

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, octobre 2009, numéro

70 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

DES ENTREPRISES SATISFAITES DE LEURS RECRUTEMENTS ?

Guillemette de Larquier
CEE, EconomiX, Paris Ouest Nanterre

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Ofer) révèle que les entreprises sont globalement satisfaites de leurs recrutements tout en n'y consacrant qu'un effort modéré. Les établissements qui ont effectivement recruté sont d'autant plus satisfaits qu'ils ont eu peu de candidats à départager. Ils sont par ailleurs attachés à des procédures peu coûteuses en recherche d'information, alors même qu'un effort plus important dans la phase d'évaluation des candidats leur permettrait de s'assurer d'avoir embauché la bonne personne, voire les mettrait à l'abri d'un *turnover* imprévu.

Le débat public sur l'emploi se focalise souvent en France sur les moyens que mettent les chômeurs à trouver un travail et les difficultés de certaines entreprises à recruter. Mais il faut également prendre en compte les efforts fournis par ces dernières en la matière et la satisfaction qu'elles en retirent.

L'effort de recherche d'emploi de la part des chômeurs est un sujet très discuté dans la sphère publique et bien documenté dans les travaux théoriques. En revanche, l'effort de recherche et de recrutement de candidats de la part des entreprises est rarement étudié ou discuté. Typiquement, les débats autour des emplois vacants ou des difficultés de recrutement semblent viser le manque de motivation des demandeurs d'emploi et peu les pratiques des recruteurs¹.

Pourtant, il est raisonnable de penser que le comportement des entreprises contribue fortement à déterminer le niveau et la qualité des embauches.

Le recrutement implique des efforts ou des coûts qui ne sont pas seulement monétaires. Ceux-ci peuvent être assimilés

1. Certains auteurs (Zanda, 2001) mettent néanmoins en regard difficultés et modes de recrutement.

à un investissement, puisqu'il en est attendu un rendement à plus ou moins long terme : l'adéquation entre le poste et le salarié, qualifiée d'appariement. Il apparaît donc pertinent d'analyser les moyens mis en œuvre par les entreprises, lorsqu'elles recrutent, et de confronter ces moyens avec la satisfaction finale qu'elles en retirent.

L'enquête *Offre d'emploi et recrutement* (Ofer), réalisée en France début 2005 auprès d'établissements représentatifs du secteur privé (cf. encadré 1), rend possible une telle mise en perspective. Le questionnaire porte sur le déroulement du dernier recrutement effectué au cours de l'année écoulée (hors les missions d'intérim, exclues de l'enquête) et les dernières questions permettent aux enquêtés (dont 34 % de chefs d'établissements et 25 % de professionnels des ressources humaines-RH) d'exprimer leur opinion et leur satisfaction sur la procédure de recrutement et sur la personne recrutée (cf. encadré 2).

L'ENQUÊTE OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT (OFER)

Encadré 1

L'enquête Ofer a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement des millions de recrutements qui ont lieu chaque année (les missions d'intérim sont hors du champ de cette enquête). Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cêreq, puis élaborée avec La Poste, l'Apec, la Direction générale des entreprises et l'Unedic.

Elle concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des douze mois précédant la collecte de données. 4 052 entretiens en face à face ont été réalisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 546 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 038 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 468 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Dans le cas où le salarié concerné a pris ses fonctions depuis moins de six mois, l'établissement a été contacté par téléphone six mois après l'entretien pour répondre aux questions spécifiques à la satisfaction. Les entretiens ont été conduits avec la personne responsable des recrutements (25 % de professionnels en ressources humaines et 41 % de personnes ayant une autre fonction – non précisée – dans l'établissement) ou le chef d'établissement (34 %).

L'échantillon est stratifié selon quatre tranches de taille d'établissement et huit secteurs d'activité. Les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des derniers recrutements aboutis, ce qui représente une proportion supérieure à ce qu'elle est dans le flux total des embauches.

