



# Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : enquête auprès des entreprises

Christian Bessy, Emmanuelle Marchal

## ► To cite this version:

Christian Bessy, Emmanuelle Marchal. Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : enquête auprès des entreprises. Revue Française de Socio-Economie, Paris: La Découverte, 2009, pp.121 - 146. hal-02612612

**HAL Id: hal-02612612**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02612612>**

Submitted on 19 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements

## Enquête auprès des entreprises

**Christian BESSY**<sup>1</sup>, IDHE Ens-Cachan  
bessy@idhe.ens-cachan.fr

**Emmanuelle MARCHAL**<sup>1</sup>, CSO, CNRS-Sciences-Po  
e.marchal@cso.cnrs.fr

L'enquête Ofer, réalisée en 2005 auprès de 4 050 établissements, permet de s'intéresser aux pratiques de recrutement des entreprises et en particulier à la façon dont elles cherchent et trouvent des candidats. La grille d'analyse proposée opère une distinction entre le recours au « marché » du recrutement qui passe par de larges appels à candidature, le recours aux candidatures spontanées et au « réseau » qui restreint ces appels à un public limité. Elle met en évidence les incidences de ces choix sur la procédure de recrutement. Elle permet de resituer les canaux de recrutement d'après les caractéristiques des entreprises concernées, les types d'emplois à pourvoir et les profils des candidats recrutés.

*The French OFER survey (2005), based on a sample of over 4,050 private establishments, allows analyzing the recruitment practices of firms, in particular the way they search and find applicants. The analysis framework proposes a distinction between having recourse to market intermediaries which launch extensive researches, recourse to walk-ins, and to social networks which restraint the research to a quite limited pool of applicants. The analysis emphasizes the impacts of these choices on the recruitment procedure. It allows defining the recruitment channels according to the firm characteristics, the nature of jobs, and the profiles of hired applicants.*

---

Mots clés : marché du travail • canal de recrutement • gestion des ressources humaines • intermédiaires de marché • réseaux de relation

---

Key words: labour market • recruitment • hiring channel • human resources management • market intermediaries • social networks

---

<sup>1</sup> Nous remercions tout particulièrement Guillemette de Larquier et Yannick Fondeur pour sa contribution apportée à la rédaction de ce projet d'article

Cherchant à stimuler les intermédiations entre offreurs et demandeurs d'emploi, les réformes les plus récentes du marché du travail sont axées d'un côté sur les demandeurs d'emploi dont elles remettent en cause les modes d'indemnisation et de l'autre sur les agences publiques qui ont récemment perdu leur monopole (loi du 18 janvier 2005). Les interrogations portent sur le type de prestations qu'elles peuvent offrir, leurs effets sur la durée du chômage et sur la stabilité de la reprise d'emploi [Crépon *et al.*, 2005]. Ce faisant, l'accent est 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. On peut se demander dans quelle mesure cette perspective n'est pas entretenue par les travaux scientifiques et les statistiques sur lesquels ils prennent appui.

La littérature sur le *job search* met particulièrement en valeur les démarches entreprises par les demandeurs d'emploi en se focalisant 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 étayée par les enquêtes périodiques sur les démarches de recherche d'emploi auxquelles se livrent la plupart des pays pour calculer les taux de chômage.

Un autre courant de recherche prend explicitement en compte le rôle des « intermédiaires » du marché du travail, en s'appuyant sur une tradition de recherche développée initialement aux États-Unis [Rees 1966, Bishop 1993]. L'émergence d'un intermédiaire peut être justifiée par l'amélioration de la qualité des appariements entre employeurs et travailleurs [Yavas, 1994]. À un niveau plus macro, les travaux initiaux de Pissarides [1979] ont modélisé les conditions de son efficacité pour accroître les chances des demandeurs d'emploi de trouver du travail, tandis que des travaux empiriques ont cherché à estimer l'efficacité de différents canaux de recherche/recrutement [Lindeboom *et al.*, 1994], en termes de nombre et de durée d'appariements effectifs à partir de données micro-économiques portant à la fois sur les employeurs et les travailleurs.

Qu'ils prennent le point de vue des démarches de recherche d'emploi ou celui des intermédiaires, la question centrale que posent ces travaux est celle de l'efficacité des activités des uns et des autres. La perspective sociologique adoptée par Granovetter [1974] ainsi que les premières enquêtes réalisées auprès d'entreprises ne remettent pas en cause cet intérêt tout en permettant de nuancer les résultats des travaux précédents. Mark Granovetter s'intéresse au rôle des réseaux de relation dans le cadre des recrutements, à la richesse de l'information qui y transite et aux garanties qu'ils apportent. Ce faisant, il met en évidence toutes les incertitudes qui entourent les mises en relation sur le marché du travail. De leur côté, des enquêtes menées aux États-Unis, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas permettent de mettre en valeur le comportement des entreprises dans le choix des canaux de recrutement. Ceux-ci sont différenciés d'après les avantages et inconvénients qu'ils procurent en termes de durée du processus, de qualité et quantité de candidatures générées, et de coût de

la procédure [Gorter *et al.*, 1996, Russo *et al.*, 1997, 2000, Mencken et Winfield, 1998, Gorter and van Ommeren, 1999]. Dans d'autres cas, les auteurs s'interrogent sur ce qui pousse les entreprises à investir dans les processus de recrutement [Barron *et al.*, 1987 et Pellizzari, 2005] et sur les facteurs à l'origine de variations dans les méthodes utilisées [Marsden and Campbell, 1990]. Sont isolés 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.

Cet article s'inscrit dans la lignée de ces travaux, qui partent de l'idée critique selon laquelle l'on s'appesantit trop sur les démarches individuelles des candidats (le *job search*) en prenant insuffisamment en compte les démarches des entreprises pour trouver des candidats [*l'employer search* voir Barron *et al.*, 1987] et, plus précisément, leurs pratiques de recrutement. Nous prenons appui sur l'opportunité d'explorer les données de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (Ofer) de la Dares<sup>2</sup>, qui a été réalisée en 2005 auprès de 4 050 établissements du secteur privé (voir encadré 1). Cette enquête permet de cerner les modes de recrutement des entreprises françaises et plus précisément les canaux par lesquels elles sont passées lors de leur dernier recrutement. Dans la lignée des quelques enquêtes étrangères [Hasluck and Purcell 1997, De Varo 2005] qui ne se contentent pas 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 est très précise sur la diversité des canaux mobilisés. Elle permet aussi de relier cette question aux caractéristiques des entreprises, à celles des emplois à pourvoir et des candidats finalement recrutés.

Ces particularités nous permettent de consolider la problématique que nous travaillons depuis plusieurs années, en mettant en évidence la diversité des formes d'intermédiation [Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; leurs liens avec les caractéristiques des marchés du travail (Comparaison France/Royaume-Uni, Bessy *et al.* 2001) et les modes de jugement des compétences [Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 : Marchal et Rieucan, 2009]. L'objectif ici, est de mettre en évidence la diversité des besoins des entreprises, des ressources et contraintes qui guident leurs activités. La grille d'analyse proposée opère une distinction suivant la façon dont les entreprises prospectent et trouvent des candidats : selon qu'elles s'adressent au « marché » en faisant de larges appels à candidatures, au « réseau » en restreignant leurs appels à un public limité, ou encore qu'elles explorent leurs candidatures spontanées. Nous verrons, dans une première partie, ce qui nous fonde à adopter une telle perspective, comment se répartissent les démarches répertoriées et leurs incidences sur le déroulement du recrutement. Nous raisonnerons « toutes choses égales par ailleurs » dans la deuxième partie, pour préciser progressivement comment se situent les canaux de recrutement en termes de caractéristiques d'entreprises, d'emplois et de candidats recrutés. Cela nous amènera à mettre en évidence leur capacité variable à valoriser les qualités de ces derniers (expérience, situation antérieure...).

