CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Novembre 2008

Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements

Guillemette de Larquier,
Emmanuelle Marchal

109

Document de travail

Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements

GUILLEMETTE DE LARQUIER

larquier@u-paris10.fr

CEE, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, EconomiX

EMMANUELLE MARCHAL

e.marchal@cso.cnrs.fr

CSO Sciences Po/CNRS

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 109

novembre 2008

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-098161-5

LE JUGEMENT DES CANDIDATS PAR LES ENTREPRISES LORS DES RECRUTEMENTS

Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal

RESUME

Ce texte présente une exploitation originale de l'enquête Ofer (*Offre d'emploi et recrutement*, 2005) portant sur les pratiques de recrutement des entreprises françaises. L'objectif est de comprendre comment s'articulent entre eux les dispositifs de sélection sur lesquels les entreprises s'appuient pour juger les candidats, en montrant que cela a une incidence sur les profils recrutés. Dans un premier temps, des statistiques descriptives permettent de prendre la mesure de la diversité quantitative et qualitative des modes de sélection : ils varient selon les qualifications et compétences recherchées, selon la taille et les contraintes de coordination des entreprises, et enfin selon l'origine des candidatures. Dans la deuxième partie, nous caractérisons les modes de sélection en retenant 7 indicateurs. On obtient une typologie des processus de jugement opérés par les entreprises : *standard*, *simplifié*, *contextuel* et *formalisé*. Toutes choses égales par ailleurs, ce ne sont pas les mêmes profils de candidats qui résistent aux épreuves propres à chaque type de jugement. Les processus de jugement les plus formalisés, en particulier, ne sont pas favorables aux plus de 50 ans et aux non diplômés.

Mots-clefs : offres d'emploi, recrutement, processus de sélection, méthodes d'évaluation

The applicants' assessment by recruiting firms

Abstract

*This text presents an original exploration of the French Ofer survey (*Offre d'emploi et recrutement*, 2005) on the recruitment practices of firms. The aim is to understand how firms organize their selection processes and how they use screening methods to assess the applicants' quality. We show that it has an impact on the profiles of those hired. First, descriptive statistics allow us to measure the variety (in quantity and quality) of selection methods and processes according to:* i) *occupations and skills,* ii) *firms size and constraints of coordination, and* iii) *recruitment channels. In the second part of the text, we reduce to 7 indicators the characterization of selection processes, and we obtain a typology of assessments operated by firms: standard, streamlined, contextual and formalized.* Ceteris paribus*, we notice that different types of assessments favour particular profiles. The most formalized assessments penalize people older than 50 or without diplomas.*

Key words: job vacancies, recruitment, selection process, assessment methods

INTRODUCTION

On connaît l'explication du chômage par les modèles de recherche d'emploi ou *job search*. Or, comme le concèdent J. Barron, J. Bishop et W. Dunkelberg (1985, p. 43), l'appariement d'un individu à un poste est moins le résultat du choix de l'individu parmi plusieurs postes que le résultat du choix de l'employeur parmi plusieurs candidats. Ce constat justifie le développement en économie de toute une littérature sur l'*employer search.* Cet article prolonge cette intuition en se donnant pour objectif de mettre en évidence les incidences des modes de sélection de la main-d'œuvre sur la composition du chômage. L'hypothèse travaillée est celle d'un lien entre la façon dont s'opèrent les mises en relation sur le marché du travail et la valorisation des qualités des candidats à l'emploi[1], certaines pratiques étant susceptibles d'exclure certaines populations, voire de les discriminer.

Les données sur lesquelles nous prenons appui sont issues de l'enquête *Ofer*, qui a été réalisée en 2005 par la Dares auprès de plus de 4 000 entreprises du secteur privé (*cf.* encadré 1). Elles ont permis de mettre en évidence des différences importantes selon que les entreprises passaient par le marché du placement ou par leurs réseaux de relation (Bessy, Marchal, 2007). Elles révèlent les conditions spécifiques dans lesquelles sont recrutés les débutants, certains « contextes » leur étant plus favorables que d'autres (Moncel, 2008). Nous cherchons maintenant à approfondir la façon dont les entreprises construisent leur jugement sur les candidats : qu'est-ce qui les incite à recourir à telle méthode ou à valoriser tel critère de sélection plutôt qu'un autre ? Comment qualifier les procédures et quelle peut être l'incidence de leur utilisation sur le profil des personnes recrutées ?

Plusieurs types de travaux permettent d'alimenter notre réflexion. Certains prennent pour point de départ la question de l'incertitude sur la qualité observée sur d'autres marchés, justifiant la nécessité de recourir à une multiplicité de dispositifs de jugements (Karpik, 2007). Dans les opérations d'évaluation des compétences, les incertitudes sont telles qu'elles peuvent conduire les recruteurs à adopter deux attitudes opposées : soit multiplier les critères et les épreuves, soit basculer dans l'irrationalité, l'intuition ou la discrimination (Eymard-Duvernay, 2008). Ce risque est mis en évidence à l'aide d'expérimentations faites par des psychosociologues. Simulant des situations d'entretien, ils montrent que le sexe, l'âge, l'apparence physique ou la norme d'internalité (capacité des évalués à s'attribuer la responsabilité de leur situation) comptent largement autant que la prise en compte de la formation ou de l'expérience dont la validité prédictive est pourtant considérée comme très supérieure (Labéron, 2002 ; Labéron *et alii*, 2005).

D'autres travaux tendent à montrer que certains dispositifs de sélection sont plus ou moins favorables à tel ou tel type de main-d'œuvre. C'est ce constat qui inspire le recours à la méthode dite des « habilités » (Lemoine, 2003) ou à celle de « l'intervention sur l'offre et la demande » (Salognon, 2007). L'une et l'autre montrent qu'en réaménageant les conditions de la sélection, ici en renonçant à l'évaluation sur CV au profit d'une évaluation sur des tests de

[1] Cette hypothèse a été travaillée sur plusieurs terrains : dans des cabinets de conseil où ont été observés des consultants en recrutement (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997), en comparant des offres d'emploi paraissant dans plusieurs pays (Bessy, Larquier, 2001 ; Marchal, Rieucau, 2005), en s'intéressant aux incidences d'internet sur ces questions (Bessy, Marchal, 2006 et Marchal, Mellet, Rieucau, 2007) ou en confrontant les recrutements attribués par les candidats à des réseaux de relation ou à des annonces (Marchal, Rieucau, 2008).

travail ou d'entretiens en présence d'un intermédiaire, des candidats habituellement rejetés lors de la sélection peuvent être embauchés.

Des auteurs, enfin, mettent en évidence le lien qu'entretiennent certains mécanismes de sélection avec les inégalités et la discrimination. Par exemple, le fonctionnement collégial tel qu'il se pratique lors de la sélection des maîtres de conférences peut être réducteur de discrimination parce qu'il comporte des exigences de justification que l'on ne retrouve pas dans les recrutements du secteur privé qui se déroulent en face à face. Pour autant, tous les critères ne sont pas neutres et certains éléments du jugement restent défavorables aux femmes (Musselin, Pigeyre, 2008). De manière plus générale, ces travaux s'intéressent à l'impact du niveau de formalisation de la gestion de la main-d'œuvre. Ainsi, H. Holzer (1998) attribue le moindre recrutement des personnes noires par les petites entreprises américaines à leurs pratiques informelles. Elles impliquent, ou du moins ne jugulent pas, des risques de discrimination, en particulier lors de l'entretien, dispositif d'évaluation peu coûteux mais entaché du soupçon de subjectivité. Les grandes entreprises de leur côté discriminent moins les Noirs au recrutement, parce que, selon l'auteur, leurs procédures sont mises en œuvre par des professionnels appartenant à des départements spécialisés RH, et parce qu'elles relèvent de la loi d'*Equal Employment Opportunity*[2]. D'autres travaux américains insistent sur le rôle crucial des professionnels RH face aux contraintes de la loi EEO. Ces derniers se sont détournés des tests et des quotas, qui ne protégeaient pas l'entreprise des risques de poursuites juridiques, et ont accru la formalisation de la gestion de la main-d'œuvre. Afin de dépersonnaliser les décisions de recrutement et de promotion, ont été développés les systèmes de classifications salariales, les descriptions de postes et l'évaluation formelle des performances. De telles pratiques, qui caractérisent l'existence d'un marché interne, seraient ainsi favorables à la diversité sexuelle et raciale dans l'entreprise (Dobbin *et alii*, 1993).

Le présent travail ne pourra aller aussi loin sur la question de la discrimination. Néanmoins cherchant à repérer des cohérences entre modes de sélection retenus par l'entreprise et profil du candidat recruté, nous pourrons constater que certains profils sont sous représentés et par conséquent mal valorisés par certaines procédures de recrutement. Nous opérons en deux temps. Nous souhaitons d'abord mettre en avant la diversité des manières de sélectionner des entreprises françaises (partie 1). Cette diversité quantitative et qualitative est le résultat de choix et de contraintes liés tant à la nature des emplois, aux ressources des établissements qu'aux canaux de recrutement activés pour prospecter le marché qui se révèlent plus ou moins pourvoyeurs de candidatures. Puis, il s'agira d'ordonner cette diversité (partie 2). En réduisant à sept indicateurs la caractérisation des modes de sélection, nous proposons une typologie de processus de jugement mis en œuvre par les entreprises : *standard*, *simplifié*, *contextuel* et *formalisé*. En raisonnant toutes choses égales par ailleurs, nous constaterons que ce ne sont pas les mêmes profils qui résistent aux épreuves propres à chaque type de jugement. Cela affecte, en particulier, les plus de 50 ans et les non diplômés.

[2] Et parce que plus grandes, et donc plus visibles, elles craignent les poursuites en justice pour leur réputation (il est plus facile de monter un dossier chiffré prouvant le biais discriminatoire car le nombre de postes et de candidats est élevé).

Encadré 1
L'enquête *Ofer*

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 adoptés lors du dernier recrutement entrepris par l'établissement interrogé. 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 (Garner, Lutinier, 2006).

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 de données. 4 052 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés 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 la présente étude où nous souhaitons relier modes de sélection de l'établissement et profil de la personne recrutée, nous nous sommes limitées aux recrutements ayant abouti, soit 3 584 cas.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des derniers recrutements aboutis, ce qui représente une proportion vraisemblablement supérieure à ce qu'elle est dans le flux total des embauches. Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger). Dans le corps du texte, d'un point de vue théorique, nous évoquerons souvent les choix et les contraintes de l'entreprise, même si administrativement dans l'enquête *Ofer* il s'agit d'établissements.
Enfin, les statistiques descriptives et l'analyse factorielle des correspondances multiples portent sur les données redressées par les coefficients de pondération des procédures.

1. LES CONDITIONS DU RECRUTEMENT

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence la diversité des conditions dans lesquelles s'opèrent la sélection et l'évaluation des candidats. Ceux-ci ne sont pas jugés à « armes égales » par les entreprises qui ne disposent pas des mêmes ressources et contraintes pour les éliminer ou les choisir. Cet aspect est abordé dans la littérature économique en lien avec la question des coûts du recrutement : les investissements que les entreprises consentent à réaliser sont liés aux enjeux du recrutement et aux moyens dont elles sont dotées. On s'attend donc à ce que les méthodes de sélection soient d'autant plus formalisées et nombreuses que le niveau du poste à pourvoir est élevé (du fait de la rentabilité attendue de l'appariement). Il en sera de même pour les grandes entreprises qui disposent plus souvent de services de ressources humaines, d'outils et d'expertise en recrutement.

La perspective adoptée vise à la fois à élargir et à déplacer le propos. Il nous semble que par-delà la question de l'investissement consenti se joue celle de la qualité des méthodes et critères qu'il est pertinent de mobiliser pour avérer les compétences jugées nécessaires. Étant donné la pluralité des « conventions de compétences » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997), on s'attend à une diversité des méthodes et critères capables de les attester (1.1). L'importance des ressources de l'entreprise accroît certes sa marge de manœuvre en lui fournissant plus de choix et de moyens de sélection. Mais elle renforce aussi les contraintes de coordination à l'intérieur de l'entreprise, ce qui a un impact sur le niveau de la sélectivité (1.2). Enfin, nous nous intéresserons aux incidences de l'origine des candidatures sur les besoins de sélection, autrement dit sur l'importance de la sélection restant à opérer dans l'entreprise. Les

canaux jouent non seulement sur la fiabilité des candidatures, comme le souligne la littérature sociologique, mais aussi sur le volume de ces candidatures à départager (1.3).

1.1 Qualité des postes à pourvoir et modes d'investigation

Différents travaux partent de l'hypothèse d'un lien entre niveau de poste à pourvoir et importance de l'effort de recherche consenti par les entreprises (Barron *et alii*, 1987, Pellizzari, 2005). Dans la lignée des perspectives ouvertes par A. Rees (1966), il est entendu que cet effort peut avoir pour objectif de trouver davantage de candidats (recherche à la marge extensive) ou d'approfondir les évaluations les concernant (recherche à la marge intensive). Ce dernier aspect a été traité par M. Pellizzari (2005) qui mesure l'ampleur de l'investissement réalisé d'après plusieurs indicateurs : la durée du processus avec l'idée que la vitesse est corrélée négativement avec l'intensité de l'évaluation, le nombre de méthodes de sélection utilisées (dossiers de candidatures, entretiens, tests…), et des questions d'opinion (l'importance d'attirer de bons candidats). Les résultats confirment nettement la prédiction selon laquelle les efforts de recrutements augmentent avec la productivité attendue du poste[3]. L'enquête *Ofer* permet de travailler ces questions de manière approfondie. Nos résultats corroborent l'idée selon laquelle les entreprises développent d'autant plus leurs investigations que l'enjeu du recrutement est important : cela se vérifie aussi bien lorsqu'une embauche est réalisée sur CDD plutôt que sur CDI, que lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie des catégories socio-professionnelles. Le temps disponible pour recruter résume bien cette tendance. Les recrutements se déroulent souvent dans l'urgence (temps disponible inférieur à une semaine) lorsqu'il s'agit de pourvoir un emploi non qualifié et/ou en CDD alors que cela est nettement moins fréquent pour les qualifications plus élevées et/ou en CDI (voir tableau 1).