Nous intégrons dans l'analyse le taux de chômage de la zone d'emploi de l'établissement, afin de tenir compte du fait que son effort à rechercher des candidats est fonction de l'état du marché du travail. Ainsi, nos résultats ne devraient pas être trop dépendants de la conjoncture de la période sur laquelle porte l'enquête (2004-2005), marquée par un taux de chômage de 8,9 % (données Insee).

● Mesurer l'effort des entreprises

L'enquête Ofer renseigne sur deux types de coût, indicateurs de l'effort des entreprises dans leurs recrutements : le coût en heures de travail qui y sont consacrées par des salariés de l'établissement et le coût monétaire destiné à rémunérer des prestations externes (annonces d'offres d'emploi, cabinets de recrutement, etc.). Il en ressort que, dans 60 % des recrutements en CDI (75 % pour les CDD), aucun coût monétaire n'a été supporté ; à cela s'ajoutent les 15 % de cas où l'enquêté ne sait pas répondre. En ce qui concerne le coût en heures de travail, cinq recrutements en CDI sur dix ont nécessité moins de l'équivalent d'une journée (sept sur dix pour les CDD). Ainsi, dans la majorité des cas, même lorsqu'il s'agit de CDI, les recrutements paraissent peu coûteux.

Pour mieux cerner la stratégie de l'employeur, on peut approcher les coûts non pas selon leur équivalent en euros ou en temps de travail, mais selon leurs origines. Reprenant l'opposition de Rees (1966), Barron, Bishop et Dunkelberg (1985) considèrent que l'entreprise supporte deux types de coûts de recrutement : d'une part, ceux liés à la recherche extensive d'information (i.e. accroître le nombre de candidats disponibles sur le marché du travail) ; d'autre part, ceux entraînés par la recherche intensive d'information (i.e. obtenir davantage de renseignements concernant chacun des candidats afin d'évaluer au mieux ses compétences). L'employeur est alors supposé optimiser son effort, en arbitrant entre le coût de la recherche et la qualité de l'information qu'elle permet d'acquérir pour diminuer l'incertitude sur la personne à recruter.

Dans l'enquête Ofer, le niveau de recherche extensive peut être estimé grâce au nombre de candidatures examinées par poste à pourvoir. On peut admettre qu'en termes de démarches à entreprendre ou de coûts à supporter, attirer un grand nombre de candidatures est le résultat d'efforts de recherche plus importants, qui supposent de rendre publique son intention d'embauche². La recherche intensive est mesurée par le nombre de moyens utilisés afin d'évaluer les candidats. On en dénombre jusqu'à dix : tri de CV, entretien téléphonique, entretien individuel, test de connaissance, test de personnalité, test reproduisant des situations de travail, mise à l'essai, analyse graphologique, épreuve de groupe et autre épreuve.

Enfin, un troisième type de coût, l'effort de formalisation, est pris en compte avec la réalisation préalable d'un descriptif écrit du poste à pourvoir.

PROCÉDURES ABOUTIES ET PROCÉDURES ABANDONNÉES

Encadré 2

Dans cette étude, seules les 3 584 procédures ayant abouti à un recrutement effectif sont prises en compte. Nous n'analysons donc pas la satisfaction de ceux qui n'ont pas recruté.

Ce choix s'explique par la difficulté à relier dans l'enquête Ofer les moyens mis en œuvre par l'établissement et l'abandon de la procédure. Comme nous ne savons pas à quelle étape du recrutement ces procédures ont été abandonnées, on ne peut rien déduire, par exemple, du nombre de méthodes de sélection mobilisées : il peut être faible parce qu'il n'y a eu aucun candidat ; il peut être très élevé car le processus a été relancé plusieurs fois avant son abandon définitif.

Notons néanmoins que 33 % des procédures non abouties recensées dans Ofer ont été suspendues parce que le besoin de recruter avait disparu (par exemple, perte d'un marché ou d'un projet) et 7 % seulement ont échoué faute de candidatures.