<sup>2</sup> Direction de l'animation de la recherche et des statistiques au ministère de l'Emploi et des Affaires sociales.

## Encadré 1 – L'enquête « Offre d'emploi et recrutement »

### *L'origine 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 réunissant des chercheurs du CEE et du Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, Dares, Insee) en a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire.

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 Céreq, puis élaborée avec la Poste, l'Apec, la Direction Générale des Entreprises et l'Unedic.

### *L'échantillon*

L'enquête 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. 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.

S'intéresser uniquement au dernier recrutement effectué par l'établissement, plutôt qu'à l'ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année, constitue évidemment une limite de l'enquête Ofer. Cette limite est néanmoins compensée par la richesse de l'information obtenue pour chaque procédure de recrutement.

L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. 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. Prospector et trouver des candidats

Les entreprises peuvent utiliser une profusion de moyens pour trouver des candidats : prendre contact avec l'ANPE, des cabinets de recrutement, des intermédiaires de l'insertion ; publier des annonces à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sur des journaux ou des sites internet ; pressentir directement d'anciens salariés ou des fournisseurs, mobiliser des relations professionnelles et personnelles ; consulter les candidatures spontanées reçues ou rassemblées sur des candidathèques ; prendre contact avec des écoles ou des centres de formation etc. Plus de vingt possibilités sont ainsi répertoriées dans l'enquête Ofer. Ses résultats montrent que ces possibilités ne sont pas exclusives les unes des autres : 15,5 % seulement des établissements se contentant de ne faire qu'une seule démarche tandis que 16,5 % en entreprennent au moins six simultanément. 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 socioprofessionnelle 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].

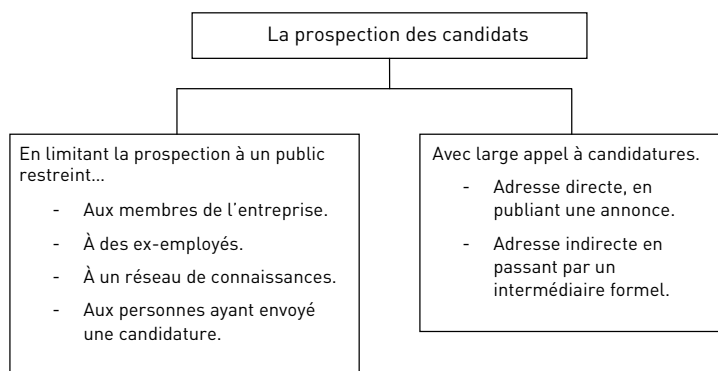
L'objectif de cette première partie est de prendre en compte la diversité des démarches adoptées par les entreprises sans pour autant nous laisser submerger par cette multiplicité. Nous allons mettre en évidence l'existence de trois modes majeurs de prospection des candidats, évaluer leur importance respective ainsi que celle des canaux qui les composent. Estimant la part des recrutements imputés à chacun d'eux, nous montrerons ensuite que les procédures de recrutement adoptées par les entreprises diffèrent largement selon qu'elles ont réussi à recruter en passant par le marché du placement, par des candidatures spontanées ou par leur réseau de relations.

### 1.1. Marché, réseau ou candidatures spontanées

Pour procéder à un regroupement des démarches entreprises par les établissements recruteurs, nous prenons en compte le mode de prospection qu'ils ont cherché à privilégier. S'agit-il de toucher un large public anonyme ou de restreindre d'emblée le champ de la prospection ? Dans la première hypothèse, les entreprises procèdent par appel à candidatures. Elles peuvent choisir de diffuser elles-mêmes une annonce d'offre d'emploi sur des supports plus ou moins généralistes ou spécialisés, ou de passer par un intermédiaire : un professionnel du placement, public ou privé, ou un organisme susceptible de relayer la prospection. Dans la seconde hypothèse, elles peuvent limiter leur recherche aux membres de l'entreprise, aux employés qui ont déjà travaillé pour elle, à leur milieu d'interconnaissances professionnelles ou personnelles, ou encore aux candidats ayant envoyé préalablement leur candidature.

Cette partition (graphique 1) renvoie à la fois au sens commun et à des grilles d'analyse plus scientifiques qui ouvrent plusieurs pistes de recherche.

## Graphique 1



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 relations. Cette dichotomie entre canaux formels et informels reste imprécise sur ces derniers qui forment une catégorie résiduelle. À titre d'exemple, elle ne prend 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], ou de prendre appui sur des dispositifs de jugement personnels [Karpik 2007]. D'après Rees [1966] la recherche d'informations a un caractère plus ou moins extensif ou intensif selon les types de produits ou services considérés. Plus ceux-ci sont standard, plus la recherche extensive est privilégiée tandis qu'une grande variation de la qualité conduit à investir dans une recherche plus intensive. Mais il n'est pas toujours facile d'associer

un mode de circulation de l'information à un canal. Qu'en est-il par exemple lorsqu'une entreprise s'adresse à ses propres membres ? Autant, lorsqu'elle est petite, on peut supposer que l'offre 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.

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'ils passent 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, trois cas de figure se présentent : dans 12 % des cas les entreprises ont exclusivement fait un large appel à candidatures ; dans un peu plus de la moitié des cas, les entreprises ont emprunté des canaux appartenant aux deux côtés à la fois, et, dans un tiers 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 néanmoins une limite importante concernant la place des candidatures spontanées. La littérature sur les canaux formels / informels leur réserve une place ambiguë puisqu'elles sont tantôt associées aux premiers ou aux seconds, tantôt simplement ignorées. Cette ambiguïté tient à l'origine diverse de ces candidatures. Elles peuvent être envoyées spontanément par des personnes qui choisissent de candidater dans certaines entreprises préalablement identifiées parce qu'elles possèdent des caractéristiques particulières qui les intéressent. Elles ont également pu être recueillies lors d'un salon professionnel. Dans d'autres cas, il arrive que ces candidatures soient suscitées par des employés qui informent leur entourage de l'existence d'opportunités d'emploi dans leur entreprise. 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 » puisqu'il y a un certain chevauchement entre les 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 plus totalement disjoints<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Dans le même ordre d'idée on peut considérer qu'il est difficile de faire le partage entre le canal « annonce » et le passage par un intermédiaire du placement. Un établissement peut très bien faire appel à un intermédiaire qui publie une annonce pour son compte. À qui, dans ces conditions, imputer le recrutement qui s'ensuit ?



Le caractère hybride de ce canal nous incite à le considérer séparément des autres, pour admettre que les entreprises peuvent adopter trois modes principaux de prospection des candidats : s'adresser à leur « réseau » (à leurs relations directes ou indirectes via leurs membres ou leurs connaissances), au « marché » (par diffusion d'annonces via un intermédiaire du marché), ou choisir d'explorer leurs candidatures spontanées.

## 1.2. Répartition des modes de prospection et de recrutement

### 1.2.1. Des modes de prospection....

D'après les résultats de l'enquête, les trois modes de prospection des candidats sont d'importance approximativement égale (graphique 2). Près des deux tiers des entreprises ont cherché à recruter via leur « réseau » (64,5 %), soit une proportion équivalente à celles qui ont exploré leurs candidatures spontanées (62,1 %) et à celles qui sont passées par le « marché » (64,6 %).