Mais les résultats nous invitent aussi à dépasser ce constat car les méthodes ne varient pas seulement en quantité mais aussi en qualité d'une catégorie d'emploi à une autre, laissant entendre que certaines méthodes sont mieux à même de mettre en valeur les compétences des ouvriers ou des cadres. Par-delà la qualification, on constate également que les méthodes varient avec les fonctions à pourvoir : recruter un vendeur ou une secrétaire requière d'opérer différemment, ce que mettent en évidence non seulement les méthodes employées mais aussi les critères activés lors de la sélection.

Les méthodes d'évaluation

Le nombre de méthodes utilisées lors de l'évaluation des candidats s'accroît globalement avec la qualification du poste à pourvoir. De leur côté, les contraintes temporelles se relâchent, autorisant des investigations plus poussées pour les qualifications les plus élevées.

Les trois supports d'évaluation les plus utilisés par les établissements sont les CV (demandés dans plus de huit cas sur dix), les entretiens et les lettres de motivation qui accompagnent souvent les CV (plus de six cas sur dix). On peut noter à cet égard que les ouvriers et en particulier ceux qui ne sont pas « qualifiés » sont nettement plus souvent dispensés de ces formalités que les employés, qualifiés ou non, dont le profil est proche des techniciens et agents de maîtrise.

[3] Il faut préciser ici que l'objectif de l'auteur n'est pas de s'en tenir à cette question, mais de montrer que l'effort consenti par l'entreprise a un effet sur la qualité de l'appariement en permettant de limiter le turnover.

Tableau 1
Méthodes employées lors de la sélection (par l'établissement ou un intermédiaire mandaté) selon la qualification du poste à pourvoir

	Ouvrier non qualifié	Ouvrier qualifié	Employé non qualifié**	Employé qualifié**	Technicien agent de maîtrise	Cadre	Ensemble	
							CDI	CDD
Nombre moyen de méthodes employées	3,2	4,3	4,7	4,7	5,1	5,7	4,9	4,0
Temps disponible inférieur à une semaine	41,4	20,4	31,8	18,2	7,8	8,7	16,6	30,4
Fournir un CV	64,0*	82,0	88,7	92,4	93,3	94,7	87,5	83,0
Fournir une lettre de motivation	35,1	54,5	71,7	76,0	77,3	82,0	68,6	60,6
Passer un entretien individuel	68,6	76,4	83,9	84,0	84,6	91,6	83,6	76,8
Passer des tests de connaissance, d'intelligence	6,3	9,6	7,4	12,6	16,7	24,2	15,5	6,2
Passer des tests de personnalité	3,5	7,3	5,5	7,7	10,7	29,4	11,8	4,9
Passer un entretien téléphonique	5,0	12,2	11,0	12,0	18,4	22,7	13,9	10,8
Passer une analyse graphologique	1,3	2,2	2,3	3,1	2,6	9,9	4,0	1,6
Passer des tests de situation travail	9,3	13,6	11,2	14,7	17,2	13,1	14,9	10,8
Faire une mise à essai	35,3	43,1	38,4	33,2	25,8	17,4	34,0	34,0
Fournir des références, des recommandations	18,4	37,6	36,4	28,0	38,7	40,1	36,2	26,9
Fournir une photographie	18,8	27,4	49,9	35,8	32,1	34,0	35,7	29,3
Fournir des prétentions salariales	16,3	35,9	19,0	32,2	51,9	65,8	41,6	22,9
Poids de chaque colonne	*15,2*	*20,8*	*16,6*	*24,7*	*13,5*	*9,2*	*59,9*	*40,1*

* Lecture : Dans 64 % des procédures visant à pourvoir un poste d'ONQ, un CV a été demandé.

** La distinction entre employés non qualifiés et qualifiés n'a pas été faite lors du recueil des données mais lors de leur analyse, en prenant appui sur la méthode décrite dans O. Chardon (2001) et T. Amossé et O. Chardon (2006).

D'autres méthodes sont moins répandues qu'on pourrait le croire : il s'agit des tests que des entreprises ont fait passer à seulement un candidat sur dix. Ce résultat corrobore les remarques faites par les psychologues du travail qui regrettent que les méthodes qu'ils considèrent comme les plus fiables et valides au plan scientifique soient trop peu utilisées en France (Lévy-Leboyer, Sperandio, 1987). Elles le sont néanmoins plus nettement lors des recrutements sur CDI et pour les cadres que pour les autres catégories socio-professionnelles. Mais les cadres passent plus souvent des tests de personnalité dont la « validité prédictive » n'est pas établie, voire même des analyses graphologiques[4], que de tests d'intelligence ou de connaissances. Enfin, l'utilisation du téléphone pour s'entretenir s'élève aussi avec la qualification mais reste moins répandue que dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne (Bessy, Larquier, 2001).

[4] Les analyses d'écriture restent très ciblées sur les cadres et sont peu répandues pour le recrutement des autres catégories socio-professionnelles. Même si cet usage reste très en retrait par rapport aux mises en garde alarmistes faites à ce sujet (Bruchon-Schweitzer, 1987), il témoigne de l'emprise des méthodes liées à l'évaluation de la personnalité et des dérives auxquelles elles peuvent conduire (Marchal, 2005).

La fréquence d'utilisation des tests de situation de travail (qui n'obéissent pas à la même logique que les autres tests) et des mises à l'essai ne suit pas l'échelle des catégories socio-professionnelles. Les mises à l'essai sont assez répandues puisque le tiers des candidats y a été soumis, quel que soit le type de contrat. Elles le sont davantage pour les ouvriers, employés et techniciens que pour les cadres. Ce sont surtout les ouvriers qualifiés qui sont mis à l'essai, par exemple des bouchers, coiffeurs, chauffeurs, conducteurs d'engins, électriciens ou maçons. Leur compétence s'éprouve *in situ*, à proximité des situations de travail, rendant compte de la nécessité de réaliser aussi des évaluations contextuelles (Bureau, Marchal, 2005).

Les dernières méthodes sont moins des « épreuves d'évaluation » que des éléments de preuves supplémentaires que les candidats doivent fournir à un stade ou à un autre du recrutement : des références ou des recommandations, des photographies, des prétentions salariales demandées dans le tiers des recrutements. La demande de références ou recommandations concerne certes les cadres, les TAM et les OQ, mais aussi les employés non qualifiés. Ce sont ici les employés à domicile, des femmes de chambre ou des serveurs et agents de caisses à qui il est demandé de fournir des références comme cela se produisait dans les années 1960 (Marchal, Torny, 2003). La demande de prétentions salariales affecte plus particulièrement les cadres, mais aussi l'ensemble des personnels qualifiés et des CDI. En revanche les ouvriers et employés non qualifiés ne sont que rarement sollicités sur cette question. Leur logement à la même enseigne suggère que leur rémunération au Smic va de soi et que la demande de « prétentions » n'a pas lieu d'être pour accéder à ces emplois, de surcroît en CDD. Enfin, la demande de photographie garde une certaine importance. En particulier, la moitié des employés non qualifiés ont dû fournir une photo pour accéder à des emplois qui appellent souvent une mise en contact avec la clientèle : agents ou hôtesses de caisse, équipiers, employés de libre service, serveurs ou vendeuses.

Dans l'ensemble, les employés, même s'ils n'ont pas de qualification particulière ont plus d'éléments de « preuves » à fournir lors de la sélection que les ouvriers. Cela pourrait tenir à la difficulté d'évaluer leurs compétences, la multiplication d'épreuves et de preuves visant à limiter les incertitudes.

Les variations constatées grâce à l'enquête *Ofer* montrent ainsi que les entreprises opèrent différemment selon les catégories de main-d'œuvre. Dit autrement, ce ne sont pas les mêmes outils qui permettent de juger leurs qualités. L'explication que nous retenons renvoie au rôle joué par les formats dans lesquels circule l'information (Thévenot, 1997). Certains emplois et certaines trajectoires d'emploi peuvent être facilement résumés et décrits sur des supports formels (des CV, des annonces). D'autres réclament d'être « racontées » lors de face à face, ou sont plus faciles à valoriser en présence qu'à distance. Les candidatures qui se prêtent le mieux à une sélection à distance sont celles qui donnent à voir des repères simples de sélection, comme les diplômes que l'on peut signaler en termes de niveau, l'expérience dont on peut connaître la durée et qui donnent à voir des étapes de progression, et les connaissances linguistiques et informatiques. Les candidatures qui se prêtent davantage à une évaluation en présence sont celles qui ne peuvent se résumer en de simples signaux : parce qu'elles tiennent à des savoir-faire que l'on doit pouvoir constater *de visu*, qu'elles réclament des qualités physiques ou toute autre compétence que la littérature économique classe sous le vocable de qualités « inobservables »[5].

[5] À titre d'exemple, une enquête réalisée dans le secteur de la restauration aux États-Unis montre que les recruteurs accordent une importance dérisoire à la formation et primordiale à la personnalité pour évaluer la capacité des serveurs et

Les critères de la sélection

La prise en compte des critères mobilisés par les entreprises tout au long de la chaîne du recrutement, que ce soit pour éliminer ou retenir des candidats, corrobore ces hypothèses. Ce ne sont pas les mêmes types de critères qui sont mobilisés d'une qualification à une autre, mais aussi d'une fonction ou d'un emploi à l'autre, attestant que la compétence ne tient pas aux mêmes éléments dans les différentes situations.

Les concepteurs de l'enquête ont soumis une énumération de quelques vingt-six critères pouvant servir d'appui à la sélection et les réponses confirment qu'ils sont tous mobilisés à différents degrés ; ceci laisse imaginer la diversité des éléments qui rentrent en ligne de compte pour prendre la décision de recruter. De la manière dont le candidat se présente à la filière de formation qu'il a suivie, en passant par son âge ou son niveau de culture générale tout semble pouvoir importer. Mais certains critères sont plus ou moins avouables. La prise en compte de la nationalité ou du pays d'origine, par exemple, n'est mentionnée que dans 3 % des procédures.

Tableau 2
Les types de critères selon la qualification du poste à pourvoir

	Ouvrier non qualifié	Ouvrier qualifié	Employé non qualifié	Employé qualifié	Technicien agent de maîtrise	Cadre	Ensemble	
							CDI	CDD
Les critères discriminatoires (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine)	63,7	65,2	58,0	51,7	49,2	42,6	53,1	60,9
Les capacités physiques	63,0	54,8	45,3	30,4	22,0	9,3	37,9	42,7
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	92,7	94,9	97,7	88,4	90,0	69,5	88,4	93,4
La personnalité	60,1	67,8	76,4	85,9	89,7	92,8	81,9	71,7
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation, façon de s'exprimer)	75,2	80,3	94,6	93,5	89,7	95,1	88,8	86,3
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques, maîtrise de langues étrangères)	69,0	91,8	81,2	90,6	96,9	95,7	90,4	82,8
La formation (niveau de formation, filière de formation)	32,6	69,2	47,6	67,6	86,2	91,7	69,3	56,2

Il n'empêche : en se donnant une définition des critères « discriminatoires » proche de la conception juridique, il apparaît que les entreprises en ont mobilisé au moins un dans 60,9 % des recrutements en CDD (53,1 % pour les CDI). Cela provient de l'importance accordée à

---

plongeurs à se stabiliser dans l'emploi (Bills, 1999). Les emplois non qualifiés eux-mêmes se prêtent à des modes d'évaluation très différents selon qu'il s'agit de manœuvres ou de vendeurs (Holzer, 1996).

l'état de santé ou à l'âge (respectivement 32 % et 31 %), à la présence d'un handicap et plus marginalement à la situation matrimoniale ou à la nationalité. Le responsable d'un magasin d'habillement déclare ainsi avoir contrôlé l'ensemble de ces critères lors de l'embauche d'une vendeuse-retoucheuse. La citation de critères discriminatoires décroît globalement lorsqu'augmente la qualification. Cela ne tient pas à l'âge qui concerne toutes les qualifications mais au handicap ou à l'état de santé qui importent particulièrement lors de l'embauche des ouvriers et aussi dans celle des employés non qualifiés. Enfin, la situation matrimoniale est souvent citée pour le recrutement dans les services aux particuliers.

Les capacités physiques sont également prises en compte dans quatre cas sur dix. Leur citation suit la même logique que la question de la santé ou du handicap. C'est une question essentielle pour le recrutement des ONQ (cité dans 63 % des recrutements) importante pour les OQ et même pour les employés tandis qu'elle importe peu pour les cadres (9,3 % de citations). Les différences sont aussi marquées d'une fonction à l'autre, les capacités physiques étant considérées comme pertinentes lors des deux tiers des recrutements pour des fonctions de manutention et transport alors que, dans le domaine de la gestion ou de la comptabilité, ce pourcentage tombe à 3 %.

Des critères de « flexibilité » sont cités dans neuf recrutements sur dix. Ils visent à vérifier la disponibilité horaire, mais aussi la disponibilité immédiate et le lieu d'habitation des postulants. Ces critères importent davantage que la moyenne lors de l'embauche des employés non qualifiés et des ouvriers. En termes de fonction, ils jouent un rôle majeur dans le recrutement des manutentionnaires, magasiniers et transporteurs, dans celui du personnel de nettoyage, gardiennage et entretien, dans les emplois de services aux particuliers aussi. Ce sont là des compétences difficiles à évaluer à distance, sauf le lieu d'habitation que l'on peut lire en haut des CV. Celui-ci peut être mobilisé tantôt comme critère de proximité tantôt comme indice d'une ségrégation à l'égard de populations venant de certains quartiers[6].

