

Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement

Candidate Selection Criteria: A Summary of the Recruitment Process

Bertrand Lhommeau* et Véronique Rémy**

Résumé – Cet article étudie dans quelle mesure les critères de sélection des employeurs, ainsi que les méthodes de recherche et de sélection mises en œuvre, varient selon les métiers, à partir de l'enquête Ofer 2016 de la Dares. La construction d'une typologie de métiers selon les critères de sélection permet d'identifier quatre classes. Les qualités personnelles requises pour les « métiers de contact avec le public » sont évaluées par le biais d'entretiens téléphoniques, la capacité de travail attendue dans les « métiers manuels » lors de mises à l'essai, les compétences et le potentiel pour exercer des « métiers techniques » sont éprouvés par des entretiens et tests tandis que la qualification et la capacité d'écoute demandées dans les « métiers d'aide à la personne » le sont grâce à un dossier de candidature documenté. Le bilan du recrutement dressé par l'employeur (satisfaction, durée, difficulté, etc.) varie fortement selon les classes de métiers.

Abstract – This article examines the extent to which the employer selection criteria and the research and selection methods implemented vary by occupation, based on the 2016 DARES OFER survey. Classifying occupations according to selection criteria results in four classes. The personal attributes needed for “public-facing occupations” are assessed through telephone interviews, the work capacity expected in “manual work” through testing, the skills and potential to perform “technical occupations” through interviews and tests, and qualification and listening skills required in the “personal assistance occupations” through a detailed application form. The hiring assessment drawn up by the employer (satisfaction, duration, difficulty, etc.) varies greatly depending on the classification of occupation.

Codes JEL / JEL Classification : J23, J63, M51

Mots-clés : critères de sélection, efforts de recrutement, métiers

Keywords: selection criteria, hiring efforts, occupations

* Insee (Dares, ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, lors de la rédaction de cet article) ; ** Dares, Mission animation de la recherche. Correspondance : veronique.remy@travail.gouv.fr.

Nous remercions Alexis Eidelman, Véronique Simonnet et deux rapporteurs anonymes pour leurs remarques constructives, ainsi que Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal pour les discussions enrichissantes sur le traitement des critères et la mise à disposition de leurs retraitements des critères qui nous ont permis de consolider les nôtres.

Reçu en octobre 2021, accepté en mai 2022.

Les jugements et opinions exprimés par les auteurs n'engagent qu'eux-mêmes et non les institutions auxquelles ils appartiennent, ni a fortiori l'Insee.

Citation: Lhommeau, B. & Rémy, V. (2022). Candidate Selection Criteria: A Summary of the Recruitment Process. *Economie et Statistique / Economics and Statistics*, 534-35, 61–81. doi: 10.24187/ecostat.2022.534.2079

En France comme dans d'autres pays, les employeurs attribuent très souvent leurs difficultés de recrutement au décalage entre les profils des candidats et les compétences qu'ils recherchent (Lhommeau & Rémy, 2019 ; Chamkhi *et al.*, 2018a ; Brunello & Wruuck, 2019). Les critères pour évaluer les candidatures pourraient cependant être plus ou moins stricts selon la qualification des postes, la tension sur le métier, la durée prévue, etc. La capacité des employeurs à sélectionner la candidature adéquate entre également en compte et dépend de leurs efforts en la matière. Plusieurs travaux économiques récents (Davis *et al.*, 2013 ; Carrillo-Tudela *et al.*, 2020 ; Lochner *et al.*, 2021) soulignent d'ailleurs la nécessité de prendre en compte les efforts des employeurs aux différentes étapes du recrutement (lors de la définition de leurs besoins, de la recherche ou encore de la sélection des candidats), qui influencent le nombre et la qualité des appariements réalisés. Notre étude vise à analyser dans quelle mesure les critères de sélection retenus par les employeurs diffèrent selon le métier sur lequel ils recrutent et à mettre en perspective ces critères avec leurs méthodes de recherche et de sélection des candidats et le bilan qu'ils en tirent.

Les critères de sélection retenus par les employeurs sont très variés : qualification, diplôme, expérience, compétences techniques, disponibilité, motivation, dynamisme ou autres *soft skills*, etc. Les *soft skills* sont de plus en plus recherchées comme en témoigne le fleurissement des terminologies pour les désigner : qualités professionnelles ou personnelles, compétences non académiques, non cognitives, socio-émotionnelles ou comportementales, traits de personnalité, etc. Initialement associées aux emplois de service dont les compétences ne sont pas toujours reconnues par un diplôme ou une qualification, comme les métiers du nettoyage (Desjonquères, 2019), mais aussi aux emplois de cadres – *via* la « personnalité » recherchée pour ce type de poste (Dubernet, 1996), elles ont progressivement été associées à l'ensemble des emplois (Bailly & Léné, 2015). Si elles sont décisives pour certaines embauches¹, elles ne représentent parfois qu'un critère parmi d'autres : leur rôle est prépondérant dans l'hébergement-restauration, le commerce et l'industrie agroalimentaire tandis que le diplôme reste déterminant pour les activités financières et d'assurances, informatiques, scientifiques et techniques ou de la santé, de l'action sociale, de l'enseignement et de l'administration publique (Lainé, 2018).

Les canaux utilisés pour rechercher des candidats (relations, annonces, intermédiaires, etc.) varient

selon les critères des recruteurs et le segment de marché sur lequel ils embauchent. À partir d'une typologie des critères de sélection selon la qualification du poste à pourvoir, Larquier & Marchal (2020) constatent que les recruteurs valorisant la capacité des candidats à s'investir dans le travail (sérieux, disponibilité, implication, etc.) mobilisent davantage leur réseau pour recruter en raison de sa capacité à les présélectionner. Les recruteurs favorisant la capacité à évoluer dans l'entreprise privilégient les annonces, un canal permettant de signaler leurs attentes en matière de compétences (diplôme, formation, compétences techniques, etc.). Les différents canaux valorisent aussi différemment les atouts des candidats : déposer une candidature en mains propres est vu comme un signal de motivation et de disponibilité (Larquier & Rieucan, 2015). Les intermédiaires du service public de l'emploi (SPE) aident les demandeurs d'emploi à mettre en valeur leurs compétences dans un format écrit et standardisé partagé avec certains employeurs (Larquier & Rieucan, 2014 ; 2015). Les canaux privilégiés diffèrent également selon le segment du marché du travail ciblé par les recruteurs : candidatures spontanées et réseau dans l'hôtellerie-restauration, caractérisée par des embauches dans l'urgence (Forté & Monchatre, 2013), candidatures spontanées et annonces dans leurs locaux pour les postes d'employés dans la grande distribution (Rieucan & Salognon, 2013), annonces en ligne pour les postes d'ingénieurs informatiques (Fondeur, 2013).