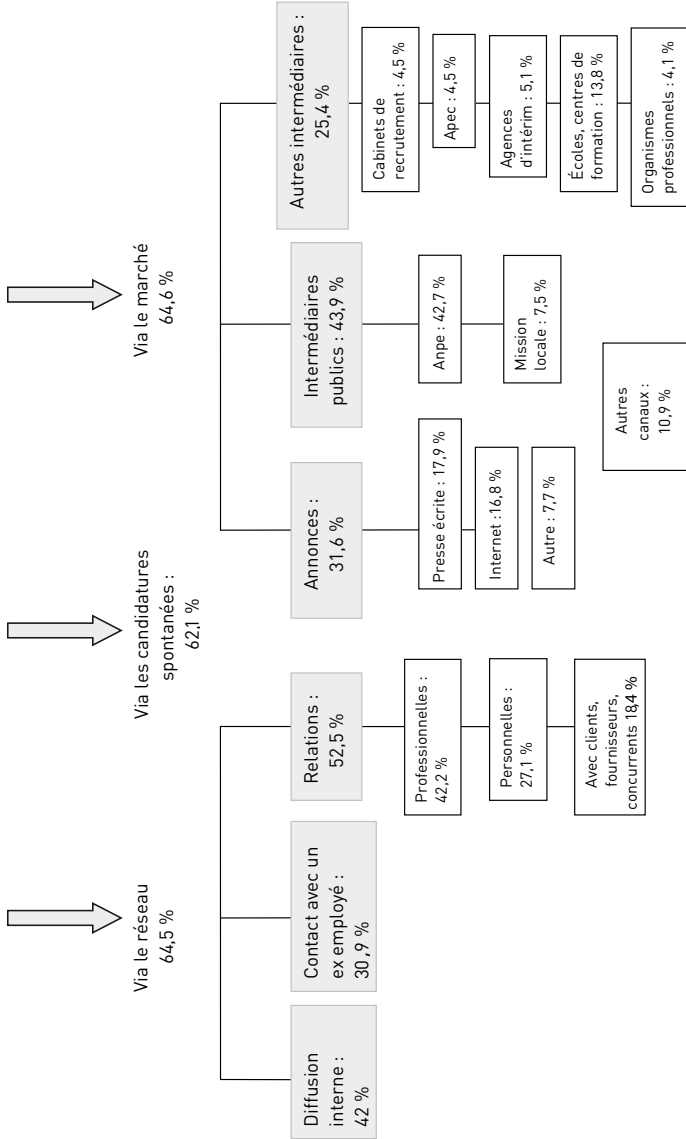
Les *candidatures spontanées*, qui représentent le seul mode de prospection faisant corps avec un canal unique, occupent donc une place prédominante.

La prospection via le « réseau » recouvre deux cas de figure principaux<sup>4</sup>. 52,5 % des entreprises ont mobilisé leurs *réseaux de relations* pour trouver des candidats en faisant appel à trois types de relations distinctes : les réseaux personnels, les réseaux professionnels et les réseaux de clients, fournisseurs, prestataires et concurrents. Les uns 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. D'autre part, 30,9 % des entreprises ont pris *contact avec des employés*, c'est-à-dire avec des personnes ayant déjà travaillé pour elles, en tant que stagiaire, intérimaire ou salarié sur CDD. 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 troisième canal de diffusion par ordre d'importance (derrière les candidatures spontanées et les relations). Ces intermédiaires regroupent essentiellement les agences 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 établissements.

<sup>4</sup> 42 % des entreprises ont fait une diffusion interne de leur offre, tantôt de façon formelle à tous les salariés, tantôt de façon informelle à certains d'entre eux seulement. Par définition, ce canal n'a débouché sur aucun recrutement puisque l'enquête ne retient que les recrutements effectués à l'extérieur de l'entreprise.

Graphique 2 – Taux de recours aux différents modes de prospection des candidats



Source : Dares, enquête Ofer, 2005.

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 de permettre plus largement la prospection du « marché ».

Quels sont, *in fine*, les canaux qui ont permis de pourvoir le poste ? Nous nous interrogeons ici non plus sur les canaux mobilisés par les entreprises pour partir à la recherche des candidats, mais sur ceux qui leur ont permis de recruter.

### 1.2.2. ... aux modes de recrutement

**Tableau 1 – Part des recrutements imputés à chaque canal (en %)**

Via des candidatures spontanées	Via le marché 41,7			Via le réseau 32,6			Autre	Total
	Intermédiaire public	Autre intermédiaire	Annonces	Relations professionnelles	Relations personnelles	Réembauches		
23,4	18,6	10,8	12,3	13,9	8,9	9,8	2,3	100

Source : Dares, Enquête OFER, 2005.

Comme le montrent les résultats (tableau 1), alors que les trois grands modes de prospection (« marché », « réseau » et candidatures spontanées) ont un poids équivalent, leurs résultats sont inégaux. Quatre recrutements sur dix sont imputés au « marché », un tiers au « réseau » et un quart aux candidatures spontanées. Cette redistribution résulte pour l'essentiel d'effets d'agrégation : le « marché » fédère deux fois plus de canaux que le « réseau », tandis que les candidatures spontanées ne fédèrent qu'elles-mêmes. Mais si l'on descend au niveau inférieur, la façon dont s'ordonnent les sept canaux est très proche de celle que nous venons de commenter.

Que l'on prenne en compte les canaux prospectés ou ceux auxquels les établissements imputent leur dernier 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 du quart des recrutements, ressort tout particulièrement lorsqu'on fait une comparaison avec d'autres enquêtes européennes [Bessy, Marchal, Rieucou, 2007]<sup>5</sup>. Le rôle joué par les relations auquel la littérature scientifique prête une attention soutenue [pour un *survey* récent voir Fontaine, 2007] se situe à un niveau intermédiaire entre ce qu'il représente en Espagne et en Grande-Bretagne. Nous pouvons distinguer ici les relations professionnelles, en incluant les relations des clients, fournisseurs et concurrents, des relations personnelles comme le veut la littérature spécialisée à ce sujet. Quant à la part des recrutements

<sup>5</sup> Nous faisons référence à notre comparaison avec l'Espagne et la Grande-Bretagne montrant que l'importance des candidatures spontanées constitue une spécificité du marché du travail français, alors que le « réseau » joue un rôle majeur en Espagne, et que le « marché » prévaut en Grande-Bretagne. Bien que les enquêtes française, espagnole et britannique ne soient pas strictement identiques, les candidatures spontanées ne représenteraient que 16 % des recrutements dans ces deux autres pays européens.

attribués aux intermédiaires publics, elle tient essentiellement à l'agence publique dont le rôle n'est pas négligeable (17,4 %). Les annonces se présentent comme le quatrième canal mobilisé 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 de contact avec un ex-employé arrive 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 rarement mobilisés, ont permis de recruter relativement souvent. Signalons à ce sujet qu'avec 3,2 % des recrutements, les entreprises de travail temporaire (ETT) apparaissent comme un nouvel acteur qui dépasse les cabinets de recrutement classique (2,2 %).

### 1.3. Des procédures de recrutement contrastées

Le recrutement ne s'est pas déroulé de la même façon selon que l'entreprise a trouvé le bon candidat via le marché, le réseau ou via des candidatures spontanées, ce qui tend à montrer que passer par l'une ou l'autre de ces voies engage différentes façons de recruter. Plusieurs indicateurs peuvent être retenus pour en rendre compte (voir tableau 2).