La personnalité est d'autant plus citée que la qualification augmente, comme si l'exercice de responsabilités hiérarchiques réclamait certains traits de caractère. Elle se distingue en cela des « qualités de contact » qui importent à tous les niveaux de la hiérarchie, mais moins pour les ouvriers. Ce sont des qualités que les salariés semblent devoir mobiliser dans leurs relations interpersonnelles, y compris les employés en contact avec des clients : avoir un certain niveau de culture, une bonne présentation, savoir s'exprimer. Les exigences portant sur la présentation, l'apparence et le soin général qui sont des critères « limites » d'un point de vue juridique, affectent tout particulièrement les employés. Un parallèle s'impose ici avec la demande de photographie qui concerne au premier chef les employés non qualifiés.

Sur le critère de savoir-faire (cités dans 90,4 % des cas lorsqu'il s'agit d'un CDI) ce sont les TAM qui sont concernés en priorité, ainsi que les cadres. Mais la qualité de l'expérience (sa durée, son contenu) ainsi que les compétences techniques représentent aussi un critère important dans le recrutement des ouvriers et des employés qualifiés. Ils se distinguent nettement sur ce plan des ONQ.

[6] L'idée du CV anonyme est de gommer ce haut du CV pour éviter que les employeurs ne discriminent les candidats en prenant appui sur leur lieu d'habitation qui pourrait servir de signal négatif si le candidat vient d'un quartier dit « sensible ». Les *testings* réalisés à ce sujet donnent des résultats contradictoires (Amadieu, 2008 ; Duguet *et alii*, 2007). L'interprétation que permet d'avancer l'enquête Ofer est autre : l'utilisation du critère du lieu d'habitation est significativement corrélée avec les critères de disponibilité. Les recruteurs chercheraient donc plutôt à vérifier la proximité du lieu d'habitation pour limiter les temps de déplacement.

La même logique affecte les critères de formation (niveau et filière) cités dans les deux tiers des recrutements. C'est un critère très sensible à la qualification : il a importé dans le tiers des recrutements concernant des ONQ et dans 91,7 % de ceux des cadres.

Les variations sont donc très importantes d'une fonction, d'une qualification ou d'un emploi à l'autre. La prise en compte des enjeux du recrutement ou des risques que ferait encourir à l'entreprise une erreur d'appariement ne suffit pas à expliquer les raisons pour lesquelles une entreprise investit dans tel ou tel mode d'évaluation des compétences des candidats. Les choix opérés parmi les méthodes résultent aussi de leur capacité inégale à mettre en valeur les qualités recherchées qui varient d'un emploi à l'autre.

1.2 Qualités des entreprises et contraintes de coordination

Plusieurs auteurs s'attachent à mettre en évidence l'impact de la taille des entreprises sur le déroulement du recrutement en général et de la sélection en particulier, avec l'idée que les plus grandes d'entre elles disposent de plus de ressources à allouer à ces opérations, mais aussi de plus de contraintes (Cohen, Pfeffer, 1986 ; Marsden, Campbell, 1990 ; Dobbin *et alii*, 1993 ; Barron, Bishop, 1995 ; Holzer, 1998). Bien que recevant davantage de candidatures spontanées, les grandes entreprises ont aussi davantage besoin de recruter, ce qui les oblige à se tourner vers des canaux formels pour élargir leur prospection. Le recours à ces canaux formels et la présence d'un service du personnel spécialisé dans les recrutements entraîne une plus grande formalisation des procédures. Elle s'accroît également lorsque l'environnement institutionnel fait pression pour lutter contre la discrimination, les méthodes informelles étant suspectées d'arbitraire. Il en va de même lorsque l'entreprise appartient à un groupe ou que la présence syndicale oblige à davantage de transparence. De leur côté, comme l'ont montré P. Marsden et K. Campbell (1990), les petites entreprises n'ont que peu de moyens à accorder à ces questions. De ce fait, elles doivent davantage compter sur les avantages qualitatifs que présentent les réseaux informels de recrutement qu'elles utilisent comme des dispositifs d'évaluation[7].

Ces travaux débouchent sur de nombreuses interrogations : par quels effets la taille de l'entreprise peut-elle influencer les modes de sélection ? Toutes les entreprises ont-elles du personnel dédié au recrutement ? Sinon qui est impliqué dans ces procédures ? C'est toute l'organisation du recrutement qui mérite d'être interrogée. L'hypothèse suivie ici est que l'accroissement de la taille des entreprises se traduit par une augmentation des contraintes de coordination en amont du recrutement : elles obligent à consulter davantage d'interlocuteurs, à recourir davantage à l'écrit, à formaliser les procédures. Cette « planification » des recrutements limite les possibilités de « négocier » les profils en situation (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997 ; Marchal, 1999). On peut ainsi penser que l'implication de multiples acteurs (PDG, DRH ; opérationnels) contraint à s'accorder en amont sur une liste de critères de sélection, ce qui conduit à les rigidifier. Au contraire, un allègement des contraintes de coordination peut permettre de s'ajuster davantage aux qualités que présentent les candidats et de négocier avec eux.

[7] Les auteurs restent limités dans leur démonstration par la qualité des données recueillies. Il s'agit d'une enquête réalisée auprès de 4 500 individus ayant été recrutés par 52 entreprises dans l'Indiana (USA). La façon dont s'est opéré le recrutement est corrélée aux caractéristiques des entreprises, mais celles-ci ne font pas l'objet d'investigations directes sur leurs méthodes.

L'organisation de la sélection

De nombreux indicateurs peuvent être utilisés pour rendre compte de l'effet de la taille de l'entreprise sur l'organisation du recrutement (tableau 3).

Tableau 3
Les indicateurs de l'organisation du recrutement selon la taille de l'établissement

	1-9 salariés	10-49 salariés	50-249 salariés	250-499 salariés	>500 salariés	*Ens.*
Implication d'un professionnel RH						
Aucun service RH	43,2	28,2	10,0	3,5	2,4	*22,6*
Service RH non impliqué	51,1	49,9	46,1	34,7	12,9	*44,7*
Un professionnel RH impliqué	5,7	21,9	43,9	61,8	84,7	*32,7*
Personnes dédiées au recrutement						
Aucune	40,5	30,0	24,9	19,7	7,1	*28,4*
Une seule	49,2	48,5	40,3	44,2	22,5	*44,0*
Plusieurs	10,3	21,6	34,9	36,1	70,4	*27,7*
Existence de procédures standards						
Aucune	66,6	49,7	34,2	25,2	10,9	*44,3*
Oui pour certains emplois	6,4	15,1	22,6	24,7	19,1	*16,2*
Oui pour tous les recrutements	27,0	35,2	43,2	50,1	70,0	*39,6*
Obligation d'annoncer postes vacants en interne	12,4	25,1	41,4	44,6	55,0	*30,6*
Descriptif écrit du poste	33,6	50,1	62,7	64,2	75,3	*52,8*
Temps de travail consacré au dernier recrutement						
Moins de 1 heure	13,4	9,2	6,6	8,7	1,7	*8,9*
Entre 1 heure et 1 journée	57,9	52,2	51,9	52,3	27,5	*51,5*
Entre 1 journée et 1 semaine	21,4	32,6	34,4	31,7	46,5	*31,4*
Plus de 1 semaine	7,3	6,0	7,1	7,3	24,3	*8,3*
Participation au tri des candidatures						
PDG	32,6	41,7	25,3	8,2	2,4	*28,7*
Membre RH	3,3	16,0	36,4	51,3	80,7	*27,0*
Opérationnel	10,5	22,9	32,8	36,6	31,7	*24,5*
Participation aux entretiens						
PDG	62,8	63,2	36,6	10,5	3,6	*46,2*
Membre RH	5,2	17,7	38,4	51,7	81,7	*28,6*
Opérationnel	22,1	34,3	57,5	47,4	66,2	*41,2*
La décision de recruter						
PDG	87,0	78,7	51,1	23,2	13,1	*62,8*
Membre RH	5,2	19,3	34,1	51,6	67,3	*26,8*
Opérationnel	26,3	34,2	57,0	63,7	67,2	*43,7*
Poids de la colonne	*24,7*	*31,5*	*25,9*	*9,6*	*8,4*	*100*

Pour commencer, le quart des recrutements effectués ont pris place dans des établissements ne disposant pas de service de ressources humaines ou de département du personnel. Cette proportion, particulièrement forte dans les petits établissements (quatre sur dix) décline

régulièrement au fur et à mesure de l'accroissement des effectifs. Ceci dit, posséder un tel service n'implique pas pour autant qu'il s'investisse dans le recrutement. En moyenne, ce n'est vrai que dans quatre cas sur dix : cette proportion passe de 13,2 % dans les plus petits établissements à 95,4 % dans les plus grands. Sans rentrer dans les détails, on peut également vérifier que toutes les entreprises ne disposent pas de personnel spécifiquement affecté aux tâches du recrutement et que là encore, la taille en effectifs joue un rôle majeur.

L'existence de procédures standards au sein de l'entreprise indiquant le protocole à suivre pour recruter est également sensible à la taille. Ce protocole, parfois inscrit dans les conventions collectives, peut prévoir de proposer l'offre d'emploi en interne avant de la diffuser en externe. Il peut impliquer de décrire par écrit le profil de poste ou de suivre différentes étapes dans un ordre préétabli. Dans tous les cas, ce sont les plus grandes entreprises qui sont les plus contraintes par ces standards (tableau 3).

L'existence de tels standards n'est probablement pas sans effet sur le temps consacré au recrutement. Une façon indirecte de le mesurer consiste à mettre en relation le temps (cumulé) passé par les personnes ayant pris en charge le dernier recrutement et la taille de l'entreprise. Ce temps se réduit à moins d'une journée dans 70 % des recrutements effectués dans les établissements de moins de dix salariés tandis qu'une proportion identique dans les plus grands consacre plus de une journée, voire plus de une semaine au recrutement. Entre 10 et 500 salariés, en revanche, les établissements ne se différencient pas clairement sur ce point.

Quelles sont les fonctions impliquées dans le tri des candidatures, dans la passation des entretiens et dans la décision de recruter ? Ces fonctions sont-elles toujours les mêmes lorsque l'on passe d'une étape à l'autre de la sélection ? En les regroupant, nous arrivons à recenser trois situations selon que le PDG est directement impliqué, qu'un membre du service RH l'est (le directeur lui-même, son représentant ou un psychologue) ou encore un « opérationnel », c'est-à-dire soit le futur supérieur hiérarchique de la personne à embaucher, soit son futur collègue ou un autre dirigeant. L'implication du PDG se renforce à chaque étape du recrutement tandis que celle des « opérationnels » semble dépendre de leur participation aux entretiens. La taille de l'établissement joue naturellement un rôle déterminant dans les fonctions imparties aux uns et aux autres, les représentants des ressources humaines remplaçant le PDG dans les plus grandes structures.

Pour résumer la façon dont s'organise la sélection, nous pouvons calculer le nombre de fonctions différentes impliquées à chaque stade du processus : au moment du tri, de l'entretien ou de la décision de recruter. Différents cas de figure se présentent alors : une seule fonction intervient tout au long de la chaîne du recrutement dans 45 % des cas ; deux fonctions, voire plus sont impliquées aux différents stades respectivement dans 37 % et 17 % des cas, ce qui indique la présence d'une certaine division du travail

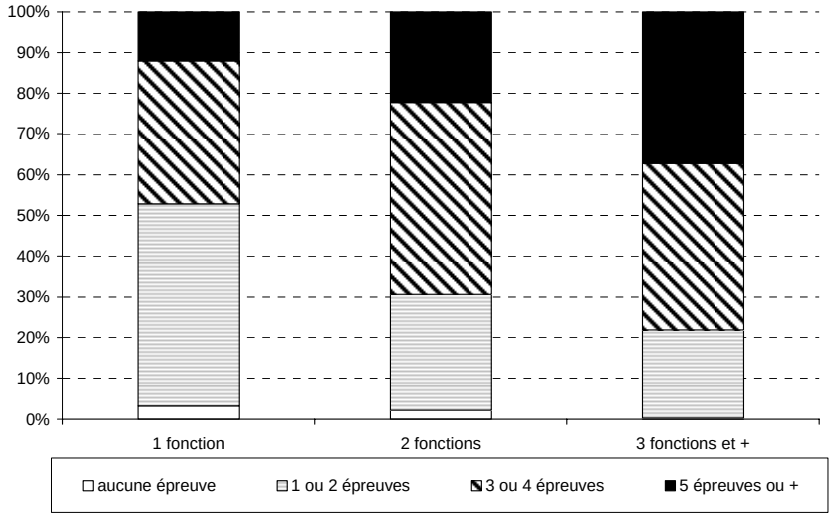
Incidences sur la sélection

L'augmentation du nombre de fonctions impliquées a-t-elle nécessairement une incidence sur la sélection ? On peut penser qu'elle n'introduit pas mécaniquement une augmentation des contraintes de coordination si les mêmes personnes interviennent à tous les stades du recrutement. Dans cette hypothèse, il n'y a pas de réelle division du travail mais une concertation en continu entre les différents acteurs de l'entreprise. Si en revanche de nouvelles fonctions sont introduites à chaque étape, cela peut conduire à multiplier les exigences et les épreuves, dans la mesure où les préoccupations des unes et des autres ne coïncident pas forcément. Celles d'un DRH, par exemple, peuvent être guidées par la

nécessité de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois. Cela peut se traduire par l'introduction de critères d'âge ou de diplômes, la recherche de « potentiels » capables de s'adapter à différents postes. Les préoccupations du N+1 peuvent viser à équilibrer la composition d'une équipe en introduisant d'autres critères ou à embaucher en priorité quelqu'un d'immédiatement opérationnel.

Cette deuxième hypothèse semble la plus plausible. En témoignent les rapports qu'entretiennent le nombre de fonctions impliquées et le nombre d'épreuves d'évaluation mises en place par les entreprises. Celui-ci est mesuré en combinant tris de candidatures, entretiens (unique ou multiples), tests, appels téléphoniques et mise à l'essai. Cela donne un nombre moyen légèrement supérieur à trois épreuves par établissement. Ce nombre est plus faible lorsque le recrutement est mené de bout en bout par une seule fonction alors qu'il est nettement plus élevé si au moins trois fonctions se sont impliquées (on passe de 2,7 épreuves en moyenne à 4,2).