● Des efforts variables selon l'établissement et le poste

Près d'une fois sur deux, une très petite entreprise (TPE : établissement de moins de dix salariés) n'a qu'un seul candidat par poste (cf. tableau 1). Cela reste vrai dans un cas sur quatre pour un établissement de plus de 250 salariés. En fait, les cas où la recherche extensive est poussée, mettant en concurrence plus de dix candidats pour un poste, ne sont pas fréquents : 11 % des cas dans les TPE et seulement un tiers dans les plus grands établissements qui, du fait de leur visibilité sur le marché, attirent de nombreux candidats avec un effort comparativement plus faible.

2. Même si la démarche la plus coûteuse, qui consiste à passer par un cabinet privé, implique au contraire une présélection pour diminuer le nombre de candidats.

Tableau 1 : L'effort de l'établissement mesuré par trois indicateurs

	Recherche extensive				Recherche intensive	Formalisation
	Autant de candidatures que de postes	De 2 à 10 candidats par poste	Plus de 10 candidats par poste	Total	Nombre de méthodes de sélection	Descriptif écrit du poste
Nombre de salariés :						
1 – 9	48 %	41 %	11 %	100 %	1,9	34 % ^{***}
10 – 49	34 %	45 %	21 %	100 %	2,3	50 %
50 – 249	28 %	48 %	24 %	100 %	2,5	63 %
> 250	25 %	42 %	33 %	100 %	2,6	69 %
Qualification du poste :						
ouvrier non qualifié	52 % [*]	38 %	9 %	100 %	1,7	33 %
ouvrier qualifié	42 %	47 %	11 %	100 %	2,2	45 %
technicien, maîtrise	27 %	45 %	29 %	100 %	2,5	73 %
cadre	21 %	38 %	41 %	100 %	2,9 ^{**}	73 %
Type de contrat de travail :						
CDD	40 %	46 %	14 %	100 %	2,0	43 %
CDI	30 %	43 %	26 %	100 %	2,5	59 %

Lecture : * Lorsque la procédure de recrutement concerne un poste d'ouvrier non qualifié, dans 52 % des cas il n'y a qu'un seul candidat par poste.

** Un recrutement concernant un poste de cadre compte en moyenne 2,9 méthodes de sélection. *** Une procédure de recrutement dans un établissement de moins de 10 salariés donne lieu à un descriptif écrit dans 34 % des cas.

Source : Ofer (Dares, 2005).

L'effort fourni pour attirer un nombre important de candidats et sélectionner le meilleur varie avec l'enjeu que représente le recrutement. Embauche-t-on pour trois mois ou pour une carrière en interne ? Recruter pour une durée déterminée entraîne une moindre recherche extensive de candidats : en cas d'erreur, l'employeur pourra embaucher une autre personne à l'issue du CDD. S'agit-il, par ailleurs, d'un poste stratégique ? Une fois sur deux, un ouvrier non qualifié est recruté sans avoir été mis en concurrence avec d'autres candidats. De manière contrastée, les cadres constituent la catégorie la plus mise en concurrence par les employeurs, prêts à supporter la diffusion coûteuse d'une annonce dans la presse, qui engendrera un flux important de candidatures.

Quand le nombre de candidatures en lice est élevé, il reste plus de candidats à départager. Par conséquent, le nombre de moyens d'évaluation augmente. Recherche extensive et recherche intensive ne sont donc pas substituables, mais varient dans le même sens avec la taille de l'établissement et la qualification du poste à pourvoir. Le nombre de moyens est très sensible à la qualification. Larquier et Marchal (2008) montrent que ce n'est pas seulement une question d'intensité : ce ne sont pas les mêmes moyens qui sont mobilisés. Par exemple, les ouvriers devront se soumettre à des mises à l'essai et les cadres à des tests de personnalité.

Les postes à pourvoir ne bénéficient d'un descriptif formel que dans un cas sur deux, mais ceci n'est qu'une moyenne qui cache de fortes disparités. Liée à l'existence ou non d'un département RH, la fréquence de ce document écrit peut aller du simple au double selon la taille de l'établissement. Dans deux tiers des recrutements d'ouvriers non qualifiés (le plus souvent en CDD), il n'y a pas de descriptif formalisé du poste. Une telle économie de temps et de moyens n'est réalisée qu'une fois sur quatre, quand il s'agit d'embaucher un cadre.