Les différences concernent d'abord l'équipement de la procédure, que l'on mesure d'après la taille du service de ressources humaines de l'entreprise et la place de l'écrit. Les entreprises qui ont réussi à recruter via leur réseau sont moins souvent dotées d'un département RH, et lorsqu'elles en ont un, il ne comporte souvent qu'une seule personne. À l'inverse, celles qui ont recruté via le marché sont mieux équipées, la moitié d'entre elles employant au moins deux personnes aux ressources humaines. Elles ont également très majoritairement formulé une description écrite du poste à pourvoir avant de lancer le recrutement, alors que c'est le cas d'une minorité d'entreprises lorsqu'elles ont trouvé leur candidat via leur réseau. Le recrutement est donc d'emblée plus formalisé lorsqu'il transite via le marché que via le réseau, les candidatures spontanées se situant dans une position intermédiaire.

La procédure d'évaluation des candidats accuse elle aussi des différences suivant les voies suivies. Les recrutements imputés au marché attirent davantage de candidatures réclamant tout un travail de tri préalable et d'évaluation, tandis que cela est moins nécessaire lorsque le recrutement passe par le réseau. La répartition du nombre de candidatures examinées et celle du nombre d'entretiens passés par le candidat nous fournissent les premiers indices de ces contrastes. Les entreprises qui ont réussi à recruter via le marché ont souvent examiné un nombre important de candidatures, au moins dix pour 40 % d'entre elles. Par la suite les candidats sélectionnés ont majoritairement été amenés à passer plusieurs entretiens, parfois huit entretiens successifs pour franchir toutes les étapes de la sélection. À l'inverse, une majorité d'entreprises ayant recruté par le réseau n'a examiné qu'une ou deux candidatures et n'a fait passer qu'un seul entretien au candidat retenu. Le réseau étant à même de garantir ses qualités, moins d'épreuves sont nécessaires pour l'évaluer. Parfois même, l'entreprise ne s'est pas du tout entretenue avec le candidat, ce que l'on comprend mieux lorsque l'on s'aperçoit que pour les trois quarts des entreprises ayant réussi à recruter via le réseau, ce candidat n'est pas un inconnu : quelqu'un de l'établissement recruteur le connaissait déjà ou l'avait déjà vu travailler comme c'est le cas dans les réembauches. L'hypothèse d'une connaissance préalable du candidat se vérifie beaucoup plus rarement dans les recrutements effectués via le marché.

**Tableau 2 – Caractéristiques de la procédure selon que le recrutement a été réalisé via le marché, des candidatures spontanées ou le réseau**

	Via le marché	Via une candidature spontanée	Via le réseau	Ensemble
Description écrite du poste à pourvoir	71,9*	47,3	33,2	52,8
Taille département RH				
aucun département	20,5	23,0	30,5	24,7
1 personne	28,9	29,5	35,8	31,6
2 pers et plus	50,6	47,5	33,7	43,7
Nb de candidatures examinées				
1 ou 2	17,3	27,1	58,5	33,9
3 à 9	39,8	47,7	30,3	38,4
10 et plus	42,9	25,2	11,2	27,7
Nb d'entretiens passés par le candidat				
0	1,3	1,5	6,7	3,1
1	33,6	49,4	51,4	43,5
2	42,5	39,7	28,6	36,8
3 et plus	22,6	9,4	13,3	16,6
Candidat connu	11,1	27,4	75,7	
Durée totale de la procédure				
< 1 semaine	18,1	37,9	41,4	30,5
2 à 4 semaines	45,5	44,2	41,1	43,6
Plus de 1 mois	36,4	17,8	17,4	25,8
Coût externe >0	37,2	16,2	10,4	22,5
Difficultés de recrutement				
Très difficile	8,6	1,7	5,6	5,9
Plutôt difficile	24,7	14,0	12,4	18,2
Sans problème	66,7	84,3	82,0	75,9

Source : Dares, Enquête OFER, 2005.

\* Lecture : parmi les recrutements effectués via le marché, 71,9% ont donné lieu à une description écrite du poste à pourvoir.

L'investissement réalisé, en termes de coût et de temps passé, n'est pas non plus équivalent dans les deux cas<sup>6</sup>. En recrutant via le marché les entreprises ont réalisé un investissement plus important. La plupart d'entre elles ont mis plusieurs semaines, voire plus d'un mois pour arriver à pourvoir leur poste, en particulier lorsqu'elles ont

<sup>6</sup> Rappelons ici que nous raisonnons uniquement sur les recrutements ayant abouti via tel ou tel canal et non sur les canaux prospectés. Une entreprise a très bien pu passer une annonce payante tout en réussissant à recruter via son réseau. Dans cette hypothèse nous avons un coût du côté du réseau.

recruté par annonce<sup>7</sup> ou via un intermédiaire non public. Leurs recrutements ont plus souvent engendré des coûts externes, que ce soit pour diffuser l'offre, recourir à un conseil ou sous-traiter une partie de l'évaluation. Au contraire, recruter par le réseau est plus rapide et le plus souvent gratuit. Sur ces différentes questions, les recrutements ayant abouti grâce à des candidatures spontanées sont très proches des précédents, engendrant rarement des coûts et pouvant être menés à bien en peu de temps.

En résumé, recruter par le marché a donc supposé de mettre plus de mise en forme dans les procédures et d'investir davantage dans la prospection comme dans l'évaluation, dans la recherche extensive et intensive [Rees, 1966]. Procurant davantage de candidatures et donc de choix entre les candidats, de tels recrutements sont *in fine* jugés plus souvent difficiles par les entreprises qui ont réussi à recruter par ce biais.

Recruter par le réseau présente les avantages et inconvénients opposés. Menés plus rapidement et à moindres frais, ces recrutements ont souvent abouti à recruter un candidat déjà connu par l'entreprise. Ils ont aussi attiré moins de candidatures, limitant d'un côté les coûts de sélection, de l'autre les possibilités de choix. Ils conduisent moins souvent les établissements à déclarer éprouver des difficultés de recrutement que les précédents.

Les recrutements réalisés via des candidatures spontanées présentent beaucoup de points communs avec ceux réalisés via le réseau : tout comme ces derniers, ils sont plus souvent aisés, gratuits, de courte durée et ne donnent majoritairement pas lieu à une description écrite préalable. Ils génèrent en revanche davantage de candidatures et débouchent plus rarement sur le recrutement d'une personne connue, à l'image des recrutements imputés au marché du placement. Le caractère hybride des candidatures spontanées, qui empruntent aux deux autres modes de prospection et de recrutement, ressort bien là encore.

Ceux-là restent fortement contrastés, le recours au marché s'avérant plus long, plus large, plus intensif, mais aussi plus difficile que les recrutements transitant par le réseau.

## 2. Le positionnement des canaux de recrutement

Nous allons maintenant resituer ces trois principaux modes de recrutement les uns par rapport aux autres suivant les caractéristiques des entreprises, des emplois et des candidats recrutés. Au sein de chaque mode principal, nous caractériserons ensuite, à un niveau plus fin, les canaux de recrutement, à savoir les différents intermédiaires pour le recrutement par le « marché », ainsi que les différents types de « réseaux » (professionnels, personnels et réembauches).

<sup>7</sup> Le lien entre durée du recrutement et recours aux annonces a été noté aux Pays-Bas [Russo et al., 1997, 2000], où l'on constate également que le recours aux canaux « informels » permet de raccourcir le processus de recrutement.