Graphique 1
Nombre d'épreuves mises en place selon le nombre de fonctions impliquées dans la sélection



Le schéma ci-dessus rend bien compte de la façon dont s'articulent la diversité des fonctions et des épreuves. Lorsqu'une seule fonction intervient, la majorité des recrutements donne lieu au passage d'une ou deux épreuves : généralement un tri de candidatures suivi d'un entretien qui suffisent à opérer les choix parmi les candidats. À deux fonctions ce sont les formules à trois ou quatre épreuves qui dominent, un second entretien, voire un troisième entretien, s'ajoutant ou une mise à l'essai. Au delà, les candidats sont soumis à au moins cinq épreuves dans un bon tiers des processus de recrutement.

Dans les Hauts-de-Seine, on observe ainsi un établissement de plus de 500 salariés œuvrant dans le secteur des services aux entreprises qui cherche à recruter un chef de produit. Obtenant plus de 50 candidatures à l'issue de la publication d'une annonce, il soumet le candidat recruté à quelques onze épreuves, dont un tri de CV, quatre tests et six entretiens individuels. Pour emporter la décision de recruter, quelque quatre fonctions différentes ont été impliquées au long du processus. La personne finalement retenue est une femme de 24 ans ayant un diplôme d'une école supérieur ou égal à bac+5. Autre exemple, dans les Bouches-du-Rhône : une PME de 114 salariés fabriquant du papier carton mobilise cinq fonctions différentes à l'occasion du recrutement d'un électricien (à 1 500 euros / mois), et

finit par retenir un homme de 26 ans (ayant un BTS ou un IUT) après lui avoir fait passer dix épreuves, dont un tri de CV, trois tests, cinq entretiens individuels différents et une mise à l'essai. Il y avait à départager entre cinq et neuf candidats présentés par un cabinet privé.

Comme l'illustrent aussi ces différents cas, l'intensification de la sélection semble avoir partie liée avec l'augmentation de la division du travail et des contraintes de coordination.

1.3. Origine des candidatures et besoins de sélection

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la littérature laisse entendre que les moyens de la sélection se modifient avec les canaux de recherche des candidats[8]. Une des raisons avancées en économie tient au rythme d'arrivée des candidatures (Gorter, van Ommeren, 1999). Lorsqu'elles utilisent des annonces d'offres d'emploi par exemple, les entreprises attendent d'avoir un pool de candidats parmi lesquels elles opèrent la sélection et choisissent le meilleur (van Ours, Ridder, 1992). Lorsqu'elles mobilisent des canaux de recrutement informels, les entreprises évaluent la qualité des candidatures au fur et à mesure de leur arrivée[9]. Plus largement il y a un lien entre les modes de recherche et d'évaluation des candidats : aux canaux les plus formels correspondent les méthodes d'évaluation les plus formelles, tandis que le recours aux réseaux informels permettrait d'alléger les procédures dans la mesure où une partie de l'évaluation serait prise en charge par le réseau (Marsden, Campbell, 1990).

On sait que cette hypothèse a été particulièrement travaillée par les sociologues des réseaux, à la suite des travaux de M. Granovetter (1974). Les garanties apportées par les réseaux jouent à deux niveaux. En permettant aux employeurs comme aux candidats de disposer d'une information spécifique sur l'emploi et l'entreprise, ils permettent de limiter les erreurs de recrutement. En créant des obligations sociales de part et d'autre, les recommandations permettent aussi de limiter les risques d'opportunisme et d'inadéquation : elles affectent la réputation des personnes qui recommandent et facilitent l'intégration des nouveaux arrivants. Centrés sur les démarches des candidats, la plupart de ces travaux ne permettent pas de comprendre les mécanismes à l'œuvre à l'intérieur des entreprises. Une enquête en donne un éclairage indirect en centrant ses investigations dans le secteur bancaire (Fernandez, Weinberg, 1997) et en mesurant l'influence des liens sociaux à chaque étape du recrutement[10]. Elle part de l'hypothèse selon laquelle les réseaux permettent aux employeurs d'accéder à une information sur les candidats que ne procurent ni les CV ni les entretiens et qu'il en résulte de meilleurs ajustements entre offreurs et demandeurs. Les résultats confirment cette intuition, montrant que les salariés fournissant des recommandations opèrent une présélection des candidats en encourageant les candidats les mieux ajustés à se présenter et en décourageant les autres.

On peut donc s'attendre à ce que le jugement des compétences des candidats, telles qu'il va être mis en œuvre par les entreprises, ne soit pas indépendant de l'origine des candidatures. Celles qui proviennent du réseau, on l'a dit, bénéficient d'un avis favorable qui va leur permettre d'échapper à certaines épreuves ou de bénéficier de procédures simplifiées. Cela

[8] J. DeVaro et G. Fields (2005) soulignent l'intérêt d'étudier conjointement ces deux aspects dont ils montrent qu'ils sont par ailleurs fortement corrélés.

[9] D'où dans ce cas un modèle séquentiel d'arrivée des candidats, exact pendant du *job search*.

[10] Plus de 5 500 candidatures sont examinées. L'enquête permet de différencier ce qu'il advient de ceux qui sont recommandés ou ne le sont pas, pour obtenir un entretien, se voir proposer un emploi et l'accepter.

ne signifie pas que les candidats échappent à toute forme d'évaluation. Ils sont sélectionnés en amont du recrutement : le jugement est en partie sous-traité au réseau, il est en tout cas distribué entre le réseau et l'entreprise qui recrute. Les candidatures qui proviennent du marché du placement ne bénéficient pas de cette caution. Même dans l'hypothèse où les intermédiaires opèrent une présélection, les incertitudes quant aux qualités des candidats restent plus fortes que dans le cas précédent. On s'attend donc à ce que les épreuves soient effectivement plus formelles, plus outillées, mais aussi plus sélectives lorsque les entreprises passent par le marché et non par le réseau.

Ce que permet de montrer l'enquête *Ofer*, c'est que l'origine des candidatures a non seulement un impact qualitatif mais aussi quantitatif sur la sélection à opérer. Elle interfère avec ce que nous appelons les besoins de sélection. Passer par des réseaux permet aux entreprises de supprimer l'embarras du choix en restreignant de façon importante le nombre de candidatures à départager.

Tableau 4
Besoins de sélection[*] et provenance des candidatures

	Canaux ayant permis d'approcher le plus de candidats :	Autant de candidatures que de postes à pourvoir	De 2 à 10 candidats par poste	Plus de 10 candidats par poste	Ens.
Le marché du placement	Intermédiaires publics (ANPE, Missions locales)	13,6[**]	29,1	30,9	24,2
	Intermédiaires non lucratifs (Apec, écoles, universités, organismes professionnels)	4,4	4,1	8,1	5,0
	Intermédiaires privés lucratifs (Cabinets de recrutement et agence d'intérim)	4,1	5,5	5,7	5,0
	Annonces presse ou internet	4,3	14,2	31,2	14,4
	Sous total	**26,4**	**52,9**	**75,9**	**48,6**
Candidatures spontanées		**18,6**	**26,0**	**16,2**	**21,4**
Le réseau	Réseaux personnels	16,5	4,0	2,9	8,1
	Réseaux professionnels	17,4	8,9	3,3	10,6
	Contacts avec d'anciens salariés (stagiaires, intérimaires ou CDD)	15,9	6,0	1,0	8,4
	Sous total	**49,8**	**18,9**	**7,2**	**27,1**
	Autre ou non renseigné	**5,2**	**2,2**	**0,7**	**2,9**
	Total	**100**	**100**	**100**	**100**
	Poids de la colonne	*35%*	*44%*	*21%*	*100%*

[*]Les besoins de sélection à opérer ont été calculés en mettant en relation le nombre de postes à pourvoir et le nombre de candidatures examinées. Les modalités de calcul et le tableau correspondants se trouvent en annexe.

[**]Lecture : dans 13,6 % des recrutements pour lesquels les établissements ont reçu autant de candidatures qu'ils avaient de postes à pourvoir, ce sont les intermédiaires publics qui ont permis d'approcher le plus de candidats.

Le tableau 4 (dernière ligne) nous donne une mesure des besoins de sélection de l'entreprise qui recrute. Dans 35 % des cas, l'établissement n'a reçu ou examiné qu'une seule candidature

par poste à pourvoir[11]. Cela ne signifie pas qu'il ne va pas opérer de tri, toutes les candidatures ne lui convenant pas nécessairement. Mais cela indique que le nombre de candidatures qu'il est possible d'éliminer est faible, voire nul. À l'opposé, dans un cas sur cinq, l'établissement a disposé d'un large choix, puisqu'il a reçu plus de dix candidatures par poste à pourvoir. Les cas intermédiaires, où le niveau de la sélection à opérer est moyen recouvrent 44 % des cas.

La provenance des candidatures diffère largement d'un cas de figure à l'autre. Lorsque les établissements disposent d'un large éventail de choix parmi lesquels il leur faudra opérer une sélection, l'essentiel des candidatures provient du marché du placement. Ce sont souvent des annonces publiées dans la presse ou internet qui procurent de nombreux candidats. Ce sont aussi souvent des intermédiaires publics : par exemple, lorsque l'ANPE se contente de transmettre les offres et les candidatures sans opérer elle-même de sélection. Bien que peu présents, il en va de même des intermédiaires non lucratifs (l'Apec, les écoles ou les organismes professionnels) qui s'en tiennent souvent à la diffusion des offres. Quant aux intermédiaires lucratifs, ils se répartissent dans les différents cas de figure, les cabinets de recrutement opérant souvent une présélection pour ne fournir qu'une *shortlist* aux entreprises. La restriction du nombre de candidatures est essentiellement le fait des réseaux. Dans la moitié des cas où les entreprises n'ont pas reçu plus de candidatures que de postes à pourvoir, ce sont des réseaux professionnels ou personnels ou d'anciens salariés qui sont intervenus. De leur côté, les candidatures spontanées occupent une place intermédiaire.

Ainsi, pour qualifier les modes de sélection des entreprises, il nous faut non seulement tenir compte de la qualité des épreuves mises en place pour évaluer les candidats, mais aussi de leur caractère plus ou moins éliminatoire.

2. DES MODES DE SÉLECTION AU JUGEMENT DES COMPÉTENCES

Du type d'emploi à pourvoir à l'origine des candidatures en passant par les ressources des entreprises, nous venons de voir que de nombreux éléments peuvent infléchir les pratiques des recruteurs, les inciter à recourir plus ou moins intensément à une méthode ou à une autre. Notre objectif dans cette deuxième partie est de comprendre comment s'articulent entre eux les dispositifs sur lesquels les entreprises prennent appui, de typer leurs pratiques en montrant que cela les amène à valoriser différemment les profils de candidat.

Il s'agit de retenir un nombre limité d'indicateurs à même de caractériser les modes de sélection (2.1). Nous en déduirons une typologie des processus de jugement des candidats par les entreprises, et nous spécifierons les établissements et les emplois qu'ils impliquent plus particulièrement (2.2). Enfin, nous apprécierons l'incidence de ces processus de jugement sur le profil des personnes recrutées, en raisonnant toutes choses égales par ailleurs (2.3).

2.1 Le repérage des modes de sélection

Nous cherchons ici à synthétiser les modes de sélection d'après les types d'épreuves mises en œuvre et la façon dont elles sont utilisées. Les éléments analysés dans la partie précédente nous incitent à rendre compte de la sélectivité des procédures mais aussi de leurs qualités. Nous

[11] Certains établissements avaient plus de 50 postes à pourvoir en parallèle lors du dernier recrutement. Le cas le plus fréquent reste néanmoins celui des établissements qui n'examinent qu'une seule candidature pour un seul poste à pourvoir. Il regroupe à lui seul le quart des procédures de l'enquête.

savons que toutes les entreprises n'ont pas de candidats à écarter, la sélection ayant pu se dérouler en amont, à l'extérieur de l'entreprise. Certaines méthodes sont fortement sélectives car elles sont destinées à départager de nombreux candidats et à en éliminer la plus grande partie, tandis que d'autres visent davantage à révéler des compétences de façon à limiter les incertitudes. De plus, la façon dont sont mises en œuvre les épreuves dépend du degré de formalisation de la sélection et des contraintes de coordination internes à l'entreprise. Leur accroissement peut conduire à rigidifier le processus et à renforcer la sélectivité. Sept indicateurs sont retenus pour résumer et différencier les modes de sélection selon leur qualité et leur intensité (*cf.* tableau 5).

Tableau 5
Les sept indicateurs retenus pour caractériser le modes de sélection

Modalités	Répartition
La force du tri des candidatures :	
0. aucun tri	39,0
1. au plus une candidature reçue sur deux est éliminée	32,5
2. plus d'une candidature sur deux est éliminée	28,5
	100%
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :	
0. aucun	3,1
1. un seul	43,5
2. deux	36,8
3. trois et plus	16,5
	100%
Nombre de tests différents (sauf reproduisant des situations de travail) :	
0. aucun	76,9
1. un seul	12,6
2. deux et plus	10,5
	100%
Contextualisation de l'évaluation du travail :	
0. aucune	60,5
1. seulement un test reproduisant des situations de travail	5,6
2. mise à l'essai (avec le test précédent ou non)	34,0
	100%
L'implication des services RH :	
0. absence de service RH	22,6
1. présence d'un service RH non impliqué	44,7
2. au moins un professionnel RH impliqué	32,7
	100%
Le nombre de fonctions :	
1. une seule	45,4
2. deux	37,3
3. trois et plus	17,3
	100%
Le degré de formalisation :	
0. absence de standard et sans écriture du profil de poste	34,0
1. procédure standardisée mais sans écriture du profil de poste	13,2
2. absence de standard mais écriture du profil de poste	26,4
3. procédure standardisée et écriture du profil de poste	26,4
	100%

• La force du tri des candidatures. Les tris de CV permettent d'évaluer à distance des compétences, en prenant appui sur des résumés et des critères généraux en amont du recrutement. Nous envisageons le cas où aucun tri n'est effectué, le cas où le tri est peu sélectif (moins d'une candidature sur deux est éliminée) et celui où il l'est fortement (plus d'une sur deux).