Ces statistiques permettent de toucher du doigt ce qu'une analyse de données plus complète confirme (Larquier, Marchal, 2008). Seulement 15 % des recrutements de l'enquête Ofer correspondent à des procédures formalisées comportant descriptif du poste, tri de CV, tests, entretiens et impliquant le plus souvent l'intervention d'un professionnel RH. En revanche, près de 40 % des embauches se sont déroulés sans descriptif préalable de poste, ni tri de CV ou test et avec la réalisation d'un seul entretien.

● Il est plus facile de recruter des candidats connus

Quand *in fine* on observe les caractéristiques de la personne recrutée en CDI, il apparaît que celle-ci était connue d'un membre de l'établissement dans 35 % des cas. Cette proportion s'élève à 40 % dans le cas des CDD, dont 28 % sont en fait des réembauches. Cela concerne 52 % des ouvriers non qualifiés et 32 % des cadres.

Ces recrutements se révèlent peu coûteux : dans 60 % des cas, il n'y a eu aucune autre candidature examinée, peu de descriptifs écrits de poste (36 %) et en

moyenne seulement 1,85 méthode d'évaluation utilisée. Comme la candidature émanait du « marché interne étendu » de l'entreprise (Manwaring, 1984), c'est-à-dire de ses réseaux de relations, on imagine que l'employeur et le postulant disposaient chacun d'une information spécifique pour évaluer à moindre coût et avec justesse la qualité de l'appariement. Embaucher quelqu'un de connu facilite la procédure. Premier indice de satisfaction : l'enquête déclare le recrutement difficile uniquement dans 16 % de ces cas. Lorsque l'embauche concerne au contraire une personne non connue, cet indice d'insatisfaction monte à 29 %.

Les recrutements ayant exigé le moins d'efforts se révéleraient donc les plus satisfaisants parce qu'ils concernent des personnes déjà connues. Dans la dernière partie de l'analyse nous excluons ces recrutements particuliers. Malgré cela, la satisfaction des employeurs demeure élevée.

● Les entreprises globalement satisfaites de leurs recrutements

Trois autres questions de l'enquête Ofer permettent de compléter l'information sur le niveau de satisfaction : après coup, l'enquête changerait-il sa façon de procéder ? Recruterait-il la même personne ? La relation d'emploi s'est-elle interrompue de façon prématurée ?

Les niveaux absolus de satisfaction sont assez élevés (cf. tableau 2). Par exemple, 79 % des recrutements en CDD n'ont pas posé de problèmes particuliers et l'on sait qu'ils constituent la majorité des flux d'embauche en France. Plus encore, les indices de satisfaction portant sur la personne recrutée et la stabilité de l'appariement avoisinent les 90 %. De nouveau, il existe un effet « taille de l'établissement » sur le degré de satisfaction. Plus l'établissement est petit, moins il se déclare satisfait au regard des difficultés ressenties, de la personne recrutée et du *turnover*³, ce qui n'empêche pourtant pas les plus petites unités d'être également davantage attachées à leur manière de recruter.

Le tableau 2 reporte les effets des indicateurs de recherches extensive et intensive sur les quatre indices de satisfaction.

3. Quand l'enquête est un professionnel RH, il déclare plus facilement que le recrutement n'a pas posé de problème particulier.

Tableau 2 : Quatre indices de satisfaction
(en excluant les cas où la personne recrutée était déjà connue d'un membre de l'établissement)

	Le recruteur considère que le recrutement n'a pas posé de problème particulier	Six mois plus tard :		
		Si c'était à refaire, le recruteur procéderait de la même façon	Le recruteur recruterait la même personne	La relation d'emploi n'a pas été prématurément interrompue
Ensemble des CDD	79 %	69 %	81 %	86 %
Ensemble des CDI	66 %	69 %	88 %	87 %
<i>Effets + ou - sur la satisfaction</i>				
Nombre de candidatures par poste à pourvoir :				
1	+++		+++	
de 2 à 10	réf.	réf.	réf.	réf.
plus de 10	---	---		
Nombre de méthodes de sélection :				
0				
1	réf.	réf.	réf.	réf.
2		---		+++
3		---		
4 et plus			+++	+++