## Encadré 2. Aspects méthodologiques

D'un point de vue statistique, l'analyse s'appuie sur des variables caractérisant les entreprises (secteur d'activité, taille des entreprises, *turnover*, existence d'une procédure de recrutement standard), la nature des emplois (CDI/CDD), temps complet/partiel, PCS, niveaux de salaire à l'embauche, fonctions, contrats aidés) et les enjeux de recrutement (unique/multiple, temps disponible pour recruter), ainsi que les qualités des candidats recrutés (situation antérieure du candidat recruté, âge, expérience dans l'emploi, ... Voir annexe 1). Ces dernières permettent de mieux appréhender le positionnement de chaque canal de recrutement sur le marché du travail en lien avec les institutions qui l'encadrent et le soutiennent. En particulier, la situation antérieure des candidats recrutés (stagiaire ou intérimaire, salarié ailleurs, au chômage, en formation, inactif) renvoie au positionnement différencié des intermédiaires sur le « marché du placement ».

Ces variables ont été croisées avec chaque canal de recrutement [Bessy et Marchal, 2007] et les résultats ont été contrôlés par des régressions logistiques permettant de raisonner toutes choses égales par ailleurs (logiciel SAS). Ils sont présentés dans les tableaux 3 et 4 avec un certain nombre de commentaires. Les régressions ne sont pas ici utilisées pour tester un modèle, avec des effets causaux, mais pour identifier des facteurs discriminants de recours à chaque canal. 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, à quelques exceptions près que nous soulignerons. Ils 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.

## 2.1. Trois modes de recrutement bien distincts

L'analyse logistique fait apparaître de nombreux résultats significatifs. Concernant les caractéristiques de l'entreprise, la variable la plus sensible a trait à la taille de l'entreprise. Elle oppose les recrutements par candidatures spontanées aux recrutements par réseaux. Les chances d'avoir recruté par candidatures spontanées s'accroissent 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. Pour recruter, ils puisent directement dans leur vivier de candidatures sans avoir besoin de diffuser une offre d'emploi à l'intérieur de l'entreprise. Ils ont aussi l'avantage d'une plus grande visibilité sur le marché du travail. A l'inverse, les recrutements via des « réseaux de relations » sont une caractéristique prégnante des petits établissements qui consacrent peu de ressources au recrutement.

La prise en compte des caractéristiques de la procédure confirme les commentaires faits précédemment, en permettant de bien distinguer la façon dont se positionnent les recrutements via le marché et le réseau. Les chances d'avoir recruté par le marché sont plus importantes quand l'entreprise a disposé d'un certain temps pour recruter, qu'elle a mis en œuvre des procédures standard et qu'elle a diffusé en parallèle l'offre à l'intérieur de l'entreprise : elle semble avoir cherché à démultiplier les lieux de diffusion

de l'offre pour accroître l'éventail des candidatures reçues, quitte à ce que cela rallonge la procédure. À l'inverse, les entreprises qui ont recruté par le réseau ont plus de chance de n'avoir disposé ni de temps ni de routines pour recruter. Il s'est agi d'embaucher rapidement des candidats le plus souvent connus de l'entreprise comme nous l'avons vu précédemment. L'observation de divergences sur ce point permet d'enrichir l'idée que l'on peut se faire de la « qualité » des appariements. Celle-ci semble liée à la rapidité avec laquelle l'entreprise parvient à combler les vacances d'emploi lorsqu'elle mobilise son réseau alors que ce n'est pas le cas des recrutements via le marché.

Leur qualité semble davantage liée à la qualité des emplois pourvus qui justifient l'importance de l'investissement réalisé dans la procédure. Pourvoir un emploi sous CDI, un emploi à temps complet et bénéficier d'aides publiques accroît les chances de recruter par le marché. Ce mode de recrutement est plus favorable aux techniciens et agents de maîtrise qu'aux employés, tandis qu'il est défavorable aux ouvriers non qualifiés. Au contraire, pourvoir un CDD, un emploi à temps partiel, être un ouvrier non qualifié et ne bénéficier d'aucune aide publique accroissent les chances d'être recruté via le réseau. On a là deux positionnements très différents. Il en va de même en ce qui concerne la situation antérieure des candidats recrutés, le fait d'avoir été en stage antérieurement jouant un effet positif dans le cadre des recrutements via le réseau, et inversement pour les anciens chômeurs ou les candidats en formation. De leur côté, les recrutements par le marché et par candidatures spontanées permettent donc plus souvent d'atteindre les chômeurs.

L'appartenance à un réseau permet quant à elle de mieux partager les expériences sur l'emploi à pourvoir. En effet, les salariés débutants ne sont pas valorisés par les réseaux, tandis que le fait d'être âgé de plus de 50 ans accroît la chance d'être recruté de cette façon. L'expérience est plus facile à exposer oralement lorsqu'elle est riche et longue, tandis qu'il est difficile de la résumer en quelques mots sur des CV, comme le veulent souvent les recrutements qui passent par le marché.

En termes de PCS, le positionnement des candidatures spontanées est proche de celui des réseaux de relations, si on fait exception des cadres supérieurs. En particulier, ces modes de recrutement sont corrélés positivement aux ouvriers non qualifiés. Le niveau de salaire constitue un facteur beaucoup plus discriminant pour les candidatures spontanées et joue de manière négative. Cela peut témoigner de la faiblesse du pouvoir de négociation des postulants qui, en transmettant leur candidature, se mettent en situation de dépendance vis-à-vis de l'entreprise. C'est aussi en suivant cette perspective que l'on peut interpréter le fait qu'être jeune – ou antérieurement au chômage – accroît la probabilité d'être embauché effectivement par ce canal. Ainsi, les candidatures spontanées permettraient l'embauche de catégories « fragilisées » sur le marché du travail, en particulier de candidats qui ne sont pas intégrés dans des réseaux de relations.

Nos résultats montrent un effet positif du niveau d'étude « BEPC, BEP, CAP » sur le recrutement par ce canal alors qu'il ne joue pas de rôle discriminant ailleurs<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Notons néanmoins que l'effet discriminant du niveau d'étude sur le recrutement par candidature spontanée n'est pas vérifié lorsqu'on utilise un modèle logit multinomial.



**Tableau 3 – Logit dichotomique sur les canaux agrégés :  
Probabilité de recruter par ...**

Variables		Le « marché »	Candidature spontanée	Le « Réseau »
L'ENTREPRISE				
<b>Secteurs</b>	Agriculture			
	Industrie			
	Construction	-0,32		
	Service	Ref		
	Administration			
<b>Turnover</b>	Faible	-0,11*		0,17**
	Moyen fort	Ref		Ref
<b>Taille Etablissement</b>	1-9 salariés		-0,59***	0,56***
	10-49		-0,32***	0,30***
	50-249		Ref	Ref
	250-499		0,38**	-0,40**
	>500		0,54***	-0,42**
LA PROCÉDURE				
<b>Recrutement multiple (ref. unique)</b>				-0,09
<b>Procédure standard de recrutement (ref. non standard)</b>		0,08**		-0,14**
<b>Temps disponible pour recruter</b>	< 1 semaine	-0,21*		0,23***
	1 semaine-1 mois	Ref	Ref	Ref
	> 1 mois	0,23***		-0,16*
	Indéterminé		0,19	
<b>Diffusion interne de l'Offre d'emploi (ref. pas de diffusion)</b>		0,14***	-0,20***	
L'EMPLOI À POURVOIR				
<b>CDD (ref. CDI)</b>		-0,17***	0,09	0,14**
<b>Temps partiel (ref. temps complet)</b>		-0,20**		0,15*
<b>PCS</b>	ONQ	-0,47***	0,31*	0,29*
	OQ		0,29*	
	Employé	Ref	Ref	Ref
	TAM	0,47**		-0,21
	Cadres Cadres sup		-0,57*	