Les méthodes de sélection des candidatures diffèrent également selon les critères retenus par les employeurs. Si la qualification ou le diplôme du candidat sont aisément identifiables dans un CV, ce n'est pas le cas des *soft skills* : par exemple, les compétences de médiation ou de communication attendues dans les métiers de contact avec la clientèle ne peuvent se révéler qu'en situation (Collard *et al.*, 2015). Les qualités personnelles peuvent aussi se vérifier sur la base de recommandations ou lors d'entretiens, de mises à l'essai ou de tests. Ces derniers sont plus fréquents lorsque le respect des règles et consignes fait partie des compétences comportementales les plus recherchées pour un poste (Chamkhi *et al.*, 2018b). Larquier & Marchal (2020) constatent quant à elles que les méthodes pour apprécier les capacités des candidats à évoluer et à s'investir sont plutôt formelles (CV, entretiens, etc.) et plutôt mixtes (CV, lettre de

1. D'après Lainé (2018), 60 % des employeurs placent les compétences comportementales devant les compétences techniques lors d'un recrutement ; plus de 80 % les considèrent comme indispensables.

motivation mais aussi mise en situation, etc.) pour leur capacité à interagir.

Malgré leur intérêt, les travaux qualitatifs analysant la spécificité des recrutements dans des secteurs et métiers particuliers (Forté & Monchatre, 2013 ; Rieucan & Salognon, 2013 ; Fondeur, 2013) ne permettent pas d'approcher de manière exhaustive la recherche et la sélection des candidats, ni la satisfaction des recruteurs à l'égard de l'embauche réalisée. Certains travaux quantitatifs ont étudié les critères privilégiés par les employeurs mais se limitent à des postes précis – ceux des cadres (Apec, 2020 ; 2021) – ou à des publics particuliers (Di Stasio, 2014 ; Humburg & van der Velden, 2015 ; Albandea, 2020). Seuls quelques travaux quantitatifs abordent la diversité des critères en France selon le métier (Lainé, 2018 ; Chamkhi & Lainé, 2021) ou le niveau de qualification du poste à pourvoir (Dubernet, 1996² ; Larquier & Marchal, 2020). Si Larquier & Marchal (2020) confrontent leur typologie de critères au déroulement du recrutement, elles ne s'intéressent pas au bilan que les employeurs dressent de leur embauche. Lainé (2018) étudie bien les qualités attendues par les employeurs au niveau métier mais ne les met pas en regard de leurs méthodes de recherche et de sélection des candidats. De plus, l'information mobilisée est moins riche que celle de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) 2016, que nous utilisons ici comme Larquier & Marchal (2020) : les recruteurs doivent choisir parmi une liste fermée d'une quinzaine de critères contrairement à Ofer 2016 où ils répondent spontanément. Enfin, Lainé (2018) analyse les qualités attendues des candidats et non les critères retenus *in fine*, ce que permet Ofer 2016 qui ne porte que sur les seconds. Chamkhi & Lainé (2021) étudient simultanément qualités attendues et critères finaux mais dans une liste relativement restreinte. De plus, leur typologie des métiers ne tient compte que d'un nombre restreint de qualités – diplôme et expérience – et elle ne peut être mise en lien avec l'ensemble du processus de recrutement compte tenu des informations disponibles³.

L'enquête Ofer 2016 de la Dares, menée auprès d'établissements ayant recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015, identifie les trois principaux critères retenus par les employeurs lors de la sélection finale et détaille l'ensemble des moyens affectés au recrutement (canaux activés, méthodes de sélection mobilisées, etc.). Elle permet de répondre aux questions suivantes : les critères diffèrent-ils selon les métiers, plus ou moins qualifiés, nécessitant ou non des compétences

professionnelles spécifiques ? Comment les recruteurs recherchent-ils et sélectionnent-ils les candidats pour qu'ils répondent à ces critères ? L'enquête permet également de caractériser les personnes recrutées et d'évaluer la satisfaction des recruteurs à l'égard de l'embauche. Pour identifier les différents types de marchés du travail et la manière dont la sélection s'opère sur chacun d'eux, nous proposons une typologie des métiers selon les critères de sélection des recruteurs. Le métier constitue un niveau d'étude pertinent de l'adéquation entre offre et demande de travail et permet de confronter les tâches associées au poste à pourvoir aux compétences des candidats (formation, expérience, etc.). C'est d'ailleurs le niveau privilégié par la Dares et Pôle emploi pour analyser les indicateurs de tension sur le marché du travail (Niang *et al.*, 2021).

Le reste de l'article est organisé de la façon suivante : la première section présente la construction de la typologie des métiers et la deuxième section décrit les quatre classes de métiers qui en résultent. Dans la troisième section, le processus d'embauche (canaux de recherche de candidats activés, méthodes de sélection utilisées, caractéristiques de la personne recrutée *in fine* et bilan) est analysé à travers le prisme de la typologie des métiers.

1. Construction de la classification

L'analyse est menée à partir de l'enquête Ofer 2016 portant sur les nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole en France entière. Pour cette étude, les établissements recrutant sur des postes appartenant aux domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche) et X (politique, religion) sont exclus tout comme ceux dont les critères de sélection n'ont pu être traités et regroupés.

1.1. Regroupement sémantique des trois principaux critères de recrutement

Dans l'enquête Ofer (encadré), après avoir décrit les différentes étapes du recrutement, le recruteur est interrogé sur les principaux critères utilisés pour sélectionner le ou les candidats retenus

2. L'autrice analyse les principaux critères définissant le profil souhaité du candidat sur un poste de qualification donnée. Les employeurs de l'agglomération nantaise interrogés devaient retenir jusqu'à trois critères parmi treize par catégorie de poste considérée (ouvrier, employé, technicien ou agent de maîtrise, commercial ou cadre).

3. Ils connaissent les canaux de recrutement, l'éventuelle utilisation de tests et les critères de sélection finaux (l'employeur devant choisir deux critères parmi une liste fermée de sept critères).

in fine et peut en citer spontanément jusqu'à trois⁴. La question précise est : « Finalement, pour sélectionner le ou les candidats, quels ont été vos principaux critères ? ». Le repérage des critères des recruteurs repose sur une analyse des réponses à cette question. Sur les 18 756 textes collectés, 32 recruteurs enquêtés n'ont indiqué aucun critère et 3 837 en ont indiqué trois. Ces textes libres ont été nettoyés : correction orthographique automatisée, mise systématique en minuscules, suppression de la ponctuation (à l'exception du tiret), mise au singulier masculin des substantifs les plus fréquents et suppression des « mots vides » (le, au, etc.).

Plusieurs méthodes permettent de réduire le nombre de textes différents, trop rares pour mener une analyse statistique. Sur des textes courts comme ceux d'Ofer 2016, les méthodes automatiques, telles que les modèles de sujet ou d'analyse de sentiment, sont peu adaptées (Andrey *et al.*, 2017), en raison de textes de taille trop limitée (souvent un seul mot) pour les premières, ou d'un corpus comprenant essentiellement des mots-clés et non des adjectifs ou adverbes, principaux vecteurs de sentiments (positifs/négatifs), pour les secondes. Nous avons donc procédé à des regroupements manuels de mots ou textes par proximité sémantique. Nous

avons retenu une démarche itérative en analysant d'abord les comptages des associations de mots (jusqu'à trois mots contigus = trigrammes) les plus fréquentes, puis nous les avons regroupées. Pour constituer un « critère », chaque regroupement doit compter au moins 30 observations.