• Le nombre d'entretiens réalisés avec le candidat sélectionné. Les entretiens réclament la mise en présence des interlocuteurs ce qui peut leur permettre de négocier et de valoriser des compétences plus interactionnelles. Mais leur nombre élevé peut indiquer une forte sélectivité. Nous distinguons ici le cas où aucun entretien n'a été passé, puis les trois cas respectivement avec 1, 2 et 3 entretiens et plus.

• Le nombre de tests. Sont cumulés ici toutes les épreuves destinées à mesurer et comparer les performances des candidats sur la base de tests (tests d'intelligence, de personnalité, d'entretiens de groupe, de graphologie et autres). Trois modalités sont retenues : aucun, un et plusieurs.

• La contextualisation de l'évaluation du travail. Il s'agit ici de rendre compte du besoin d'évaluer le travail dans des conditions proches de sa mise en œuvre, soit en faisant passer uniquement des tests de situation de travail, soit en mettant directement à l'essai le candidat, tandis qu'une première modalité indique une évaluation déconnectée de la situation de travail.

• L'implication des services RH. Il s'agit de repérer le poids de la fonction RH, porteuse d'une évaluation formalisée (professionnalisée), fondée sur des critères ou des outils qui visent l'objectivité et la fiabilité de l'évaluation, à l'aide de standards *a priori*, au risque de laisser peu de place aux ajustements en situation. Il se peut qu'il n'y ait pas de service RH, qu'il y en ait un qui n'intervienne pas ou qu'il s'implique dans la sélection.

• Le nombre de fonctions différentes intervenant dans le tri, les entretiens et la décision de recruter reprend la variable dont il a été question plus haut (*cf.* 1.2.). Elle doit rendre compte des contraintes de coordination qui peuvent conduire à rigidifier les critères de sélection.

• Le degré de formalisation des procédures fait la synthèse de deux variables : l'existence de procédures standards et la formulation écrite du profil de poste. Il se peut que les procédures soient standardisées mais sans écriture de profil, ou qu'à l'inverse il y ait une description écrite mais sans standard systématique, ou encore que ces deux indices de « formalisation » soient cumulés.

Le croisement de ces variables avec quelques données clefs (le temps disponible pour recruter, le canal source du plus grand nombre de candidatures, la taille de l'établissement où se déroulent la procédure et la qualification du poste) permet de vérifier que ces indicateurs fonctionnent bien en conformité avec nos attentes. Le tri de candidatures est d'autant moins sélectif que le temps imparti au recrutement est faible, que l'essentiel des candidatures provient de réseaux, que l'entreprise est de petite taille et que le poste à pourvoir est destiné à un ouvrier non qualifié. Les établissements qui font passer un grand nombre d'entretiens aux candidats sont au contraire plus souvent ceux qui ont du temps devant eux pour recruter, à qui des intermédiaires privés ou des annonces fournissent de nombreuses candidatures et qui sont à la recherche de cadres (40 % des recrutements prenant place dans un établissement de plus de 500 salariés comportent au moins trois entretiens). Ce sont aussi les plus grandes entreprises qui sont le mieux équipées en tests. Mais leur utilisation dépend aussi de l'origine

des candidatures, le passage par un intermédiaire privé doublant la chance d'être soumis à une batterie de tests.

Les mises à l'essai sont plus fréquentes lorsque le recrutement doit être conclu rapidement sur un poste d'ouvrier qualifié. Elles sont surtout mises en œuvre par de petits établissements tandis que les plus grands recourent plus souvent à des tests simulant les situations de travail, comme s'ils étaient destinés à pallier l'impossibilité de tester en grandeur réelle, sur le terrain, les compétences. L'implication du service de ressources humaines et le nombre de fonctions sollicitées lors de la sélection sont sensibles à la provenance des candidatures : ils sont d'autant plus présents et nombreux qu'il a été fait appel au marché du placement, l'essentiel des candidatures provenant plus souvent d'intermédiaires privés et d'annonces. Mais ce sont aussi la taille des établissements et la qualification du poste à pourvoir qui jouent de tout leur poids sur ces questions. L'augmentation de l'une ou de l'autre coïncide avec une mobilisation plus grande d'acteurs spécialisés, avec une diversification des fonctions impliquées et un degré plus élevé de formalisation des procédures. On touche ici aux effets de structures, la structure des qualifications n'étant pas indépendante de la taille des entreprises. Enfin, les procédures les plus formalisées sont sur représentées lorsque les entreprises disposent de plus de temps pour recruter et lorsque le plus grand contingent de candidatures est fourni par une annonce.

2.2 Le classement des modes de sélection

Comment ces indicateurs que nous avons retenus pour qualifier les modes de sélection s'articulent-ils ensemble ? Le recours à une classification ascendante hiérarchique précédée d'une analyse des correspondances multiples (*cf.* encadré 2) permet de fédérer et d'ordonner les pratiques des entreprises. Il en ressort une partition en quatre classes qui permet de repérer quatre façons de juger les candidats (tableau 6).

- La classe A regroupe des recrutements où le *processus de jugement* est *simplifié,* soit 38,7 % des cas
- La classe B fédère les *processus de jugement standard* des candidats que l'on retrouve dans 34,1 % des cas
- La classe C rassemble les 12,3 % de cas où le *processus de jugement* est le plus *contextuel*.
- La classe D est celle des *processus de jugement formalisés*, soit 14,9 % des situations.

Présentation des classes

Le *processus de jugement simplifié* comprend un nombre très réduit d'épreuves de sélection. Aucun test n'est utilisé et la plupart du temps aucun tri de candidatures n'est même effectué. Le recrutement est généralement mené par une seule personne qui voit une fois le candidat avant de l'embaucher. Les contraintes de coordination sont donc très réduites et le jugement ne s'adosse pas sur des repères écrits. Les variables illustratives sur représentées dans cette classe montrent qu'il s'agit de petites structures pressées de trouver des ouvriers qualifiés ou non, qui prennent appui sur leur réseau personnel ou rappellent d'anciens employés en sorte que l'évaluation est distribuée entre les membres du réseau et dans le temps. De telles procédures débouchent dans un cas sur deux sur des CDD. Elles sont typiquement à l'œuvre

dans le bâtiment pour recruter des manœuvres et manutentionnaires, mais aussi chez des artisans et commerçants.

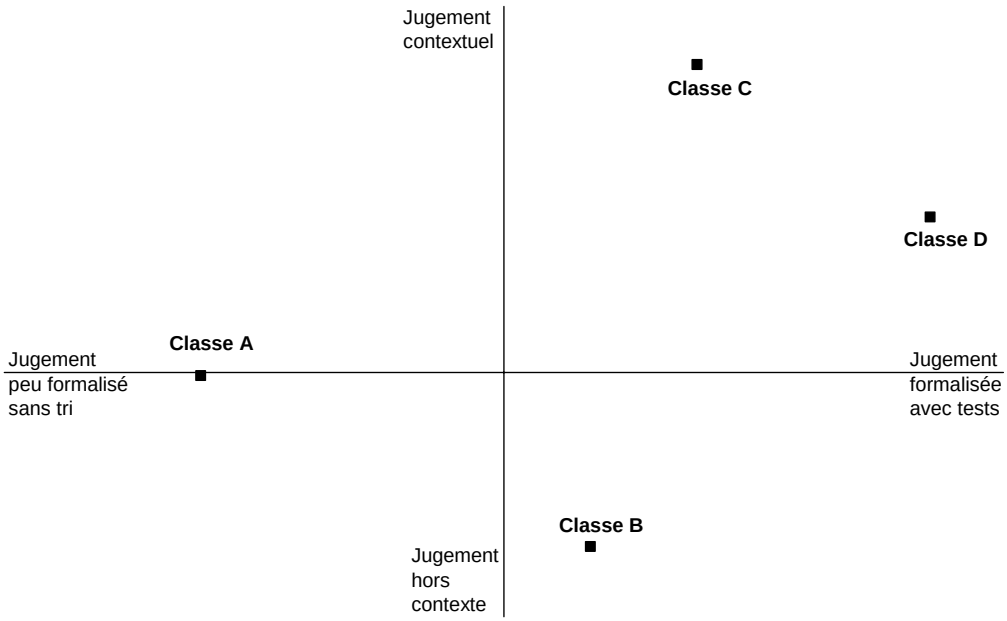
Encadré 2
La méthode de classification

Le tableau disjonctif complet soumis à l'analyse croise les 3 584 procédures et les 23 modalités actives correspondant aux sept indicateurs décrits dans le tableau 5. De manière préliminaire à la classification, on procède à une analyse des correspondances multiples (ACM) afin de réduire l'inertie totale du nuage de points initial et ne retenir ainsi que les variations principales contenues dans le tableau. Au cours de cette étape, les observations sont redressées à l'aide des coefficients de pondération assurant la représentativité de l'échantillon de procédures.

Dans cette étude, l'examen des résultats de l'ACM n'est pas un but en soi. L'interprétation des deux premiers axes factoriels est néanmoins intéressante puisqu'ils vont en partie structurer la classification qui suit. Le premier axe (15,1 %)* oppose l'absence de tri à l'implication d'un professionnel RH et à l'existence d'au moins deux tests, le long de cet axe le nombre de fonctions est croissant ainsi que le niveau de formalisation. Nous avons donc un premier axe qui rend compte de l'organisation plus ou moins professionnalisée et formalisée du processus de jugement des candidats. Le deuxième axe (8,7 %) oppose l'absence de prise en compte du travail à l'évaluation en situation de travail (test ou mise à l'essai). Le deuxième axe rend ainsi compte de la contextualisation de l'évaluation des compétences du candidat.

De l'ACM on retient les coordonnées des observations sur les sept premiers axes factoriels restituant près de 58 % de l'information initiale. Une classification ascendante hiérarchique est effectuée sur ces nouveaux points en utilisant la distance du Chi-deux et le critère de Ward : à chaque étape de l'algorithme, sont agrégées les deux classes qui provoquent la plus petite diminution de l'inertie interclasse. L'examen de l'arbre de classification amène alors au choix d'une partition en quatre classes. On projette ces classes sur les deux premiers axes de l'ACM ce qui résume leur positionnement relatif en terme de formalisation et de contextualisation de l'évaluation. Le tableau 6 décrit plus en détails les classes à l'aide des 23 modalités actives dans l'ACM préliminaire.

Graphique 2
Projection des 4 classes sur les 2 premiers axes de l'ACM



* Les premiers axes apportent généralement peu d'inertie dans une ACM

Tableau 6
Caractérisation par les variables actives des quatre classes de la typologie

	Classe A : Processus de jugement simplifié	Classe B : Processus de jugement standard	Classe C : Processu s de jugement contextuel	Classe D : Processus de jugement formalisé	Ens.
La force du tri des candidatures :					
0. aucun tri	70,9	17,7	30,0	12,5	39,0
1. au plus une candidature reçue sur deux est éliminée	16,5	45,7	36,7	40,3	32,5
2. plus d'une candidature sur deux est éliminée	12,6	36,6	33,2	47,2	28,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'entretiens individuels passés par la personne recrutée :					
0. aucun	7,9	0,0	0,0	0,5	3,3
1. un seul	72,9	24,4	34,6	27,2	45,5
2. deux	13,8	65,4	46,7	35,1	38,4
3. au moins trois	5,3	10,1	18,7	37,2	12,8
	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre de tests différents (sauf reproduisant des situations de travail) :					
0. aucun	99,2	100,0	0,0	29,5	76,9
1. un seul	0,8	0,0	100,0	0,0	12,6
2. au moins deux	0,0	0,0	0,0	70,5	10,5
	100%	100%	100%	100%	100%
Contextualisation de l'évaluation du travail :					
0. aucune	67,0	70,0	34,3	43,1	60,5
1. seulement un test reproduisant des situations de travail	0,0	0,0	18,5	22,2	5,6
2. mise à l'essai (avec le test précédent ou non)	33,0	30,0	47,3	34,6	34,0
	100%	100%	100%	100%	100%
L'implication des services RH :					
0. absence de service RH	35,0	15,9	18,1	9,8	22,6
1. présence d'un service RH non impliqué	51,3	45,8	41,3	27,7	44,7
2. au moins un professionnel RH impliqué	13,6	38,4	40,6	62,5	32,7
	100%	100%	100%	100%	100%
Le nombre de fonctions :					
1. une seule	73,7	28,4	36,5	18,1	45,4
2. deux	23,3	52,0	40,9	36,6	37,3
3. au moins trois	2,9	19,6	22,6	45,2	17,3
	100%	100%	100%	100%	100%
Le degré de formalisation :					
0. absence de standard et sans écriture du profil de poste	62,0	11,2	28,5	18,2	34,0
1. procédure standardisée mais sans écriture du profil de poste	16,1	11,6	14,0	8,7	13,2
2. absence de standard mais écriture du profil de poste	7,9	50,2	23,1	22,7	26,4
3. procédure standardisée et écriture du profil de poste	14,0	27,1	34,4	50,4	26,4
	100%	100%	100%	100%	100%

Le *processus de jugement standard* des candidats se déroule en deux étapes. Les procédures correspondantes débutent souvent par un tri de candidatures suivi de deux entretiens avant de conclure l'embauche. Ce processus de jugement a en commun avec le précédent d'éviter tout recours à des tests. Les recrutements impliquent deux fonctions différentes dans l'établissement et donnent lieu à la rédaction d'un profil de poste qui sert de repère de coordination.