<b>Salaire d'embauche</b>	<SMIC		0,35**	
	1 - 1,5 SMIC			
	1,5 - 2 SMIC	Ref	Ref	
	>2 SMIC	0,24	-0,45*	
<b>Fonctions</b>	Manutention, logist., transport			0,27
	Gestion, comptabilité	Ref	Ref	Ref
	Commercial, vente			
	Enseign., soin aux personnes Informatique, RD	-0,35	0,59***	
<b>Contrats aidés (ref. non aidé)</b>		0,36***	-0,17*	-0,27***
LE CANDIDAT RECRUTE				
<b>Niveau d'étude</b>	Aucun			
	Cap, Pep, Bepc		0,29**	
	< Bac	Ref	Ref	Ref
	Bac+2			
	> Bac+3	0,25*		-0,21
<b>Situation antérieure du candidat recruté</b>	Stagiaire	-0,74**		1,03***
	Intérimaire	0,40**	-0,97***	-
	Salarié	Ref	Ref	Ref
	Chômeur	0,44***	0,42***	-0,64***
	Formation Inactif			-0,32*
<b>Expérience dans l'emploi</b>	Débutant			-0,27***
	1-3 ans		-0,18*	-0,18*
	4-9 ans	Ref	Ref	Ref
	>10 ans	-0,22	0,22	0,16
<b>Âge</b>	15-29 ans		0,39***	-0,20*
	30-49 ans		Ref	Ref
	50 ans et +		-0,33*	0,24*
<b>Femme (ref. homme)</b>			0,11	
<b>Concordance (%)</b>		69,0	69,7	68,9

Chaque modèle logit a été estimé à partir de 3 271 observations\*. Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés : statistiquement significatif au seuil de \*5 %, \*\* 1 %, \*\*\* 1 pour mille. La mention simple du coefficient correspond à une significativité au seuil de 10 %.

Source : Dares, Enquête OFER, 2005.

\* 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 ici. 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.

On peut penser que l'effet du niveau de formation est déjà « capté » par les autres variables telles que la PCS ou le niveau de salaire. L'effet enregistré ici pour les candidatures spontanées témoignerait de la reconnaissance de ces diplômes professionnels de niveau intermédiaire par les entreprises, en particulier par les grands établissements et aussi dans certaines fonctions comme l'enseignement ou les soins aux personnes.

Ayant globalement resitué les recrutements opérés par candidatures spontanées, par rapport à ceux qui passent par le marché et par le réseau, nous allons maintenant préciser ce qu'il en est des canaux qui composent ces deux modes de recrutement, en faisant apparaître, à un niveau plus fin, comment se segmentent les recrutements (voir tableau 4).

## 2.2. Les recrutements via le marché du placement

Une source de distinction importante entre les différents canaux de recrutement qui composent le marché du placement (annonces publiques et autres intermédiaires) a trait à l'importance du *turnover* dans les établissements recruteurs. Sa prise en compte permet de distinguer deux formes d'intermédiation indépendamment de la taille des établissements ou de leur secteur d'activité.

– Les recrutements effectués grâce aux agences publiques et aux annonces sont négativement corrélés à un *turnover* faible, indiquant *a contrario* que les établissements concernés ont des besoins récurrents de main-d'œuvre. L'objectif est ici d'accroître l'éventail des candidatures reçues : l'adresse au marché a coïncidé avec une forte propension à diffuser l'offre en interne, comme si la publication de l'offre au public le plus large possible était une condition de la réussite du recrutement. Passer par un intermédiaire public a permis par ailleurs de bénéficier d'aides publiques, tandis que les embauches par annonces coïncident avec les recrutements multiples, une large publicité augmentant les chances de pourvoir plusieurs postes en parallèle. Dans les deux cas, l'établissement ne s'est pas attendu à recruter rapidement, comme l'indique la corrélation positive aux procédures supérieures à un mois.

– La probabilité d'avoir recruté via un « autre intermédiaire » est au contraire plus forte dans les établissements qui connaissent un faible *turnover*. En réussissant à embaucher par des cabinets de recrutement, des écoles ou centres de formation, par des organismes professionnels ou des agences d'intérim, les établissements semblent avoir trouvé au loin un candidat qu'ils ne souhaitaient pas trouver dans leur environnement immédiat (corrélation négative à la diffusion interne de l'offre d'emploi). L'objectif n'est plus ici de diversifier les choix en multipliant les candidatures, mais de les cibler davantage en passant par des intermédiaires plus ou moins spécialisés qui vont opérer à leur manière un filtrage préalable des candidatures. Il s'agit de renouveler la main-d'œuvre en profitant des opportunités offertes par le marché du travail.

L'autre différence essentielle entre les trois canaux qui composent le marché du placement, tient à leur positionnement sur certains emplois et « publics » recrutés.

– Les agences publiques favorisent naturellement le placement des chômeurs sous contrats aidés, mais, plus généralement, des personnes moyennement qualifiées, faiblement rémunérées, et ayant peu d'expérience professionnelle dans l'emploi (effet positif pour la modalité de l'expérience « inférieure à 3 ans » et inversement pour

« supérieure à 10 ans ». En revanche, avoir un grand nombre de salariés (> 500 salariés) diminue la probabilité de recruter par le canal public.

– Les chances de recruter par annonces sont accrues lorsqu'il s'agit de pourvoir des emplois mieux rémunérés et en CDI. L'influence de la PCS y est moins nette, excepté pour les Techniciens et agents de maîtrise qui ont un effet positif. La fonction associée à l'emploi joue un rôle plus discriminant : positif pour la fonction « commerciale », et négatif pour les fonctions « Manutention, logistique et transport » et « Enseignement, soins aux personnes ». Le fait d'avoir antérieurement été « stagiaire » diminue également la probabilité du recrutement par annonces. Rappelons que c'est le seul canal effectif d'embauche pour lequel les « recrutements multiples » constituent un facteur discriminant. Les établissements sont donc prêts à mettre le prix pour recevoir le maximum de candidatures.

– L'usage effectif des « autres intermédiaires » croît non seulement avec les emplois à temps complet, la PCS, mais aussi, avec le niveau de salaire à l'embauche. On peut y voir un indice de leur position pour le placement des personnes les plus qualifiées qui ont un certain pouvoir de négociation sur le marché du travail. La présence d'intermédiaires spécialisés sur le marché des cadres explique largement cette position. Mais le repérage de la situation antérieure montre que les personnes recrutées étaient souvent en formation auparavant : on aperçoit ici le rôle des écoles et organismes de formation qui permettent aussi de bénéficier de contrats d'apprentissage<sup>9</sup>. Il peut s'agir par ailleurs d'anciens intérimaires que les ETT placent sur des emplois permanents. Les candidats embauchés par ces différents biais sont d'ailleurs les plus jeunes.

En résumé, la position des trois canaux fait apparaître une certaine segmentation du marché du placement suivant les types d'emploi pourvus. Mais cette segmentation est moins prononcée qu'on aurait pu s'y attendre sans doute parce que chaque « canal » fédère lui-même plusieurs sources de recrutement. Cela est vrai non seulement pour les « autres intermédiaires », mais aussi pour les annonces. La prise en compte d'un large spectre de supports de publication (presse et internet, généralistes et spécialistes) contribue probablement à atténuer les résultats : les annonces semblent moins spécialisées dans les recrutements des plus qualifiés que dans les embauches durables (sous CDI) propres à certaines fonctions. De leur côté, les agences publiques ne pourvoient pas que des emplois « précaires ». Elles assument aussi leur mission de service public en favorisant l'embauche des salariés qui ont peu d'expérience professionnelle dans l'emploi. À l'opposé, concernant l'âge, on peut signaler une légère discrimination à l'égard des candidats les plus âgés de la part des intermédiaires « privés ».