Le mot « expérience » est le plus souvent cité (2 432 occurrences) et l'est le plus souvent seul. Lorsque le recruteur enquêté a complété sa description de l'expérience, plusieurs critères peuvent être distingués : le critère « expérience spécifique » correspond aux cas où l'expérience est qualifiée par un domaine, un secteur ou un métier donné (par exemple, « expérience ingénierie financière »). Le critère « expérience similaire » regroupe les cas où l'expérience est associée à « même secteur », « domaine similaire », « poste comparable » sans que le domaine exact de cette expérience ne soit spécifié. Lorsque les citations d'un mot (ou texte) sont trop rares pour qu'il constitue un critère de sélection, la proximité du sens

4. L'enquête Ofer 2016 diffère de celle de 2005 dans laquelle l'employeur choisissait parmi une liste fermée de critères (Garner & Lutinier, 2006 ; Larquier & Marchal, 2012). En 2005, les recruteurs citaient le plus souvent la « motivation », la « personnalité », la « présentation, l'apparence et le soin général » et l'« expérience ».

ENCADRÉ – L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) 2016

L'enquête Ofer a été réalisée par la Dares en 2016 auprès d'établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant nouvellement recruté⁽¹⁾ en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France métropolitaine et dans les DOM et ayant eu au moins un jour d'activité en 2015. C'est la seule au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction de l'employeur à l'égard de l'embauche. Le taux de réponse est de 64 %, soit 8 510 répondants, principalement par téléphone.

Contrairement à la précédente enquête de 2005, elle ne porte que sur les recrutements aboutis. L'interrogation a concerné un seul recrutement en contrat d'au moins un mois sélectionné aléatoirement, relativement peu de temps après ce dernier (4 à 10 mois), afin de limiter les biais de mémoire. Comme les employeurs sont interrogés sur un seul recrutement, nous parlons indifféremment ici de classes de métiers, de postes ou d'employeurs même si, dans la pratique, un même employeur peut recruter dans différentes classes de métiers s'il a plusieurs postes à pourvoir.

Des questions détaillées sont posées sur les canaux de recherche mobilisés par les recruteurs (annonces, relations, intermédiaires du marché du travail, etc.), sur celui ayant permis d'identifier le candidat retenu ainsi que sur les moyens mis en œuvre pour sélectionner les candidats (éléments demandés – CV, lettres de motivation, références, etc. –, entretiens, mises à l'essai, tests divers, etc.). Les employeurs sont également interrogés sur le bilan qu'ils dressent de la procédure de recrutement (durée, coût, nombre de candidatures examinées, etc.) et les caractéristiques de la personne recrutée (expérience, niveau de diplôme d'après l'employeur, etc.). Enfin, leur sont demandés les principaux critères retenus pour trier les candidatures lors de la sélection finale.

De nombreuses caractéristiques du poste à pourvoir (observées une fois le recrutement réalisé et non au début du processus), de l'établissement (taille, secteur, etc.) et de la procédure de recrutement (présence d'un service des ressources humaines, recrutement unique ou multiple, etc.) sont également disponibles.

Le champ de cette étude est restreint aux établissements recrutant sur des postes n'appartenant pas aux domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche) et X (politique, religion) – moins bien couverts par l'enquête que les autres – et pour lesquels les critères de sélection ont pu être traités et regroupés. L'échantillon retenu comprend ainsi 8 296 établissements répondants et représente environ 1 165 000 recrutements.

⁽¹⁾ L'éventuelle dernière embauche de la personne dans l'établissement doit dater de plus de deux ans et son départ doit remonter à au moins six mois.

plutôt que de la forme a été privilégiée lors du regroupement : le critère « base » regroupe les mots associés aux compétences de base (« lire », « compter », « parler français »). De même, le critère « humain » inclut des mots assez variés mais homogènes au niveau sémantique. Il comprend d'une part des variations autour du mot humain – « contact humain », « qualités humaines », « côté humain », etc. – et des mots comme « bienveillance », « empathie » ou « sensibilité » d'autre part. L'arbitrage est parfois délicat. Par exemple, le critère « état civil » rassemble des mots qui y sont directement liés comme « âge » ou « sexe » mais aussi des mots rares comme « casier judiciaire », « nationalité », « précarité », pour lesquels ce critère nous a semblé le plus approprié même si certains mots n'en relèvent pas directement. Pour confirmer la pertinence de nos choix, nous avons ensuite confronté nos regroupements sémantiques à ceux, plus détaillés, de Larquier & Marchal (2020). Ces dernières distinguent 451 regroupements de textes par proximité morphologique (en privilégiant la forme du mot) et sémantique lorsque nécessaire. Après cette confrontation, nous avons retenu 93 critères de sélection (tableau A-1 en annexe). Au total, 125 textes n'ont pu être codés, soit parce que le texte rare ne pouvait être agrégé à l'un des 93 critères identifiés, soit parce qu'il était vide de sens, par exemple le terme « qualité » souvent cité sans autre précision.

Les critères « expérience », « motivation », « compétence » et « disponibilité » sont les plus fréquemment cités (au moins 1 200 occurrences chacun). Ils représentent 7 à 12 % des critères cités par les recruteurs⁵. À l'opposé, 16 critères sont mentionnés moins de 50 fois par les recruteurs. Au-delà de cette apparente concentration, la sélection fait intervenir des critères variés. D'une part, les thématiques couvertes sont très larges : compétences techniques, diplôme, connaissance du candidat par l'employeur, détention du permis de conduire mais aussi *soft skills* (personnalité, savoir-être, sérieux ou encore courage). D'autre part, la hiérarchie des critères change significativement selon le métier : par exemple, la compétence technique fait jeu égal avec l'expérience pour le recrutement d'un technicien de la maintenance alors que c'est la motivation qui est la plus appréciée pour un ouvrier non qualifié du second œuvre du bâtiment.

1.2. Construction de la classification des métiers selon les critères de sélection

Pour analyser les critères de sélection selon le métier du poste proposé, nous avons réalisé

une classification des métiers selon les principaux critères utilisés par les employeurs. L'unité d'analyse retenue pour le métier est la famille professionnelle détaillée (FAP) définie par la Dares. Nous utilisons son regroupement en 87 postes, ici agrégé en 59⁶, pour avoir au moins 30 recrutements par FAP. Le tableau de contingence en entrée de l'analyse factorielle des correspondances (AFC) croise ces 59 FAP en ligne et les 93 critères en colonne. Chaque recrutement est pondéré par l'inverse du nombre de critères cités, variant de 1 à 3. Un critère cité seul compte ainsi trois fois plus qu'un critère associé à deux autres. Chaque recrutement a donc le même poids quel que soit le nombre de critères auquel il est associé. L'analyse est ainsi représentative au niveau du recrutement, l'autre unité d'analyse retenue dans cette étude. *A contrario*, l'ordre dans lequel les critères sont cités n'intervient pas dans la pondération.

En utilisant la règle du coude sur les valeurs propres, nous retenons les trois premiers axes de l'AFC qui représentent un tiers de l'inertie initiale (pour une présentation détaillée des axes, voir Lhommeau & Rémy, 2021). Les coordonnées des 59 FAP sur ces trois axes alimentent ensuite la classification ascendante hiérarchique (CAH) maximisant la distance interclasses et minimisant la distance intra-classes (selon le critère de Ward), au regard des critères de sélection. La perte d'inertie étant marquée entre la 3^e et 4^e classe, nous retenons une typologie en quatre classes de métiers.