Toutes choses inégales par ailleurs, sont surreprésentées dans cette classe, les embauches menées à leur terme en moins d'un mois dans des établissements de taille moyenne (50 à 250 salariés ou plus) grâce à l'ANPE ou à une annonce. Ce type de processus est mis en œuvre dans le secteur tertiaire, pour pourvoir, par exemple, des postes liés à l'enseignement et aux soins ayant la qualification de techniciens et agents de maîtrise ou d'employés non qualifiés : équipier dans la restauration rapide, aides soignants ou infirmiers.

C'est dans la troisième classe que l'évaluation du candidat en situation de travail est la plus fréquente : le *processus de jugement* est *contextuel*. Ce dernier prend ainsi appui sur des mises à l'essai et/ou sur un test reproduisant les situations de travail (un tel test est mis en œuvre plus d'une fois sur deux avec ou sans mise à l'essai), mais aussi sur un test standard (intelligence, personnalité, connaissances) (*cf.* annexe 2). Pour autant les entretiens ne sont pas négligés (les deux tiers en font passer au moins deux), ni les tris de candidatures (mais avec une force inférieure à celle de la classe précédente). Ainsi les méthodes employées sont-elles diversifiées. Par rapport au processus standard, un processus de jugement contextuel semble associé à des procédures plus hétérogènes ; elles sont plus souvent non ou très fortement formalisées, avec une seule fonction ou au contraire au moins trois. Les variables illustratives montrent qu'il s'agit de recrutements coûteux en termes de temps consacré par des entreprises qui sont souvent de grande taille. Le recours à de nombreux outils, y compris aux entretiens téléphoniques, se justifie par la nécessité de départager un certain nombre de candidats puisqu'il s'agit le plus souvent de recrutements multiples concernant plusieurs postes. Les cadres sont sur représentés dans cette classe, ainsi que les CDI et les services aux entreprises. Les recrutements se font souvent grâce aux intermédiaires non lucratifs (Apec, écoles, universités et centres de formation, organismes professionnels), mais aussi grâce à l'ANPE (sur des postes d'employés qualifiés), c'est-à-dire *via* les intermédiaires du marché les moins sélectifs, toute la charge de l'évaluation revenant à l'entreprise.

La dernière classe correspond au *processus de jugement* le plus *formalisé* : un professionnel RH est impliqué dans l'évaluation dans six recrutements sur dix, le formalisme de la procédure est très poussé dans la moitié des cas et les contraintes de coordination sont fortes comme le suggère la fréquence élevée de la variable « au moins 3 fonctions impliquées ». Cela s'accompagne de la mise en œuvre de méthodes multiples et variées. Les candidats sont soumis à une batterie de tests, y compris des tests simulant les situations de travail et doivent souvent passer une série d'entretiens. C'est aussi dans cette classe que se retrouve la plus grande proportion de tris très sélectifs, éliminant plus d'une candidature sur deux. Cela concerne là encore les plus grands établissements et les cadres pour des embauches sur des postes bien rémunérés et normés (CDI à temps plein). Ces recrutements induisent souvent des dépenses destinées à financer la publication d'annonces ou l'appel à des intermédiaires lucratifs. Une des caractéristiques enfin de ces procédures tient à la recherche d'une multiplicité de preuves capables de certifier les compétences des candidats. C'est dans cette classe que l'on demande le plus souvent aux candidats de fournir des recommandations, des photos et des prétentions salariales. C'est là aussi que les qualités de contact et la personnalité font l'objet d'une attention plus souvent soutenue. Tout semble pouvoir être pris en compte pour donner aux décideurs la conviction qu'ils recrutent le meilleur candidat.

Regard sur la mise en concurrence des candidats

Les candidats ne sont pas soumis à la même concurrence d'une classe à l'autre. Nous pouvons mesurer cela en partant du nombre de candidatures reçues pour un poste et en relevant par quels procédés elles ont toutes été éliminées sauf une. La compétition est faible dans la classe A, seuls quatre candidats se présentant en moyenne dans ce type de recrutement où le processus de jugement s'allège et où il est moins coûteux de s'ajuster à l'offre présente. La concurrence est moyenne dans les classes B et C (onze ou douze candidats) tandis qu'elle est plus rude pour les dernières procédures (classe D) : ici, chaque candidat rentre en compétition avec au moins vingt autres et c'est un processus de jugement très outillé, formalisé, qui doit les départager. Les quatre classes repérées sont ainsi amenées à être inégalement sélectives, si l'on entend par là rendre compte du nombre de candidats qu'elles ont permis à l'entreprise d'éliminer.

Tableau 7
Pour une personne recrutée…*

	Classe A : Processus de jugement simplifié	Classe B : Processus de jugement standard	Classe C : Processus de jugement contextuel	Classe D : Processus de jugement formalisé
Nombre de candidatures reçues	4,1	11,2	12,5	21,3
Nombre de candidatures éliminées lors du tri	2,0	7,3	8,6	15,0
Nombre de candidats ayant subi d'autres modes d'élimination	0,9	2,6	2,6	4,9
Nombre de candidats intéressants s'étant désistés	0,2	0,3	0,3	0,3

* Approximation effectuée à partir du nombre de candidatures examinées en attribuant à chaque classe le nombre de candidatures égal au nombre médian de la classe ; par exemple, 500 procédures ont engendré 5 à 9 candidatures, on approxime que le nombre de candidatures correspondant est égal à 500×7=3 500. De manière tout aussi arbitraire, on attribue le poids de 25 à la classe [10-49], et de 70 à la dernière classe. Par ailleurs, on se restreint au cas où un seul poste est à pourvoir, ainsi on est certain du nombre de recrutements fermes par rapport au nombre de candidatures reçues.

Le tri des candidatures reste une étape décisive dans chaque cas, y compris lorsque le processus de jugement est simplifié puisque la moitié des candidats sont éliminés à ce stade, voire les trois quarts dans la classe D. Le nombre de candidats éliminés par d'autres procédés est plus faible, mais reste deux fois plus important dans la classe D que dans les classes B ou C. Quant au nombre de désistements, il reste à peu près constant d'une procédure à l'autre. Comparé au nombre de candidats initialement en lice, il paraît relativement fort dans les procédures simplifiées, faibles dans les plus formalisées et moyen ailleurs. L'interprétation que l'on peut donner de ce résultat met l'accent sur le rôle qu'est à même de jouer le candidat dans sa propre sélection. Il semble plus actif dans le premier cas où il peut choisir de se désister, que dans le cas d'un processus de jugement formalisé où il est un objet passif d'évaluation. On retrouve ici notre opposition entre les recrutements « négociés » où les décisions font l'objet de choix mutuels, aux recrutements « planifiés » où les relations entre candidats et recruteurs sont fortement asymétriques.

2.3 Les profils qui résistent aux différents processus de jugement

Nous l'avons annoncé dans notre introduction, notre objectif est d'éclairer l'influence des modes de sélection de la main-d'œuvre sur la composition du chômage. L'enquête *Ofer* ne nous renseigne pas sur les « perdants » de la procédure de recrutement. À peine peut-on estimer le nombre de candidats éliminés qui au départ étaient en concurrence avec le « gagnant », la personne recrutée, comme nous l'avons fait dans le tableau 7. Ce que l'enquête permet de mesurer, étant donné sa taille et sa représentativité du secteur marchand français, ce sont les profils de recrutés sur ou sous représentés dans telle ou telle formes de jugement des candidats. Autrement dit, en contrôlant l'effet des principales variables conditionnant les besoins de sélection de l'entreprise, peut-on montrer que certains modes de sélection favorisent certains profils sur le marché du travail ? Quelles sont les qualités des travailleurs qui résistent plus ou moins bien aux différents types de processus de jugement mis en œuvre par les entreprises ?

Ainsi, quand B. Simonin (2000) constate à partir de l'enquête française TDE que 40 % des chômeurs de longue durée n'ont eu aucun entretien d'embauche, on peut incriminer : un faible effort de recherche de la part du chômeur (lecture qui fait porter toute la responsabilité sur l'offre de travail) ; un manque de réseaux efficaces dans l'entourage du chômeur (lecture à la Granovetter) ; ou encore l'obstacle insurmontable pour certains de la première étape classique du recrutement, à savoir le tri de CV (lecture qui nous semble également pertinente) (Salognon, 2007). Peu d'enquêtes permettent de vérifier cette dernière piste d'explication. Il faut comme A. Manning (2000) disposer de l'information sur l'ensemble des candidatures, y compris celles éliminées dès le tri[12]. De fait, il observe que les chômeurs ont une probabilité plus faible de décrocher un entretien comparativement aux candidats déjà en emploi. Mais, si les chômeurs passent le cap de l'entretien, leurs chances ne sont pas significativement différentes d'être finalement recrutés.

Généralement, les travaux économétriques se contentent de mettre en relation les caractéristiques des personnes recrutées avec les canaux sans interroger les méthodes de sélection qui leur sont associées. Par exemple, J. Bishop (1993) montre que si l'entreprise active ses canaux informels et dans une moindre mesure des agences publiques, les candidats noirs ou hispaniques américains ont une plus forte probabilité d'être recrutés. De leur côté, les agences privées lucratives favorisent les candidats les plus diplômés (en particulier issus d'écoles privées)[13]. Aux Pays-Bas, G. Russo, C. Gorter et R. Schettkat (2001) montrent qu'avoir recours au service public de l'emploi ou à une agence de travail temporaire augmente la probabilité de recruter des chômeurs, les annonces favorisant plutôt l'embauche de salariés[14].

Ces travaux supposent que le choix du canal de recrutement par l'entreprise conditionne la qualité du *pool* de candidats. Mobiliser tel canal c'est délibérément aller prospecter tel segment du marché. Mais ces travaux ignorent l'influence même des modes de sélection sur l'élection de certains profils et l'élimination d'autres. Cette dimension est abordée par E. Marchal et G. Rieucau (2008) qui font l'hypothèse que des formes de jugement sont

[12] Mais son échantillon se réduit à 118 postes (dans cinq compagnies britanniques) qui ont attiré 660 candidats.

[13] Etude réalisée à partir de 1 624 questionnaires collectés par le *National Federation of Independent Business* en 1987.

[14] Etude réalisée à partir de 17 945 entretiens téléphoniques auprès d'entreprises différentes entre 1991 et 1994.

associées à chaque canal : elles l'appliquent sur des données françaises et espagnoles en mettant en évidence le contraste entre le profil des candidats recrutés par annonces et par réseaux[15].

À l'aide d'une régression logistique multinomiale (*cf.* encadré 3 et tableau 8), nous allons vérifier toutes choses égales par ailleurs l'association de certains profils de travailleurs recrutés avec l'une ou l'autre des quatre formes de jugement construites plus haut en prenant pour référence la classe B des processus de jugement *standard*.

Encadré 3
La modélisation multinomiale

Nous cherchons à mettre en évidence l'appartenance plus marquée, toutes choses égales par ailleurs, de certains recrutés aux classes de processus de jugement *simplifié*, *contextuel* et *formalisé* (relativement à leur probabilité d'appartenir à la classe *standard*). Les recrutés sont décrits par leurs caractéristiques individuelles observables : genre, âge, diplôme, ancien statut, expérience professionnelle, et le fait d'être déjà connu d'un membre de l'entreprise.

La classe B est choisie comme classe de référence, non pas à cause de son effectif élevé (si telle était la raison, on choisirait plutôt la classe A), mais parce qu'il s'agit des procédures de recrutement en deux étapes (tri de CV + entretien) auxquelles il est habituel de se référer.

Nous introduisons dans le modèle comme variables de contrôle celles que nous avons déjà commentées pour leurs influences sur les conditions du recrutement : le canal ayant permis d'approcher le plus de candidats, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la qualification du poste, le niveau de salaire, le statut du contrat de travail (temps plein ou partiel, CDI ou CDD), le fait que la procédure vise à pourvoir plusieurs postes identiques ou un seul, et l'urgence ou non du recrutement.

La modélisation multinomiale a pour principal avantage sa simplicité qu'elle paie au prix d'une hypothèse sur l'indépendance des choix par rapport à l'éventail des choix présents. Plus précisément, la propriété d'*independence of irrelevant alternatives* suppose que les procédures de recrutements se répartissent entre deux classes données indépendamment de l'existence ou non d'une troisième classe (Afsa Essafi, 2003). Dans le cas présent, cette hypothèse ne nous paraît pas déraisonnable : en procédant à des régressions supplémentaires sur des sous-échantillons de la base, on constate la stabilité des coefficients.

Les variables de contrôle

Commençons par un regard sur les variables de contrôle. La régression confirme nos commentaires précédents en soulignant les effets qui restent significatifs toutes choses égales par ailleurs. On retrouve la forte influence de la taille de l'entreprise, avec des coefficients très significatifs.

La régression met en avant qu'un processus de jugement simplifié des candidats – ainsi que contextuel – a une probabilité plus élevée que le processus standard d'être mis en œuvre dans les établissements de petite taille. Les sélections qui se déroulent dans un établissement de plus de 500 salariés, plutôt que dans un établissement de taille moyenne, appartiennent plus probablement à la classe D la plus formalisée, mais aussi à la classe contextuelle. Dans cette dernière classe, on trouve donc à la fois davantage de petits et de grands établissements que dans le cadre d'un processus de jugement standard. Le secteur de la construction se distingue systématiquement du secteur de référence (l'industrie) : les recrutements dans ce secteur se

[15] Dans les deux pays il s'agit d'enquêtes auprès des individus et non pas auprès des employeurs.

retrouvent plus significativement lorsque le processus est simplifié et correspondent rarement à un jugement contextuel ou formalisé.

Relativement aux candidatures spontanées, le canal de l'intermédiaire public est significativement moins présent dans les classes A et C. Dans la classe des processus simplifiés, la probabilité est plus grande d'activer ses réseaux personnels ou de prendre contact avec ses anciens salariés, alors que les intermédiaires du marché ainsi que les annonces risquent significativement d'être moins mobilisés. Inversement, les recrutements qui évitent les réseaux professionnels et s'appuient sur les intermédiaires lucratifs ont une plus grande probabilité de coïncider avec un processus de jugement formalisé.