### 2.3. Les recrutements via le réseau de l'entreprise

Trois grandes sources alimentent les recrutements via le réseau : les relations professionnelles, les relations personnelles et les réembauches d'anciens salariés, intérimaires ou stagiaires que l'entreprise a déjà vus travailler d'une façon ou d'une autre. Le point commun entre les recrutements par relations, quelle que soit leur nature, tient à la taille des établissements : ils concernent les plus petits d'entre eux tandis qu'ils sont corrélés négativement aux plus grands. Au-delà de l'effet joué par la taille, chaque type de réseau présente ses spécificités.

<sup>9</sup> 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 significativement positif alors que c'est l'inverse dans le second cas. Il en va de même pour l'effet des CDD.

**Tableau 4 – Logit dichotomique : Probabilité de recruter par chaque canal**

Variables	Via le « marché »			Via le « réseau »		
	Agences publiques	Autres Interméd.	Annonce	Relations Prof.	Relations Perso	Réem-bauches
L'ENTREPRISE						
<b>Secteurs</b>	Agriculture			0,75	-1,18*	
	Industrie		0,34			-0,44*
	Construction		-0,47		0,54*	
	Service		Ref	Ref	Ref	Ref
	Administration					0,82*
<b>Turnover</b>	Faible	-0,21**	0,19*	-0,20*	0,14*	0,16
	Moyen	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	fort	0,15	-0,22*			
<b>Taille Etablissement</b>	1-9 salariés				0,45***	1,11***
	10-49	0,21			0,52***	0,48**
	50-249	Ref	Ref		Ref	Ref
	250-499		0,29*		-0,32*	-1,03**
	>500	0,54*			-0,88***	0,41
LA PROCÉDURE						
<b>Recrutement multiple (ref. R. unique)</b>			0,24**			
<b>Procédure standard de recrutement</b>					-0,28***	
<b>Temps disponible pour recruter</b>	< 1 semaine	-0,23*				0,28*
	1 semaine-1 mois	Ref	Ref	Ref		Ref
	> 1 mois	0,21*		0,22*		-0,21
	Indéterminé					
<b>Diffusion interne de l'Offre d'emploi</b>		0,19***	-0,18*	0,27***		
L'EMPLOI À POURVOIR						
<b>CDD</b>		-0,11		-0,27***	0,19***	
<b>Temps partiel</b>			-0,42***		0,26**	
<b>PCS</b>	ONQ		-0,63*			0,52*
	OQ	0,44*				
	Employé	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	TAM	0,45*		0,47***	-0,20	
	Cadres		0,39*			
	Cadres sup	-1,50*	0,88***			

<b>Niveau de salaire à l'embauche</b>	<SMIC	0,46**		-0,39*	-0,36**		0,31
	1 - 1,5 SMIC	0,61***	-0,46***				
	1,5 - 2 SMIC	Ref	Ref	Ref	Ref		Ref
	>2 SMIC	-0,52*	0,54***				
<b>Fonctions</b>	Manutention, logistique, transport			-0,49*			
	Gestion, comptabilité	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	Commercial, vente	-0,30*		0,42**	0,23		-0,66**
	Enseign., soin au person. Informatique, RD			-0,64*			
<b>Contrats aidés</b>		0,38***	0,35***	-0,20		-0,27*	-0,37**
<b>LE CANDIDAT RECRUTE</b>							
<b>Niveau d'étude</b>	Aucun					0,43*	0,39*
	Cap, Pep, Bepc						
	< Bac	Ref	Ref	Ref		Ref	Ref
	Bac+2		0,24				
> Bac+3		0,27					
<b>Situation antérieure</b>	Stagiaire	-0,93		-1,32*	0,53*		1,42***
	Intérimaire		1,28***			-1,77***	0,82**
	Salarié	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref	Ref
	Chômeur	1,10***			-0,62***		-0,43*
	Formation Inactif	-0,55*	0,98***		-0,35*		0,82***
<b>Expérience dans l'emploi</b>	Débutant				-0,12		-0,60***
	1-3 ans	0,24*					0,47***
	4-9 ans	Ref			Ref		Ref
	>10 ans	-0,27*			0,28**		
<b>Âge</b>	15-29 ans	-0,20	0,35*				-0,33**
	30-49 ans	Ref	Ref				Ref
	50 ans et +		-0,62*				0,59***
<b>Femme (ref. Homme)</b>							
<b>Concordance (%)</b>		76,3	80,4	73,5	69,0	76,5	74,3

Chaque modèle logit a été estimé à partir de 3 271 observations. Seuls les coefficients estimés significatifs sont représentés : statistiquement significatif au seuil de \*5 %, \*\* 1 %, \*\*\* 1 pour mille. La mention simple du coefficient correspond à une significativité au seuil de 10 %.

Source : Dares, Enquête OFER, 2005.

### **2.3.1. L'activation de liens faibles au sein d'une communauté professionnelle**

Le fait d'avoir une expérience dans l'emploi de plus de dix ans accroît fortement la probabilité du recrutement par réseaux de relations professionnelles, sans réelle distinction de catégorie socio-professionnelle, d'âge, ou de niveau d'étude. Seul un niveau de salaire inférieur au Smic exerce un effet négatif sur le recrutement par relations professionnelles.

Notons que l'effet positif d'une forte expérience dans l'emploi n'est pas lié seulement à la construction d'un réseau de relations (effet capté en partie par l'âge), mais aussi, au fait que ce mode d'enrôlement est propice à la narration d'expériences singulières de travail. Par ailleurs, les employeurs des petits établissements sont les mieux à même pour tisser des relations de coopération interentreprises au sein d'un même domaine d'activité, parce qu'ils restent au contact des réalités technologiques et commerciales. Ils s'appuient alors sur la force des liens faibles, pour reprendre l'expression de Granovetter [1974]. Le cas du secteur de la construction en donne une bonne illustration.

### **2.3.2. Les relations personnelles pour recruter les non-diplômés et les inactifs**

Le facteur de l'expérience dans l'emploi, contrairement aux réseaux de relations professionnelles, n'a aucun effet discriminant ici. L'effet positif des petits établissements est à relier, sans doute plus que dans le cas précédent, à la faiblesse des ressources consacrées à l'embauche (effet positif de l'absence de procédure standard de recrutement). Il s'agit plutôt d'emplois à temps partiel, demandant moins d'investissement. Le réseau de proches permet ici de garantir les qualités du candidat recruté au moindre coût, en l'absence de possession d'un titre scolaire (effet positif de la modalité « aucun diplôme ») mais aussi en l'absence d'expérience récente : les corrélations positives avec les candidats anciennement inactifs et négatives avec les anciens intérimaires peuvent être interprétées dans ce sens, elles signaleraient leur déconnexion du marché du travail.