2. Typologie de métiers selon les critères de sélection des candidats

Dans cette section, nous détaillons les critères et thèmes de sélection (regroupements de critères) qui définissent les quatre classes de métiers et les principaux métiers de chaque classe. Nous caractérisons ensuite les établissements recrutant sur les différentes classes de métiers et les postes associés, puis nous examinons la situation sur le marché du travail, les conditions de travail et les attentes des employeurs à l'égard des candidats dans les différentes classes, autant d'éléments permettant de comprendre et de contextualiser

5. En pondérant par l'inverse du nombre (entre un et trois) de critères cités par recrutement. Dans la suite du document, on mesure la fréquence de citation du critère (au moins une fois) par recrutement : si l'« expérience » est citée par un employeur ayant mentionné trois critères, elle sera pondérée de la même manière que s'il n'en a mentionné qu'un. Ce critère représente ainsi 12 % des critères cités par les employeurs et est mentionné dans 24 % des recrutements.

6. Sur la nomenclature FAP, voir <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/actualite/la-nomenclature-des-familles-professionnelles-fap>. Les regroupements réalisés sont détaillés dans Lhommeau & Rémy (2021).

les critères de sélection retenus pour recruter sur ces métiers.

2.1. Compétence, potentiel et rémunération pour les métiers techniques

Dans la première classe de métiers, regroupant 29 % des recrutements, les recruteurs mettent en avant les thèmes⁷ de la ‘compétence’, du ‘potentiel’ et de la ‘rémunération’ (tableau 1 et tableau A-2 en annexe). Ces métiers seront qualifiés de « techniques » car ils requièrent majoritairement des compétences spécifiques. Dans cette classe hétérogène on trouve les métiers de la gestion et de l’administration des entreprises, du commerce, de l’informatique, les métiers d’ouvriers qualifiés et de techniciens du bâtiment et des travaux publics ou encore de techniciens et d’agents de maîtrise de la maintenance (tableau 2). Les recrutements ont plus souvent lieu dans les secteurs des services aux entreprises, de l’information et la communication, des activités financières, d’assurances et immobilières mais aussi de l’industrie et de la construction (tableau 3). Faisant plus souvent partie d’un groupe, les établissements concernés sont plus souvent de grande taille et situés dans l’aire urbaine de Paris. Ils disposent plus fréquemment d’un service des ressources humaines, recrutent plus souvent sur un seul poste de ce type et sur de nouveaux postes, à

temps plein et à durée indéterminée. L’emploi est d’ailleurs plus durable dans cette classe que dans les autres (tableau 4).

Les employeurs évoquent plus souvent le thème de la ‘compétence’ pour la sélection finale sur ces métiers très qualifiés (33 % de postes de cadre, tableau 3). Ainsi, les critères « durée de l’expérience », « compétence technique »⁸, « formation », « profil adéquat » et « compétence » sont chacun cités au moins 1.5 fois plus souvent que dans l’ensemble des recrutements. Même si le lien formation-emploi et les attentes à l’égard du diplôme sont forts (tableau 4), le critère « diplôme » n’est pas déterminant lors de la sélection. *In fine*, la technicité requise renvoie davantage à l’expérience et à la compétence qu’au diplôme. Lainé (2018) fait le même constat pour les secteurs surreprésentés dans cette classe : dans la construction et l’industrie, la compétence technique n’est pas objectivée par un diplôme et dans le secteur

7. Les thèmes de sélection sont constitués par proximité sémantique à partir des critères plus souvent cités dans les recrutements d’une classe donnée que dans l’ensemble des recrutements. Ils sont signalés entre guillemets simples pour les distinguer des critères ayant permis de les constituer.

8. L’Apec (2021) met aussi en évidence l’importance du parcours professionnel et des compétences techniques lors du recrutement de cadres. Dubémet (1996) souligne le rôle majeur des compétences techniques pour recruter sur les postes de techniciens et d’agents de maîtrise également surreprésentés dans cette classe.

Tableau 1 – Critères les plus discriminants selon les classes de métiers

Métiers techniques		Métiers manuels		Métiers d'aide à la personne		Métiers de contact avec le public	
Compétence		Capacité de travail		Qualification		Présentation	
Durée de l'expérience	1.7	Courage	2.3	Carte professionnelle	4.0	Sourire	3.4
Compétence technique	1.7	Capacité physique	1.9	Diplôme	3.1	Accueil	3.3
Formation	1.5	Volonté	1.9	Qualification	2.8	Amabilité	2.2
Profil adéquat	1.5	Travailleur	1.8	Connaissance	1.6	Contact	2.1
Compétence	1.5	Qualité du travail		Mobilité		Présentation	1.7
Potentiel		Respect	1.9	Mobilité	1.9	Communication	1.6
Potentiel	2.3	Propreté	1.8	Écoute		Valeurs	
Personnalité	1.9	Habilité	1.7	Écoute	1.7	Honnêteté	2.3
Intégration	1.6	Ponctualité	1.6	Un public	1.6	Valeurs	2.0
Rémunération		Responsabilité	1.6			Opérationnalité	
Rémunération	2.0	Discrétion	1.6			Dynamisme	2.1
		Assiduité	1.5			Opérationnel	2.0
		Savoir-faire				Disponibilité horaire	
		Savoir-faire	1.8			Disponibilité horaire	1.6
		Conduire	1.6			Ponctualité	1.5
		Aucun critère					
		Aucun	1.5				

Lecture : le critère « durée de l’expérience » est cité 1.7 fois plus souvent pour les recrutements de la classe des métiers techniques que pour l’ensemble des recrutements.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016 ; ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d’un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d’au moins un salarié du secteur concurrentiel à l’exception des domaines professionnels A (agriculture, marine, pêche) et X (politique, religion) en France entière, ci-après « champ d’étude ».

Tableau 2 – Composition des classes de métiers par familles professionnelles

Métiers techniques	%	Métiers manuels	%	Métiers d'aide à la personne	%	Métiers de contact avec le public	%
R2Z Attachés commerciaux/ représentants	10	T4Z Agents d'entretien	15	V5Z Professionnels de l'action culturelle et sportive	26	R1Z Vendeurs	37
L4Z TAM des services administratifs, comptables et financiers (SACF)	8	J3Z Conducteurs de véhicules	15	T2A Aides à domicile/ aides ménagères	11	S23 Hôtels/café/ restaurants	24
L56 Cadres SACF/directeurs d'entreprise	8	S1Z Cuisiniers	13	WZZ Enseignement/ formation	11	L2Z Employés administratifs d'entreprise	15
G1Z TAM maintenance	7	B3Z ONQ du second œuvre du bâtiment	11	V0Z Aides-soignants	10	R0Z Caissiers, employés de libre-service	12
R4Z Cadres commerciaux et technico-commerciaux	6	J0Z ONQ de la manutention	8	T36 Gardiennage et services divers	10	L0Z Secrétaires	7
H0Z Ingénieurs/cadres techniques de l'industrie	5	G0Z OQ maintenance et réparation automobile	7	T2B Assistantes maternelles	7	J1Z OQ de la manutention	5
L1Z Employés de la comptabilité	5	B0Z ONQ gros œuvre BTP	7	V4Z Professionnels de l'action sociale	6		
M2Z Ingénieurs de l'informatique	5	S0Z Bouchers, charcutiers, boulangers	6	V1Z Infirmiers, sages-femmes	6		
R3Z Maîtrise magasins/intermédiaires commerce	5	D03 ONQ métal ou mécanique	5	V2Z Médecins et assimilés	5		
B67 TAM + cadres BTP	4	T0Z Coiffeurs, esthéticiens	4	V3Z Professions paramédicales	5		
B4Z OQ second œuvre du bâtiment	4	B2Z OQ gros œuvre bâtiment	3	P14 PI FP/armée, police pompiers	2		
U1Z Professionnels des arts et spectacles	4	E0Z ONQ industries de process	2	CZZ Électricité, électronique	2		

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

banque-assurance, l'informatique et les activités scientifiques et techniques, seul le niveau de diplôme est important pour les recruteurs qui sont plutôt indifférents à son type.