Relativement aux postes d'employés qualifiés, les emplois de cadre ont une probabilité plus grande d'appeler la mise en œuvre d'un processus formalisé, et dans une moindre mesure contextuel, plutôt que standard. Les postes d'ouvriers qualifiés seront plus vraisemblablement pourvus à l'issue d'un processus de jugement simplifié et ceux d'employés non qualifiés semblent moins nécessiter un processus contextuel qui fait la part belle aux tests simulant les situations de travail. Quant au salaire, on constate juste que lorsque le poste fait partie des emplois les mieux rémunérés (salaire supérieur à deux fois le Smic), le processus a peu de chance d'être simplifié. De manière symétrique, un CDD occasionnera moins certainement un processus formalisé et lourd qu'un recrutement plus standard. Enfin, on contrôle que l'urgence du recrutement est associée à un mode de sélection plus léger que les procédures standards.

Le profil des candidats

Quelles sont les caractéristiques individuelles propices à la réussite des épreuves associées à l'une ou l'autre forme de jugement ? En raisonnant toutes choses égales par ailleurs[16], quatre qualités des candidats demeurent significatives : avoir plus de 50 ans, être non diplômé, non expérimenté et être connu d'un membre de l'entreprise.

Les différentes classes ne sont pas marquées par l'âge de la personne embauchée. Seuls les recrutés de plus de 50 ans (relativement aux 26-30 ans) ne semblent pas résister aux nombreuses épreuves de la classe D. Rappelons que la force du tri de CV y est la plus élevée (*cf.* tableau 6), que les procédures y sont formalisées et pilotées par des professionnels RH. Ces éléments, qui selon les travaux américains sur l'*Equal Opportunity* garantissent l'objectivité du jugement et écartent les risques de discrimination à l'égard de certaines populations (Dobbin *et alii*, 1993 ; Holzer, 1998), se révèlent ici défavorables aux travailleurs les plus âgés. De leur côté, les recrutés non diplômés ont une probabilité plus grande et significative d'avoir passé très peu d'épreuves (classe A). Ils semblent également mieux résister à un processus de jugement contextuel que standard, le premier ajoutant le plus souvent au second une évaluation en situation de travail. En revanche, les non diplômés ne passent pas les étapes d'un processus de jugement formalisé. La formalisation et les contraintes de coordination entre différentes fonctions (RH et opérationnels en particulier) entraînent le durcissement des critères, dont le diplôme est sans doute le premier. Au contraire, dans la classe des processus simplifiés, les recrutés pour lesquels la personne enquêtée est incapable de renseigner le niveau de diplôme sont significativement sur représentés. C'est une belle preuve de la faible pertinence de ce critère au sein de ces

[16] Pour le tableau descriptif des caractéristiques individuelles en fonction des classes, cf. annexe 3.

recrutements qui bénéficient de la caution des réseaux personnels ou de la pré-connaissance des candidats que l'entreprise a déjà employés.

Les deux dernières caractéristiques vont dans le sens de cette remarque. D'une part, le manque d'expérience professionnelle utile à l'occupation de l'emploi à pourvoir pénalise moins les candidats qui passent peu d'épreuves. D'autre part, les recrutés déjà connus par un membre de l'entreprise sont sur représentés dans cette même classe A. Leur évaluation ne passe pas par des supports formalisés qui obligent à résumer en « oui/non » la maîtrise d'une expérience, puisque l'information est distribuée dans des réseaux de personnes.

Tableau 8
Régression logistique multinomiale d'appartenance aux classes de processus de jugement (classe de référence : la classe B des processus standard)

	Classe A : Simplifié		Classe C : Contextuel		Classe D : Formalisé	
	coeff.	*écart-type*	coeff.	*écart-type*	coeff.	*écart-type*
Constante	-0,998***	*0,256*	-1,119***	*0,305*	-0,579*	*0,296*
Genre :						
Homme	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
Femme	0,109	*0,108*	0,069	*0,128*	0,069	*0,124*
Âge de la personne recrutée :						
moins de 23 ans	0,090	*0,157*	0,026	*0,196*	0,291	*0,193*
23-25 ans	-0,148	*0,147*	0,017	*0,170*	-0,088	*0,167*
26-30 ans	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
31-39 ans	-0,003	*0,145*	0,072	*0,165*	0,021	*0,160*
40-49 ans	-0,003	*0,164*	-0,030	*0,196*	0,014	*0,191*
50 ans et plus	0,296	*0,213*	-0,447	*0,323*	-0,652* (*)	*0,345*
Diplôme de la personne recrutée :						
NSP	0,555***	*0,197*	-0,018	*0,280*	-0,087	*0,271*
Aucun diplôme	0,656***	*0,202*	0,451*	*0,272*	-0,864**	*0,393*
Diplôme inférieur au Bac	0,183	*0,139*	0,163	*0,181*	-0,170	*0,185*
Diplôme équivalent au Bac	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
Bac + 2	-0,127	*0,159*	0,106	*0,191*	-0,211	*0,183*
Bac + 3 et plus	-0,175	*0,182*	-0,029	*0,216*	-0,118	*0,201*
Ancien statut de la personne recrutée :						
Etudiant (y.c. stagiaire)	0,135	*0,179*	0,224	*0,226*	0,022	*0,222*
Salarié (y.c. intérimaire)	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
Hors de l'emploi (chômeur et inactif)	0,036	*0,107*	0,087	*0,129*	-0,006	*0,126*
La personne recrutée n'a pas d'expérience utile pour l'emploi.	0,265**	*0,122*	-0,092	*0,161*	0,132	*0,158*
La personne recrutée était connue d'au moins un membre de l'entreprise	0,547***	*0,108*	-0,012	*0,136*	0,022	*0,133*
Canal source principale de candidatures :						
Intermédiaires publics	-1,051***	*0,145*	-0,353*	*0,182*	-0,175	*0,184*
Intermédiaires non lucratifs	-0,418*	*0,221*	-0,257	*0,261*	0,088	*0,235*
Intermédiaires privés lucratifs	-0,468**	*0,225*	0,126	*0,236*	0,536**	*0,214*
Annonces	-0,825***	*0,174*	-0,149	*0,194*	-0,167	*0,191*
Candidatures spontanées	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
Réseaux personnels	0,645***	*0,222*	0,050	*0,320*	0,392	*0,312*
Réseaux professionnels	-0,181	*0,159*	-0,069	*0,210*	-0,567**	*0,231*
Contacts anciens salariés	0,477**	*0,200*	-0,007	*0,283*	-0,260	*0,305*
Non renseigné	0,110	*0,268*	0,227	*0,327*	0,108	*0,325*

Secteur d'activité :						
Agriculture et industrie agro-alimentaire	0,388**	*0,185*	-0,098	*0,229*	0,162	*0,209*
Industrie	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
Construction	0,374**	*0,186*	-0,520**	*0,253*	-0,670**	*0,262*
Commerce et transport	0,162	*0,153*	-0,023	*0,177*	-0,091	*0,172*
Services aux entreprises et activités financières et immobilières	0,122	*0,164*	0,160	*0,177*	0,131	*0,168*
Services aux particuliers	0,183	*0,185*	0,090	*0,222*	-0,192	*0,238*
Education, santé et administration	0,039	*0,175*	-0,342	*0,217*	-0,532**	*0,213*
Taille de l'entreprise :						
de 0 à 9 salariés	1,509***	*0,137*	0,957***	*0,168*	0,155	*0,179*
de 10 à 49 salariés	0,653***	*0,118*	0,004	*0,152*	-0,180	*0,142*
de 50 à 249 salariés	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
de 250 à 499 salariés	-0,648***	*0,200*	0,312*	*0,178*	-0,251	*0,177*
plus de 500 salariés	-0,566*	*0,318*	0,595**	*0,236*	0,898***	*0,199*
Qualification du poste :						
ONQ	0,201	*0,182*	-0,049	*0,243*	-0,256	*0,268*
OQ	0,367**	*0,161*	0,111	*0,202*	-0,210	*0,215*
ENQ	-0,235	*0,171*	-0,432*	*0,227*	-0,351	*0,236*
EQ	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
TAM	-0,145	*0,161*	-0,194	*0,190*	0,017	*0,180*
cadre	0,005	*0,220*	0,440*	*0,236*	0,670***	*0,220*
Niveau de salaire du poste:						
< SMIC	0,052	*0,134*	0,051	*0,174*	0,006	*0,183*
1 - 1.5 SMIC	*réf.*		*réf.*		*réf.*	
1.5 - 2 SMIC	-0,004	*0,157*	-0,026	*0,183*	0,198	*0,171*
> 2 SMIC	-0,437*	*0,229*	0,055	*0,230*	0,123	*0,212*
Le poste est à temps partiel	0,038	*0,150*	-0,093	*0,199*	-0,176	*0,216*
Le poste est un CDD	0,121	*0,103*	-0,207	*0,133*	-0,397***	*0,139*
Le processus de recrutement concerne plusieurs postes identiques	-0,192	*0,129*	0,232	*0,147*	0,220	*0,145*
Le temps disponible pour pourvoir le poste est inférieur à une semaine	0,644***	*0,125*	0,231	*0,170*	-0,019	*0,189*

Significatif à :*** 1% ; ** 5% ; * 10%

(*) Lecture : Le fait d'être un recruté de plus de 50 ans (plutôt que de 26-30 ans) diminue la probabilité d'appartenir à la classe D plutôt qu'à la classe B (référence) ; autrement dit, comparativement aux recrutés ayant entre 26 et 30 ans, les recrutés de plus de 50 ans sont plus probablement moins recrutés à l'issue d'une procédure *sélective* qu'à l'issue d'une procédure *classique*.

CONCLUSION

L'analyse de la façon dont les entreprises privées jugent les candidats montre à quel point les pratiques peuvent s'écarter des standards décrits dans les manuels de gestion des ressources humaines. À l'image d'une sélection scandée par des épreuves d'évaluation destinées à affiner progressivement les choix se substitue celle d'un grand foisonnement de pratiques liées à la pluralité des besoins de sélection.

Ces besoins varient en quantité aussi bien qu'en qualité, justifiant le recours privilégié à certaines méthodes et à certains critères plutôt qu'à d'autres. Certes, comme le souligne la littérature, l'intensité des moyens augmente avec le niveau du poste à pourvoir et les ressources investies par les entreprises. Mais les moyens mobilisés varient aussi fortement d'une fonction à l'autre, ou selon que l'on recrute des ouvriers ou des employés : la diversité des méthodes, repères et critères utilisés lors de la sélection semble découler directement de la pluralité des conventions de compétences. Nous mettons aussi l'accent sur les contraintes de coordination qui s'accroissent avec la taille de l'entreprise : elles peuvent avoir pour effet de figer les critères très en amont du recrutement et d'augmenter le risque d'exclusion systématique de certaines candidatures qui pourraient être valables. Enfin, le dernier élément pris en compte pour expliquer la modulation des besoins de sélection a trait à l'origine des candidatures. Celles qui proviennent du réseau de l'entreprise arrivent en nombre restreint et bénéficient de garanties permettant d'alléger fortement les épreuves d'évaluation. Celles qui proviennent du marché du placement parviennent en plus grand nombre et sont entachées de fortes incertitudes puisqu'elles ne bénéficient pas de la caution apportée par le réseau.

Les classifications et régressions opérées dans cette contribution permettent d'éclairer la façon dont s'articulent ces différents éléments et leurs incidences sur le profil des recrutés. Quatre processus de jugement sont distingués dont le plus répandu est le plus *simplifié* où aucune épreuve n'est formalisée, l'évaluation étant opérée par le réseau : ces recrutements, que l'on retrouve surtout dans les plus petites entreprises, sont très ouverts aux non diplômés mais aussi aux personnes sans expérience utile à l'emploi dont les qualités ne se prêtent pas à des évaluations à distance. À l'autre extrémité, les processus *formalisés* soumettent les candidats à des séries d'épreuves répétées, dont des batteries de tests. Ces procédures sont plus volontiers mises en œuvre pour le recrutement de cadres dans de grandes entreprises. À l'inverse des recrutements précédents, elles sont fermées aux non diplômées mais aussi aux seniors. Un processus de jugement trop formalisé semble ici faire obstacle à la préservation de la diversité dans les embauches. L'enquête permet donc de porter un nouveau regard sur la discrimination qui peut résulter d'un excès de formalisme et d'épreuves de sélection, alors que la littérature américaine associe volontiers les comportements discriminatoires, à l'égard des minorités ethniques en particulier, aux évaluations informelles qui n'offriraient pas suffisamment de garanties.

Restent deux classes dont la plus importante est celle des processus de jugement *standard* opérés en deux étapes, un tri de candidatures suivi d'entretiens pour ceux qui ont résisté à la première épreuve. La dernière classe, plus marginale que la précédente, en diffère par la place qu'elle réserve aux tests, et parmi ceux-ci aux tests simulant les situations de travail, et aux mises à l'essai. Ces processus *contextuels* sont plus favorables au recrutement des non diplômés que les *processus de jugements standard*. On retrouve là une idée importante à souligner : les *processus de jugements contextuels*, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une sélection au plus près des situations de travail, permettent de valoriser des qualités très

différentes de celles qui apparaissent lorsque la sélection est menée à distance, par le truchement de CV en particulier.

De tels résultats permettent de réfléchir aux conditions du « bon » fonctionnement du marché du travail. Ils soulignent l'intérêt d'une analyse conjointe des modes de mise en relation et d'évaluation. Ils militent aussi en faveur de la diversité des méthodes employées par les entreprises et les intermédiaires du marché du travail pour recruter et évaluer les candidats. Le rôle des réseaux de relation apparaît dans toute son épaisseur, en se présentant comme un mode d'évaluation des compétences alternatif aux épreuves plus formelles. Les réseaux permettent d'un côté d'aplanir les inégalités en favorisant l'intégration de populations dotées de qualités inobservables à distance. Mais on sait qu'ils sont aussi le creuset d'autres inégalités importantes entre ceux qui sont dotés ou privés de tels réseaux. On peut regretter à cet égard que les processus contextuels représentent la plus petite classe de l'enquête. En s'appuyant largement sur une évaluation en situation de travail (réelle ou reproduite), ils offrent une alternative aux procédures standard qui conduisent probablement à exclure toujours les mêmes profils sur la base de CV, alors que d'autres méthodes, comme les entretiens téléphoniques, pourraient être utilement mobilisées. Mais on touche ici à une des limites de l'enquête qui ne permet pas de retracer avec certitude le déroulement du processus : quelle est la méthode utilisée en premier par l'entreprise ? Quelle est celle qui est à l'origine de l'exclusion du plus grand nombre de candidats ?

