< à 3 ans	18,1	10,7	10,8	25,0	18,5	15,4	1,5	100
de 4 à 10 ans	19,7	9,5	15,8	18,1	23,4	10,3	3,2	100
> à 10 ans	16,5	12,5	11,6	16,6	34,0	7,5	1,3	100
Situation antérieure								
Stag. Ou interim.	11,0	23,6	6,6	13,1	21,0	23,6	1,0	99,9
Salarié ailleurs	9,9	10,1	15,9	17,5	32,6	11,4	2,6	100
Au chômage	29,3	7,4	10,8	25,6	18,5	6,2	2,2	100
En formation	5,6	22,4	10,8	34,9	13,8	9,6	2,9	100
Inactif	14,3	4,2	14,1	26,8	25,3	12,5	2,7	99,9
Ensemble	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête OFER, 2005

ANNEXE 4

Indicateurs utilisés pour caractériser la procédure de recrutement

	Intermed. Publics	Intermed. Autres	Annonces	Candidat. spontanées	Relations	Réembauches	Autres	Total
Description écrite								
Oui	25,7	13	18,1	20,9	14,6	5,8	1,9	100
non	10,7	8,5	5,8	26,2	32	14,2	2,6	100
Nb de candid. examinées								
1 ou 2	8,6	8,8	4,1	18,7	38,7	17,7	3,4	100
3 à 9	23,8	9,3	10,2	29,1	18,5	7,2	1,9	100
10 et plus	23,8	15,4	25,1	21,2	9,5	3,6	1,4	100
Nb d'entretiens candidat								
pas d'entretien	0,8	15,7	0,6	11,1	26,3	45	0,5	100
1 seul	16,6	6,5	9,3	26,6	26	12,6	2,4	100
2 et plus	21,3	14,1	15,4	21,4	20	5,4	2,3	99,9
Candidat connu								
Oui	5,1	5,1	2,5	17,5	41,6	25,6	2,6	100
Non	26,5	14,2	17,9	26,8	11,9	0,6	2,1	100
Durée totale								
< 1 semaine	13,1	4,8	6,9	29,2	26,1	18,2	1,7	100
2 à 4 semaines	22,7	10,2	10,7	23,7	23,4	7,2	2,1	100
Plus de 1 mois	18,7	19,3	20,8	16,1	17,6	4,3	3,2	100
Coût externe								
Nul	20,5	7,8	4,3	26,3	26,2	12,6	2,3	100
>0	13,3	17,9	34,3	17,2	13,4	1,9	2	100
Coût interne durée								
< 1 journée	16,1	6,5	8	27,2	26,5	13,5	2,2	100
1 à 7 jours	23,2	15,3	18,6	19	17,6	3,9	2,4	100
> 1 semaine	20,5	22,9	19,2	13,5	16,2	5,1	2,6	100
Correspondance aux attentes								
Oui	23,4	12,6	15,1	26,6	14,1	6,4	1,8	100
Non	23,2	11,4	17,2	23,9	18,3	4,6	1,3	99,9
Difficultés de recrutement								
Très difficile	29,8	14,5	16	6,7	25,5	5,2	2,3	100
Plûtôt difficile	20,3	15,8	20,3	17,8	18,8	3,2	3,7	99,9
Sans problème	17,4	9,4	10	26	23,6	11,7	1,9	100
Ensemble	18,6	10,8	12,3	23,4	22,8	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête OFER, 2005