Les postes de cadres et de professions intermédiaires, très majoritaires dans cette classe, sont *a priori* plus stratégiques pour l'entreprise et impliquent davantage une relation d'emploi durable et la projection d'une carrière en interne (Fondeur, 2013). Les recruteurs sont ainsi plus nombreux à évoquer le 'potentiel' du candidat⁹ : les critères « personnalité », « intégration » et « potentiel »¹⁰ reviennent en effet souvent. Toutefois, ce dernier critère peut aussi traduire la difficulté du recruteur à identifier son besoin puisqu'il résume la polyvalence, la capacité d'adaptation mais aussi l'expérience des candidats (Ben Mezian, 2017). Cette difficulté peut s'expliquer par la forte part des créations de postes, avec des contours probablement moins bien définis que ceux des postes existants. Enfin,

le critère « rémunération », deux fois plus souvent cité, peut refléter la tension élevée associée à ces métiers ainsi que les difficultés d'embauche anticipées par les recruteurs (tableaux 3 et 4).

2.2. Capacité de travail, qualité du travail et savoir-faire pour les métiers manuels

Dans la deuxième classe de métiers (31 % des recrutements), les employeurs privilégient la 'capacité' et la 'qualité du travail' ainsi que le 'savoir-faire' (tableau 1). Les métiers du transport et de la logistique (conducteurs de véhicules, ouvriers non qualifiés de la manutention) et de bouche (cuisiniers, bouchers, charcutiers,

9. Larquier & Marchal (2020) constatent que les recrutements sur les postes de cadres et de professions intermédiaires s'apprécient davantage au regard de la capacité des candidats à évoluer dans l'entreprise.

10. L'importance des critères « personnalité », « capacité d'intégration » et « potentiel » pour les recrutements de cadres, surreprésentés dans cette classe, a déjà été observée par Dubernet (1996) et l'Apec (2020).

boulangers), les ouvriers non qualifiés du bâtiment et les agents d'entretien sont les plus répandus parmi les recrutements de cette classe, qualifiés par la suite de « manuels » (tableau 2). Sans surprise, les établissements recruteurs sont plus souvent positionnés sur les secteurs de l'industrie, de la construction, des transports et de l'hébergement et de la restauration (tableau 3). De plus petite taille et situés en dehors de l'aire urbaine de Paris, ils appartiennent moins souvent à un groupe et sont moins souvent dotés d'un service RH. Ils recrutent majoritairement sur des

postes d'ouvriers et les contrats de travail sont davantage assortis d'une aide financière¹¹.

Les recruteurs mettent en avant la 'capacité de travail' des candidats – avec les critères « courage », « capacité physique », « volonté » et « travailleur ». Les candidats doivent pouvoir faire face aux conditions de travail difficiles associées à ces métiers : exposition plus fréquente

11. Les contrats en alternance représentent un peu plus de la moitié de ces contrats, la part restante correspondant à des contrats aidés.

Tableau 3 – Caractéristiques des établissements et des postes à pourvoir par classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Secteur d'activité de l'établissement (en %)					
Industrie	16*	15*	1*	8*	11
Construction	10	17*	1*	2*	9
Commerce et transports	18*	23	4*	42*	23
Hébergement et restauration	1*	15*	1*	25*	11
Information et communication, activités financières, d'assurance et immobilières	20*	1*	1*	5*	7
Services aux entreprises ⁽¹⁾	23*	12	12*	12	15
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	9*	12*	64*	4*	17
Autres activités de service ⁽²⁾	4*	6	17*	2*	6
Taille de l'établissement (en %)					
Moins de 10 salariés	27*	40*	23*	36	33
De 10 à 49 salariés	29	31	36	34	32
De 50 à 199 salariés	21	15	20	17	18
200 salariés ou plus	23*	13*	21	13	17
Appartenance à un groupe (en %)					
Établissement appartenant à l'aire urbaine de Paris (en %)	40*	24*	28	32	31
Existence d'un service des ressources humaines (en %)	58*	36*	50	44	46
Plusieurs postes de même type à pourvoir (en %)	25*	30	42*	34	32
Création de poste (en %)	60*	50	43*	43*	50
Type de contrat (en %)					
CDD de 1 à 3 mois	9*	18*	17	17	15
CDD de 3 mois ou plus	36	40	44*	33*	38
CDI	55*	42*	39*	50	47
Contrat à temps partiel	12*	31	59*	39*	32
Contrat assorti d'une aide financière	14*	26*	11*	15	17
Catégorie socioprofessionnelle (en %)					
Cadre	33*	0*	7	0*	11
Profession intermédiaire	45*	1*	54*	3*	23
Employé non qualifié	0*	14*	27	66*	25
Employé qualifié	12	5*	11	26*	13
Ouvrier non qualifié	1*	44*	0*	0*	14
Ouvrier qualifié	9*	35*	0*	4*	14
Tension sur le métier ⁽³⁾	2*	1.1*	1.4	1.1*	1.4

* Différences significatives par rapport à l'ensemble au seuil de 5 %.

⁽¹⁾ Les secteurs détaillés sont les « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » et les « Activités de services administratifs et de soutien ».

⁽²⁾ « Arts, spectacles et activités récréatives » et « Autres activités de services ».

⁽³⁾ L'indicateur de tension n'est pas en pourcentage. Il s'agit du rapport entre le nombre total d'emplois vacants (soit le nombre d'offres d'emploi collectées par Pôle emploi divisé par la part de Pôle emploi dans les embauches, elle-même calculée à partir d'Ofer 2016) et le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A, B et C à la même période.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

Tableau 4 – Contexte du marché du travail, attentes en matière de diplôme et conditions de travail par classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Indicateurs de contexte du marché du travail en 2015 ⁽¹⁾					
Intensité d'embauche	2.5	2.5	2.2	3.3*	2.6
Non-durabilité de l'emploi	1.8*	4.2*	3.7*	4.3*	3.1
Lien formation-emploi	3.3*	2.0*	3.2	1.3*	2.6
Attentes en matière de diplôme (%)					
Pas d'attentes du recruteur en matière de diplôme	21*	50*	17*	44*	35
Aurait pu embaucher quelqu'un de moins diplômé mais de plus expérimenté	71	76	56*	82*	73
Recrutements anticipés comme difficiles en 2015 (%)					
	38*	33	38	26*	35
Conditions de travail en 2016 (%)					
Travail le week-end	39*	52	56	62	49
Contraintes physiques ⁽²⁾	19*	58*	33	36	36
Contraintes de rythme ⁽³⁾	35	46*	26*	38	37
Tâches répétitives	28*	65*	35	61*	45

* Différences significatives au seuil de 5 % par rapport aux autres classes.