BIBLIOGRAPHIE

AFSA ESSAFI C., 2003, « Les modèles logit polytomiques non ordonnés : théorie et applications », *Document de travail Insee*, série Méthodologie Statistique, n° 0301, 101 p.

AMADIEU J.F., 2008, « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation Emploi*, n° 101, pp. 89-104.

AMOSSE T., CHARDON O., 2006, « Les travailleurs non qualifies : une nouvelle classe sociale ? », *Économie et Statistiques*, n° 393-394, pp. 203-229.

BARRON J.M., BISHOP J., 1995, « Extensive Search, Intensive Search, and Hiring Costs: New Evidence on Employer Hiring Activity », *Economic Inquiry*, Vol. 23, n°3, p.363-382.

BARRON J.M., BISHOP J., DUNKELBERG W., 1985, « Employer Search: the Interviewing and Hiring of New Employees », *The Review of Economics and Statistics*, vol LXVII, n°1, p.43-52.

BARRON J.M., BLACK D.A., LOEWENSTEIN M.A., 1987, « Employer Size: the Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth », *Journal of Labor Economics*, 5(1), p.76-89, 1987.

BESSY C., MARCHAL E., 2006, « La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *in* Fondeur Y (coord.), *Internet, recrutement et recherche d'emploi*, *La revue de l'Ires*, n° 52.

BESSY C., MARCHAL E., 2007, « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail du CEE*, n° 89, juillet.

BESSY C., LARQUIER (DE) G., 2001, « '*IT Professional Wanted (£25000 + benefits)*' / 'Entreprise recherche informaticien diplômé Grande École' » dans *Des marchés du travail équitables? Une approche comparative France Royaume-Uni*, Bessy, Eymard-Duvernay, Larquier et Marchal (éd.), *Peter Lang – P.I.E.*, pp. 227-268.

BILLS D., 1999, « Labor Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance between Rewards, Commitments, and Costs », *Sociological Forum*, Vol. 14 n°4, p.583-607.

BISHOP J., 1993, « Improving Job Matches in the US Labor Market », *Brookings Paper on Economic Activity. Microeconomics*, n°1, p. 335-400.

BRUCHON-SCHWEITZER M., 1987, « L'évaluation de la personnalité dans la selection du personnel », in *Traité de psychologie du travail* (Lévy-Leboyer, Sperandio, éd.), Puf.

BUREAU M-C, MARCHAL E., 2005, « Introduction » in *Au risque de l'évaluation : la mise en jeu de la valeur du travail et des personnes* (Bureau M.-C., Marchal E., éd.), Lille, Editions du Septentrion.

CHARDON O., 2001, « Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans », *Insee Première*, n° 796.

COHEN Y., PFEFFER J., 1986, « Organizational Hiring Standards », *Administative Science Quaterly*, Vol. 321, n°1, p.1-24.

DEVARO J., FIELDS G., 2005, « Waging the War for Talent: Do Recruitment and Screening Strategies Raise Employee Performances? », *Working Papers*, Cornell University, 30 p.

DOBBIN F., SUTTON J.R., MEYER J.W., SCOTT W., 1993, « Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets », *The American Journal of Sociology*, vol. 99, n°2, p.396-427.

DUGUET E., LEANDRI N, L'HORTY Y., PETIT P., 2007, « Le testing, une méthode expérimentale de mesure des discriminations à l'embauche »**,** *Note de Veille*, n° 48, Centre d'Analyse Stratégique.

EYMARD-DUVERNAY F., 2008, « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation et Emploi*, n° 101, p. 55-69.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.

FERNANDEZ R., WEINBERG N., 1997, « Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank, *American Sociological Review*, Vol. 62, n°6, p.883-902.

GARNER H., LUTINIER B., 2006, « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses*, Dares, n° 2006.11-48.1, novembre.

GORTER C., VAN OMMEREN J., 1999, « Sequencing, Timing and Filling Rates of Recruitment Channels », *Applied Economics*, 31, p.1149-1160.

GRANOVETTER M., 1974, *Getting a Job, A Study of Contacts and Careers*, Havard University Press. England.

HOLZER H., 1996, *What Employers Want: Job Prospects for less Educated Workers*, New York, Russel Sage Foundation.

HOLZER H., 1998, « Why Do Small Establishments Hire Fewer Blacks Than Large Ones ? », *The Journal of Human Resources*, Vol. 33 ,n°4, p.896-914.

KARPIK L., 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.

LABERON S., LAGABRIELLE A-M., VONTHRON A.-M., 2005, « Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 11, 3-14.

LABERON S., 2002, « Discours des recruteurs concernant le profil du candidat idéal pour différents postes de travail », in Evaluation et développement des compétences au travail (N. Delobbe, G. Karnas, C Vandenberghe eds.), Presses universitaires de Louvain.

LEMOINE G., 2003, *Recruter autrement*, éditions L'Harmattan.

LEVY-LEBOYER C., SPERANDIO J-C., 1987, *Traité de psychologie du travail*, PUF.

MANNING A., 2000, « Pretty Vacant: Recruitment in Low-Wage Labour Markets », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 62, issue 0, p.747-70.

MARCHAL E., 1999, « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78, pp. 41-51.

MARCHAL E., 2005, « Compétence et graphologie : la mise en valeur de la personnalité », in *Au risque de l'évaluation : la mise en jeu de la valeur du travail et des personnes* (Bureau M-C, Marchal E, éd.), Lille, Editions du Septentrion.

MARCHAL E., MELLET K., RIEUCAU G., 2007, « Job Board Toolkits: Internet Matchmaking and Changes in Job Advertisements », *Human Relations*, vol60(7), p.1091-1113.

MARCHAL E., RIEUCAU G., 2005, « Les *a priori* de la sélection professionnelle : une approche comparative », *in* F. Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats*, Paris, La Découverte.

MARCHAL E., RIEUCAU G., 2008, « Formes d'intermédiation et formes de sélection: les contrastes entre annonces et réseaux de relation », *Economie et société* (à paraître).

MARCHAL E., TORNY D., 2003, « Des petites aux grandes annonces : Evolution du marché des offres d'emploi (1960-2000) », *Travail et emploi*, n° 95, pp. 59-72.

MARSDEN P.V., CAMPBELL K.E., 1990, « Recruitment and Selection Processes: The Organizational Side of Job Searches », in *Social mobility and social structure*, Ronald L. Breiger ed., Cambridge University Press, p.59-79.

MONCEL N., 2008, « Recrutement en entreprise: les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif », *Bref*, Céreq, n° 250.

MUSSELIN C., PIGEYRE F., 2008, « Les effets des mécanismes de recrutement collégial sur la discrimination: le cas des recrutements universitaires », *Sociologie du travail*, n° 50, 48-70.

PELLIZZARI M., 2005, « Employers' Search and the Efficiency of Matching », Institute for the Study of Labor, *Discussion Paper*, n°1862, 36 p.

REES A., 1966, « Labor Economics: Effects of more Knowledge. Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, n°2, Vol. LVI.

RUSSO G., GORTER C., SCHETTKAT, R., 2001, « Searching, Hiring and Labour Market Conditions », *Labour Economics*, 8, p. 553-571.

SALOGNON M., 2007 « Reorienting Companies' Hiring Behaviour: An Innovative `Back-to-Work' Method in France », *Work Employment Society*, Vol. 21, p.713- 730.

SIMONIN B., 2000, « Rechercher un emploi quand on est au chômage », *Premières Informations et Premières Synthèses*, Dares, 16(1).

THEVENOT L., 1997, « Un gouvernement par les normes: pratiques et politiques des formats d'information », *Raisons pratiques*, n° 8, pp. 205-241.

VAN OURS J., RIDDER G., 1992, « Vacancies and the Recruitment of New Employees », *Journal of Labor Economics*, Vol. 10, n°2, p.138-155.

Annexe 1 – Construction de la variable indicatrice du niveau de sélection restant à opérer selon la provenance des candidatures (tableau 4 du corps du texte)

Pour mesurer le niveau de sélection restant à opérer, on rapporte le nombre de candidatures examinées par l'entreprise au nombre de postes qu'elle a à pourvoir simultanément :

- au moins autant de candidatures examinées que de postes à pourvoir (cases blanches dans le tableau suivant) ;

- moins de 10 candidatures par poste (cases grisées) ;

- beaucoup plus de candidatures que de postes, à savoir au moins 10 candidatures pour 1, 2 ou 3 postes, et au moins 50 candidatures pour 4 à 10 postes (cases noircies).

	Nombre d'emplois identiques à pourvoir simultanément :						
Nombre de candidatures examinées :	1	2	3	4	5 à 9	10 à 49	50 et +
1 seule candidature	25,1	1,4	0,6	0,4	0,6	0,5	0,1
2 candidatures	4,9	0,3	0,1	0,3	0,0	0,0	0,0
3 ou 4 candidatures	15,2	1,7	0,8	0,6	0,3	0,1	0,0
5 à 9 candidatures	14,1	2,2	0,8	1,0	1,0	0,6	0,0
10 à 49 candidatures	12,7	2,3	1,4	0,9	1,7	1,7	0,2
50 candidatures et plus	3,2	0,4	0,1	0,1	0,9	1,7	0,3

100%

Ce qui implique 35 % de procédures où le besoin de sélection de l'entreprise est nul, 44 % où ce besoin est moyen et 21 % où la sélection restant à opérer est élevée.

Annexe 2 – La fréquence des tests dans les classes C et D*

	Classe C	Classe D
Test d'intelligence	24,2	56,9
Test de personnalité	14,8	48,4
Test reproduisant des situations de travail	51,4	46,5
Test graphologique	3,5	17,6
Test de groupe	6,0	16,8
Autre test	0,2	7,1

* On rappelle qu'il n'y a aucun test dans les classes A et B.

Annexe 3 – Profils des recrutés selon les 4 classes de la typologie

	Classe A : Processus de jugement simplifié	Classe B : Processus de jugement standard	Classe C : Processus de jugement contextuel	Classe D : Processus de jugement formalisé	Ens.
Genre :					
Hommes	52,7	52,4	52,0	53,4	52,6
Femmes	47,3	47,6	48,0	46,6	47,4
Âge de la personne recrutée :					
moins de 23 ans	25,6	21,0	18,1	21,8	22,5
23-25 ans	15,2	20,8	18,3	23,7	18,8
26-30 ans	17,3	18,3	23,0	16,5	18,2
31-39 ans	19,2	23,7	24,7	23,0	22,0
40-49 ans	14,7	11,8	13,8	11,3	13,1
50 ans et plus	8,1	4,4	2,0	3,7	5,5
Diplôme de la personne recrutée :					
NSP	11,6	8,2	8,8	4,3	9,0
Aucun diplôme	14,9	7,0	10,4	2,8	9,8
Diplôme inférieur au Bac	37,6	31,1	21,7	20,2	30,8
Diplôme équivalent au Bac	16,7	21,1	19,7	18,8	18,9
Bac +2	8,9	16,7	20,4	23,4	15,1
Bac + 3 et plus	10,4	15,9	19,1	30,5	16,3
Ancien statut de la personne recrutée :					
Etudiant (y.c. stagiaire)	14,2	10,5	10,9	11,5	12,1
Salarié (y.c. intérimaire)	32,4	37,6	38,3	38,9	35,8
Hors de l'emploi (chômeur et inactif)	51,5	50,9	49,0	48,7	50,5
NSP	2,0	1,1	1,8	1,0	1,5
La personne recrutée n'a pas d'expérience utile pour l'emploi.	26,9	22,6	18,9	25,4	24,2
La personne recrutée était connue d'au moins un membre de l'entreprise	51,2	29,3	29,9	21,9	36,8

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site http://www.cee-recherche.fr

N° 108 *Citoyenneté sociale et reconnaissance du 'care' : nouveaux défis pour les politiques sociales*
AI-THU DANG, MARIE-THERESE LETABLIER
novembre 2008

N° 107 *Les changements organisationnels et leurs outils : entretiens avec les dirigeants d'hôpitaux*
MIHAÏ DINU GHEORGHIU, DANIELE GUILLEMOT, FREDERIC MOATTY
octobre 2008

N° 106 *Les effets du revenu de Solidarité active (rSa) sur les gains du retour à l'emploi*
DENIS ANNE, YANNICK L'HORTY
octobre 2008

N° 105 *Chronicle of a Death Foretold: Have HRM Practices Finally Replaced Worker Representatives? A Micro-Statistical Comparison between Great Britain and France*
THOMAS AMOSSÉ, LOUP WOLFF
septembre 2008

N° 104 *Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*
BEATRICE DELAY
septembre 2008

N° 103 *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*
BEATRICE DELAY
septembre 2008

N° 102 *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*
BEATRICE DELAY
septembre 2008

N° 101 *Le modèle* Sidre *: projeter, en France, les départs à la retraite*
SAMIA BENALLAH, FRANÇOIS LEGENDRE
juin 2008

N° 100 *L'intersectionalité des rapports sociaux de pouvoir en France : le cas du sexe et de l'origine ethnique*
FATIMA AIT BEN LMADANI, MARC-ARTHUR DIAYE, MICHAL W. URDANIVIA
juin 2008

N° 99 *Les zones urbaines sensibles en Île-de-France : typologie des tensions territoriales*
YANNICK L'HORTY, FLORENT SARI
mai 2008