NB : On tient compte, dans les modèles logistiques, de la nature du contrat (CDD/CDI), de la qualification, de la taille de l'établissement, du secteur, du taux de chômage de la zone d'emploi, du fait que le recrutement est multiple ou non, du fait que l'on doit recruter très rapidement ou non, du profil de la personne recrutée (genre, âge et diplôme) et du statut de l'enquêté (professionnel RH ou non). N'apparaissent que les effets significatifs au seuil de 5 %.

Lecture : Les pourcentages se lisent en ligne. Par exemple, dans 79 % des recrutements sur CDD, l'enquêté considère que le recrutement n'a pas posé de problème particulier.

Le signe + équivaut à un effet positif sur la satisfaction. Par exemple, le fait d'avoir eu une candidature au lieu de deux ou dix (modalité de référence) augmente la probabilité de satisfaction du recruteur.

Source : Ofer (Dares, 2005).

Il apparaît alors que ces indices renvoyant à la procédure elle-même diminuent avec l'effort de recherche consenti. L'enquêté déclare plus volontiers que le recrutement n'a pas été difficile et qu'il ne changerait pas sa façon de faire, si la procédure a été peu coûteuse en collecte d'information, en particulier si le nombre de candidatures à départager n'a pas été trop élevé. Ce n'est pas tant la pénurie qui semble poser problème que l'embarras du choix quand les candidatures arrivent en nombre. Dans le même sens, n'avoir examiné qu'une candidature augmente la probabilité d'être satisfait de la personne recrutée. Comme si l'absence de choix diminuait, voire empêchait, le doute *a posteriori* sur le fait d'avoir embauché la bonne personne.

Plus la recherche d'information est intensive et moins le recruteur est satisfait de la procédure de recrutement. Pourtant, plus cette recherche est intensive, plus il y a de chances que l'enquêté exprime sa satisfaction vis-à-vis de la personne recrutée et plus le risque d'un *turnover* imprévu diminue, ce qui est signe d'un appariement réussi. Ce résultat viendrait donc justifier l'effort que les entreprises doivent fournir lorsqu'elles évaluent les candidats, même si cette activité coûteuse ne les satisfait pas par ailleurs.

Évaluant leur propre procédure de recrutement, les établissements français sont plutôt satisfaits et ce, d'autant plus que son coût a été faible. Pourtant, un effort plus soutenu dans l'évaluation des candidats semble améliorer l'appréciation portée sur la personne recrutée et diminuer la probabilité d'une interruption prématurée de la relation d'emploi.

Il apparaît en outre que les entreprises n'investissent pas de la même manière dans le recrutement de leurs différentes catégories de salariés : les ouvriers non qualifiés, qui connaissent le plus fort taux de chômage, ne sont pas ceux pour lesquels elles fournissent l'effort le plus important.

RÉFÉRENCES

Barron J.M., Bishop J., Dunkelberg W., 1985, « Employer Search: the Interviewing and Hiring of New Employees », *The Review of Economics and Statistics*, n° 1, pp. 43-52.

Larquier G. de, Marchal E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail*, n° 109, Centre d'études de l'emploi, 38 p.

Manwaring T., 1984, « The Extended Internal Labour Market », *Cambridge Journal of Economics*, 8, pp. 161-187.

Rees A., 1966, « Labor Economics: Effects of more Knowledge. Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, n° 1/2, pp. 559-566.

Zanda J-L., 2001, « Les employeurs qui rencontrent des difficultés pour embaucher », in *Les difficultés de recrutement – Tensions et réajustements sur le marché du travail*, L'Observatoire de l'ANPE, mars, pp. 28-51.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique *flash.cee* vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Pierre Ralle - Conseiller scientifique : Jérémie Rosanvallon - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Louis-Jean C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 462 - octobre 2009 - ISSN : 1776-3356