⁽¹⁾ Les indicateurs de contexte du marché du travail sont centrés et réduits au niveau métier sur la période 2014-2018 ; ils varient de 1 à 5 selon les quintiles de leurs distributions sur la période (pour plus de détails, voir Niang & Vroylandt, 2020) ; les indicateurs utilisés ici datent d'avant la révision de 2021. L'intensité d'embauche rapporte le nombre d'offres d'emploi en ligne et de projets de recrutement à l'emploi moyen. Le lien formation-emploi permet d'identifier si le métier est difficile d'accès pour des personnes ne possédant pas la formation requise.

⁽²⁾ Au moins 3 contraintes parmi 5 : porter ou déplacer des charges lourdes, rester longtemps debout, rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, subir des secousses ou vibrations.

⁽³⁾ Au moins 3 contraintes parmi 7 : déplacement automatique d'une pièce, cadence automatique d'une machine, autres contraintes techniques, dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, normes de production ou délais à respecter en une heure au plus, demande extérieure (clients, patients, public) obligeant à une réponse immédiate, contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie.

Note : pour calculer tous les indicateurs à l'exception des attentes en matière de diplôme, les métiers sont pondérés par les effectifs salariés.

Lecture : en 2015, l'intensité d'embauche atteint en moyenne 2.5 pour les métiers techniques.

Sources et champ : indicateurs du marché du travail, Pôle emploi-Dares, métiers en tension (les familles professionnelles « Artisans et ouvriers artisanaux », « Dirigeants d'entreprise », « Médecins et assimilés » et « Enseignants » sont exclues). Attentes en matière de diplômes, Dares, Ofert 2016, champ d'étude. Recrutements anticipés comme difficiles, Pôle emploi, enquête besoins en main-d'œuvre 2015. Conditions de travail, Dares, enquête conditions de travail 2016.

à des contraintes physiques et de rythme ainsi qu'à des tâches répétitives (tableau 4). Les recruteurs citent davantage la 'qualité du travail' – regroupant le « respect » (des normes), la « propreté », la « ponctualité », l'« assiduité » et la « responsabilité » – qui renvoie à la bonne exécution de ces métiers manuels. La « discrétion », également évoquée, relève davantage des métiers de contact avec une clientèle (coiffeurs et esthéticiens, agents d'entretien). Les qualités personnelles se substituent ici aux compétences académiques pour des métiers dont la qualification n'est pas toujours reconnue (Demazière & Marchal, 2018 ; Desjonquères, 2019).

Le lien formation-emploi est d'ailleurs ici globalement plutôt faible. Plus qu'un diplôme (la moitié des recruteurs n'a pas d'attente à cet égard), c'est un savoir-faire qui est attendu. Néanmoins, ce lien varie entre les métiers de cette classe (Niang & Vroylandt, 2020). L'accès à certaines professions comme les métiers de bouche, de la maintenance et de la réparation automobile ou de la coiffure et de l'esthétique nécessite un 'savoir-faire' très spécifique et une formation adéquate. De même, pour les

conducteurs de véhicules, le critère « conduire » explicite à la fois un savoir-faire et une certification (le ou les permis). Les recruteurs de cette classe citent effectivement plus souvent le 'savoir-faire' des candidats. Dans cette classe, la tension est plutôt faible et la non-durabilité des emplois plus répandue. La rotation est élevée notamment pour les métiers de cuisiniers et de coiffeurs esthéticiens également caractérisés par une forte intensité d'embauche : ces derniers peuvent « circuler » au sein d'un marché professionnel défini et passer d'un employeur à l'autre (Forté & Monchatre, 2013). Dans un tel contexte, les recruteurs, préoccupés par la nécessité de pourvoir le poste rapidement, peuvent être moins exigeants. Ils sont plus nombreux à répondre 'aucun critère'¹² et à sélectionner les candidats à partir d'un nombre de critères réduit : un seul pour 28 % de leurs embauches contre 20 % dans les autres classes.

12. Le thème 'aucun critère' contient un seul critère « aucun » qui est retenu quand le recruteur a indiqué « aucun », « pas de choix » ou « manque de candidats ».

2.3. Qualification, mobilité et écoute pour les métiers d'aide à la personne

Dans la troisième classe (16 % des recrutements), les recruteurs favorisent la 'qualification', la 'mobilité' et 'l'écoute' des candidats (tableau 1). Cette classe rassemble les métiers ayant une forte composante d'aide. Les professions de santé (médecins, infirmières, sages-femmes, aides-soignants, professions paramédicales) et de l'action sociale culturelle et sportive sont majoritaires dans les embauches. Les métiers d'aide à la personne (aides à domicile, aides ménagères et assistantes maternelles) et d'agents de gardiennage et de services divers constituent le deuxième contingent et les métiers de l'enseignement et de la formation, le troisième (tableau 2). Ici, postes de professions intermédiaires, majoritaires, et d'employés non qualifiés se côtoient. Les embauches relèvent principalement d'établissements de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale ainsi que des autres activités de services (tableau 3). Ils recrutent davantage sur plusieurs postes de même catégorie à la fois, en CDD longs et à temps partiel pour remplacer les salariés ayant quitté leur établissement. Ces emplois sont moins souvent soumis à des contraintes de rythme.

Pour une large part, ces métiers sont réglementés – concours, *numerus clausus*, etc. – ce qui explique que les recruteurs privilégient la 'qualification' avec les critères « diplôme », « qualification », « carte professionnelle »¹³ et « connaissance ». Ils s'insèrent dans des marchés professionnels dont l'accès est subordonné à un diplôme ou une certification précise (Fondeur, 2013 ; Lainé, 2018). Les recruteurs ont ainsi plus souvent des attentes en matière de diplôme et sont moins enclins à compenser un niveau de diplôme insuffisant par une plus grande expérience (tableau 4). La composante « aide » de ces métiers transparait avec 'l'écoute' plus difficilement objectivable par un diplôme : des critères comme l'« écoute » et la connaissance ou l'expérience d'un « public » spécifique (enfants, personnes handicapées, personnes âgées, etc.) sont alors déterminants. Enfin, la 'mobilité', sur un site pour les agents du gardiennage ou à un domicile pour les aides ménagères par exemple, fait également partie des attentes des recruteurs.