### **2.3.3. La réembauche d'ouvriers peu qualifiés et de salariés âgés**

Enfin, l'embauche de personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement est principalement expliquée par les caractéristiques des candidats recrutés. Être sur un emploi d'ouvrier non qualifié, avoir peu d'expérience dans l'emploi à pourvoir (effet positif de la modalité expérience comprise entre un et trois ans), avoir été « stagiaire » ou « intérimaire », être âgé ou sans diplôme, accroît la probabilité d'être réembauché. Cette pratique réduit les coûts d'évaluation des salariés en évitant des pratiques trop discriminantes (âge, niveau d'études, etc.). Elle permet de distribuer les évaluations et de les étaler dans le temps. Le fait d'occuper une fonction liée au commerce et à la vente exerce un effet négatif. C'est un mode de recrutement rapide (effet positif de la modalité « temps disponible inférieur à une semaine »), ce qui peut témoigner de l'urgence du besoin à satisfaire qui ne laisse pas le temps de passer par le marché. Il est mobilisé plutôt dans les plus grands établissements, mais pas dans l'industrie ni dans la fonction commerciale.

Ces deux derniers canaux de recrutement ont pour particularité de permettre l'embauche de candidats dont on peut penser qu'ils éprouvent des difficultés à trouver un emploi en l'absence d'appuis conférés par des qualifications ou des diplômes reconnus, ou encore par leur intégration à des réseaux de relations professionnelles. D'une certaine façon, ils ont peu de chances de passer le cap d'une sélection par annonce d'offre d'emploi ou de réussir l'épreuve du CV, en l'absence de médiations institutionnelles ou professionnelles.

Les réseaux personnels permettent de « signaler » les compétences de candidats qui ne présentent pas de signaux « observables » à distance ou en présentent peu. Paradoxalement, c'est aussi cela qui se joue lorsque des relations professionnelles et des embauches interviennent. Nous l'avons vu, ce sont les plus expérimentés (dans l'emploi) mais aussi les plus âgés qui sont recrutés via ces canaux, comme si de longs parcours contribuaient à brouiller les signaux qui apparaissent dans les CV, nécessitant la caution d'un réseau capable de les interpréter.

### 3. 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. On peut s'étonner, par ailleurs, du faible positionnement des annonces ou de l'hétérogénéité de la catégorie « autres intermédiaires ». N'aurait-il pas été plus judicieux de traiter séparément les annonces selon les types de supports et leur public ou de désagréger les placements opérés par les écoles et les cabinets de recrutement ? L'enquête bute ici sur les limites de ses propres résultats. Ces recrutements n'ont pas suffisamment de poids pour être traités comme des filières à part entière. Leur place paraît limitée au regard de ce que l'on observe à l'étranger et du rôle joué par les candidatures spontanées ou les relations en France.

L'exercice vaut néanmoins la peine d'être tenté car les partitions opérées en trois ou sept canaux de recrutement permettent de construire une maquette du fonctionnement du marché du travail français à partir de la structure des canaux et de la position des uns par rapport aux autres. Elles font apparaître toute la complexité des intermédiations, le rôle des canaux dépendant tout à la fois des caractéristiques et des attentes des entreprises, des types d'emplois à pourvoir et des caractéristiques des candidats qu'ils permettent de valoriser.

Ces différents facteurs ne jouent pas le même rôle selon les trois modes de recrutement mis en évidence : le marché, le réseau ou les candidatures spontanées. Ces deux derniers sont sensibles aux caractéristiques des établissements, la taille jouant un rôle significatif pour expliquer le recrutement par candidatures spontanées et via les réseaux de relations. Il n'en va pas de même des recrutements via le marché. Ici, ce sont plutôt les caractéristiques des salariés recrutés et des emplois qui ont le poids explicatif le plus fort. Chaque type d'intermédiaire semble bien avoir son propre public sur le « marché du placement ».

Plus généralement, la segmentation des filières de recrutement conduit à nuancer la notion d'employabilité des travailleurs en ne la réduisant pas uniquement à une



question de compétences, ou de « distance à l'emploi » : elle met en évidence les médiations inégales dont bénéficient les différents publics de candidats, les problèmes de coordination entre offreurs et demandeurs, et les incidences des modes de sélection associés à chaque canal. Les non-diplômés, par exemple, sont valorisés lorsque des réseaux personnels interviennent ou qu'ils peuvent montrer leurs compétences *in situ* comme l'atteste le rôle des réembauches dans leur placement. En revanche, le formalisme des épreuves qui va de pair avec les recrutements par le marché se prête plus difficilement à valoriser ce type de main-d'œuvre. Le placement des chômeurs est principalement dévolu aux agences publiques et, dans une moindre mesure, aux candidatures spontanées. Celui des inactifs bénéficie de l'action des réseaux de relations personnelles. Cela souligne *a contrario* le déficit d'intermédiation pour les actifs au chômage et les inactifs qui ne bénéficient que très peu de l'apport des annonces et des « autres intermédiaires ».

## Bibliographie

- 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. (dir.) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, Paris.
- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (dir.) (2001), *Des marchés du travail équitables ? Approche comparative France/Royaume-Uni*, Peter Lang, Bruxelles.
- BESSY C., MARCHAL E., RIEUCAU G. (2007), « L'importance des candidatures spontanées », *Connaissance de l'Emploi*, Centre d'études de l'emploi, n°47.
- BESSY C. et MARCHAL E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail de Centre d'études de l'emploi*, n°89.
- BISHOP J. (1993), « Improving Job Matches in the US Labor Market », *Brookings Papers Microeconomics*, n° 1, p. 335-400.
- CRÉPON B., DEJEMEPPE M., GURGAND M. (2005), « Un bilan d'accompagnement des chômeurs », *Connaissance de l'Emploi*, CEE, n° 20, septembre.
- DE VARO J. (2005), « Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires », *Economic Inquiry*, vol. 43, p. 263-282.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter*, Métailié, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, n°42, p. 411-432.
- FONTAINE F. (2007), « Les réseaux de relations : quelles perspectives pour l'économie du marché du travail ? », *Revue française d'économie*, n° 1, vol. XXI, p. 127-172.
- GORTER C., NIJKAMP P. et 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. et VAN OMEREN J. (1999), « Sequencing, timing and filling rates of recruitment channels », *Applied Economics*, 31, p. 1149-1160.
- GRANOVETTER M. (1974), *Getting a Job*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.

- HASLUCK C. et PURCELL K. (1997), *The market for job placements in the United Kingdom*, Final report of the Institute for employment research, The University of Warwick.
- KARPIK L. (2007), *L'Économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- 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), p. 45-67.
- MARCHAL E., RIEUCAU G. (2009), « Formes d'intermédiations et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Économies et Sociétés, série AB « Socio-économie du travail »*, n° 30.
- MARSDEN P. et CAMPBELL K.E. (1990), « Recruitment and selection processes: the organizational side of job searches », in R.L. Brediger (ed), *Social mobility and social structure*, Cambridge University Press.
- MENCKEN F.C et 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.
- 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, p. 818-833.
- REES A. (1966), « Labor Economics: Effects of More Knowledge. Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review Papers Proceedings*, 56 (2), p. 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), p. 599-623
- RUSSO G., RIETVELD P., NIJKAMP P., GORTER C. (2000), « Recruitment channel use and applicant arrival: An empirical analysis », *Empirical Economics*, n° 25, p. 673-697.
- THÉVENOT L. (1997), « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information », in B. Conein et L. Thévenot (eds), *Cognition et information en société*, Éditions de l'EHESS.
- YAVAS A. (1994), « Middlemen in Bilateral Search Markets », *Journal of Labor Economics*, 12, p. 406-429.

## Annexe 1

### Répartition des canaux de recrutement selon les caractéristiques des personnes recrutées

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

Source : Dares, Enquête OFER, 2005.