2.4. Présentation, valeurs, opérationnalité et disponibilité horaire pour les métiers de contact avec le public

Dans la quatrième classe (25 % des recrutements), les recruteurs ont plus souvent cité la

'présentation', les 'valeurs', 'l'opérationnalité' et la 'disponibilité horaire' des candidats (tableau 1). Cette classe regroupe les métiers qui impliquent le plus souvent un contact avec le public. Les vendeurs et les caissiers et les employés de libre-service représentent près de la moitié des recrutements (tableau 2) ; les personnels de l'hôtellerie et de la restauration, un quart, et les employés administratifs d'entreprise et les secrétaires, plus de deux sur dix. Les embauches sont ainsi concentrées dans des établissements du commerce et de l'hébergement et de la restauration appartenant également plus souvent à un groupe (tableau 3). Deux-tiers des postes sont de niveau employé non qualifié. Le lien formation-emploi est ici le plus faible (tableau 4) confirmant le constat de Collard *et al.* (2015) : les compétences attendues dans les métiers de services relèvent davantage d'une capacité à faire face à une situation que d'une logique de qualification. Les recruteurs ont donc moins d'attentes à l'égard du diplôme et sont davantage prêts à arbitrer entre diplôme et expérience. Les qualités personnelles des candidats priment pour ces métiers de contact. La 'présentation' est particulièrement valorisée : « sourire », « accueil », « amabilité », « contact », « présentation » et « communication » sont cités au moins 1.5 fois plus souvent que dans l'ensemble des recrutements.

En lien avec les transactions commerciales souvent associées à ces postes, les 'valeurs' sont elles aussi mises en avant même si elles sont difficiles à objectiver lors du recrutement. L'« opérationnalité » et le « dynamisme » des candidats sont également fréquemment mentionnés, autant de critères identifiant une capacité à s'investir dans le travail (Larquier & Marchal, 2020) et à répondre aux attentes propres à ces métiers de contact. De plus, si ces métiers sont moins tendus (les recruteurs, au moment où ils étaient interrogés, anticipaient d'ailleurs moins de difficultés d'embauche), ils se distinguent par une forte intensité d'embauche, une moindre durabilité des emplois (tableau 4) et il s'agit davantage de remplacements que de créations de poste ; 'l'opérationnalité' des candidats, limitant la formation nécessaire à la prise du poste, répond à ce risque de *turn-over* et de relations d'emploi courtes. À côté d'un marché primaire d'emplois à temps plein, en CDI avec des perspectives de carrière limitées, la grande distribution se caractérise par un marché secondaire d'emplois à temps partiel

13. Le critère « carte professionnelle » renvoie aux agréments, habilitations, certificats, nécessaires pour exercer des métiers réglementés.

et à fort *turn-over* plutôt destinés à des jeunes, étudiants, offrant une certaine flexibilité aux employeurs (Rieucou & Salognon, 2013). De même, dans l'hôtellerie-restauration, les emplois de service constituent un important débouché d'emplois temporaires pour les primo-entrants sur le marché du travail (Forté & Montchatre, 2013). Les recruteurs mentionnent aussi l'importance d'une certaine flexibilité horaire : la « disponibilité horaire » et la « ponctualité » sont des qualités souhaitées pour ces emplois du commerce ou de la restauration qui nécessitent plus souvent de travailler le week-end (tableau 4). Les contraintes horaires, les tâches souvent répétitives et la fréquence du temps partiel peuvent expliquer la rotation constatée sur ces postes.

3. Le processus de recrutement selon les classes de métiers

Pour savoir si les canaux de recherche, méthodes de sélection, caractéristiques des candidats recrutés *in fine* et bilan du recrutement diffèrent selon les critères de sélection privilégiés par les employeurs, nous en analysons l'effet¹⁴ sur la probabilité d'appartenir à une classe donnée de la typologie à l'aide de plusieurs modèles probit multinomiaux en contrôlant des caractéristiques des établissements, de leurs postes à pourvoir ainsi que de la tension prévalant pour le métier considéré (cf. variables détaillées dans le tableau 3).

3.1. Les canaux activés par les recruteurs diffèrent-ils selon leurs critères d'embauche ?

Pour rechercher des candidats sur un métier technique, les employeurs ont plus souvent mobilisé leurs relations et les autres intermédiaires du marché du travail – écoles, universités, centres de formation, cabinets de recrutement, organismes professionnels, etc. (tableau 5). Passer par les relations peut diminuer l'incertitude sur les compétences du candidat, l'employeur pouvant inférer les caractéristiques inobservées du candidat à partir de celles des personnes qui le recommandent, notamment s'il s'agit de ses employés (Montgomery, 1991). Certains critères de sélection prédominants dans cette classe – liés au 'potentiel' des candidats, à l'adéquation de leur profil ou à leurs compétences techniques – étant difficiles à repérer à partir de l'examen de CV ou de lettres de motivation, les relations constituent une alternative efficace. Les autres intermédiaires, compte tenu de leur spécialisation sur certains segments de marché (Bessy & Larquier, 2010 ; Sabatier, 2010), permettent

d'accéder à des candidats difficiles à atteindre et présélectionnés selon les critères souhaités. Les employeurs embauchant sur un métier manuel ont activé moins de canaux (tableau 5-A) et ils ont moins souvent utilisé les annonces ou la participation à des salons pour rechercher et recruter des candidats (tableau 5-B). Les premières sont plus adaptées pour la transmission d'informations standardisées (Larquier & Rieucou, 2014) qui ne permettent pas d'évaluer la 'capacité de travail' et/ou la 'qualité du travail' des candidats, privilégiées dans cette classe. Ils ont également moins souvent fait appel à leurs relations et aux autres intermédiaires pour recueillir des candidatures.

Dans la classe des métiers d'aide à la personne, les recruteurs ont multiplié les canaux pour trouver des candidats répondant à leurs attentes. Ils favorisent leur réseau, le rappel d'anciens salariés ainsi que l'examen de candidatures spontanées (dans plus de 80 % de leurs recrutements). Ils ont d'ailleurs plus souvent recruté par ce dernier canal qui s'apparente plutôt à une démarche passive de recherche de candidats sans coût hormis celui de la sélection des candidatures collectées par ce biais. En contrepartie, la qualité des candidatures est plus incertaine : d'une part, elles ne sont pas filtrées par un intermédiaire et, d'autre part, l'autosélection des candidats est moindre que pour une annonce spécifiant les attendus du poste. Néanmoins, certaines des qualités recherchées dans cette classe de métier, comme le « diplôme », la « carte professionnelle » ou la 'qualification' en général, peuvent être aisément vérifiées *via* le CV ou des demandes de pièces complémentaires. Enfin, pour constituer le vivier de candidats et recruter sur un métier de contact avec le public, les annonces sont privilégiées. Permettant de recueillir un plus grand nombre de candidatures¹⁵ au prix d'une information limitée sur chaque candidat, elles nécessitent la mise en place d'un processus de sélection adapté. *A contrario*, les relations sont moins souvent utilisées pour rechercher des candidats tandis que les rappels sont favorisés lors des recrutements. Ce dernier canal permet d'avoir des candidats dont les qualités comportementales valorisées pour ces métiers de contact (« présentation », « contact », « amabilité », « communication », etc.) ont déjà été éprouvées.

14. À l'exception des variables de bilan pour lesquelles nous analysons l'effet de l'appartenance à une classe donnée de la typologie sur les différents outputs (satisfaction à l'égard de l'embauche, rupture prématurée, durée du recrutement, etc.).

15. Les recruteurs de cette classe en ont d'ailleurs examiné davantage : 15 contre 12 en moyenne.

Tableau 5 – Canaux de recherche et de recrutement par classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public
Nombre moyen de canaux activés	0.00	-0.01**	0.01***	0.00
A – Canaux mobilisés pour la recherche de candidats				
Relations	0.02**	-0.01*	0.02**	-0.02**
Candidatures spontanées	-0.02***	0.00	0.03***	0.00
Rappel d'anciens salariés ⁽¹⁾	-0.03***	-0.01	0.03***	0.01
Bases de CV ⁽²⁾	-0.01	0.00	0.00	0.00
Participation à des salons et autres canaux	0.02	-0.03***	0.01	0.01
Intermédiaires du SPE ⁽³⁾	0.00	0.00	0.01	-0.01
Autres intermédiaires ⁽⁴⁾	0.03***	-0.02**	-0.01	-0.01
Annonces	-0.01	-0.02*	0.01	0.01*
B – Canaux ayant conduit au recrutement (<i>Réf</i> : Relations)				
Candidatures spontanées	-0.03***	0.01	0.02*	0.00
Rappel d'anciens salariés	-0.02	-0.03	0.01	0.04**
Bases de CV	0.01	0.03	-0.06***	0.02
Intermédiaires du SPE	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres intermédiaires	0.03**	-0.01	-0.03**	0.01
Annonces, participation à des salons et autres canaux	-0.01	-0.03**	0.01	0.03**

⁽¹⁾ L'établissement a recontacté des personnes ayant déjà travaillé pour lui comme salarié, stagiaire, intérimaire ou prestataire.

⁽²⁾ Candidatures reçues sur un précédent poste, bases de CV externes ou constituée par l'établissement.

⁽³⁾ Pôle emploi, missions locales et autres intermédiaires du SPE.

⁽⁴⁾ Apec, organismes professionnels ou groupements d'employeurs, écoles, universités et centres de formation, cabinets de recrutements, agences d'intérim, opérateurs privés de placement et autres organismes.

Note : ne sont présentés que les résultats concernant les effets marginaux des variables du tableau sur l'appartenance à une classe donnée de la typologie. Le modèle estimé est un probit multinomial comprenant les variables du tableau 3 comme variables de contrôle. L'effet marginal est calculé pour chaque canal pris séparément (sauf dans le tableau B). Seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 % représentés par *, ** et ***. Lecture : l'examen de candidatures spontanées diminue de 2 points de pourcentage la probabilité que le recruteur appartienne à la classe des métiers techniques. Embaucher grâce aux autres intermédiaires plutôt que via ses relations augmente de 3 points de pourcentage la probabilité que le recruteur appartienne à la classe des métiers techniques.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude, restreint aux établissements connaissant leur canal de recrutement pour la partie B du tableau.

3.2. Comment les recruteurs sélectionnent-ils des candidatures répondant à leurs attentes ?

Pour embaucher sur un métier technique, les recruteurs se sont plus souvent informés des prétentions salariales des candidats, peut-être pour ajuster le salaire offert (tableau 6), la 'rémunération' étant par ailleurs un de leurs thèmes de sélection privilégiés. Lors de la sélection, ils ont favorisé les entretiens téléphoniques, un moyen plus rapide de trier les nombreuses candidatures reçues et examinées (13.5 contre 12 en moyenne). Lettres de motivation, tests de langues étrangères et de personnalité ont également été utilisés pour apprécier les 'compétences' et le 'potentiel' des candidats, entre autres, leur « capacité d'intégration » ou leur « personnalité », particulièrement recherchés par ces recruteurs (tableau 7). Malgré des attentes plus forte en matière de diplôme, ces recruteurs sont moins nombreux à en demander une copie, sa mention sur le CV leur suffisant probablement. La multiplication des intervenants, souvent trois ou plus, et des entretiens réalisés avec la personne embauchée *in fine*¹⁶, tout comme le fait de ne pas recruter

dans l'urgence (souvent, plus d'une semaine est prévue pour le recrutement) peuvent s'expliquer par la volonté de cerner au mieux le 'potentiel' des candidats tout en affinant la mesure de leurs 'compétences'.

Pour recruter sur un métier manuel, le processus est un peu allégé ; le nombre de candidatures examinées s'est avéré plus faible (9 contre 12), les recruteurs ayant plus souvent moins d'une semaine à consacrer à l'embauche. Les candidats ont plus fréquemment dû fournir leur nom et adresse, une photo d'identité, des certificats et autres documents administratifs ainsi que leur permis de conduire, les recruteurs valorisant davantage le savoir-faire « conduire » pour ce type de métier. *A contrario*, ils ont moins souvent sélectionné les candidats sur CV ou via des entretiens téléphoniques et des tests de langues étrangères ; les demandes de niveau de salaire ou de prétentions salariales ont également été plus rares. Les candidats ont davantage été mis à l'essai, cette méthode permet, en effet, de

16. Deux ou plus dans 60 % des cas contre 34 % dans les autres classes.

Tableau 6 – Éléments demandés selon la classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public
Nombre moyen d'éléments demandés ⁽¹⁾	-0.01***	0.00	0.02***	-0.01***
CV	0.01	-0.03***	0.00	0.02
Nom et adresse	-0.02*	0.02*	0.03***	-0.03***
Lettre de motivation	0.02**	-0.01	0.00	-0.01
Certificats ou autres documents administratifs ⁽²⁾	-0.03***	0.02***	0.05***	-0.04***
Prétentions salariales ou niveau de salaire	0.03***	-0.02**	-0.02**	0.00
Copie du diplôme ou attestation de formation	-0.03***	0.01	0.08***	-0.06***
Dossier de candidature rempli	-0.02**	0.00	0.04***	-0.01
Références ou recommandations	-0.01	0.00	0.03***	-0.02**
Permis de conduire	-0.02**	0.02***	0.06***	-0.06***
Photo d'identité	-0.02**	0.02*	0.05***	-0.05***

⁽¹⁾ Les divers éléments ont pu être demandés à certains ou à tous les candidats. Les autres documents ou informations demandés dans 10 % des recrutements sont également inclus dans le calcul du nombre moyen d'éléments.

⁽²⁾ Pièce d'identité, RIB, titre de séjour, attestation de carte vitale, certificat médical, etc.

Note : cf. tableau 5.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

Tableau 7 – Méthodes de sélection selon la classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public
Nombre moyen de méthodes de sélection utilisées ⁽¹⁾	0.00	0.00	0.01***	-0.01*
Entretiens téléphoniques	0.02**	-0.03***	0.00	0.02**
Mises à l'essai	-0.02***	0.03***	0.01	-0.01
Tests reproduisant des situations de travail	-0.01	0.00	0.04***	-0.03***
Tests sur les compétences de base (lire, écrire, compter)	0.00	0.00	0.03***	-0.03***
Tests de connaissances et d'aptitudes ⁽²⁾	0.00	-0.01	0.04***	-0.03**
Tests de personnalité	0.03**	-0.01	0.02	-0.04**
Tests de langues étrangères	0.04***	-0.05**	-0.03	0.04**

⁽¹⁾ Les méthodes de sélection ont pu être mobilisées pour certains ou tous les candidats. Entretiens individuels, épreuves de groupe et analyses graphologiques sont inclus dans le calcul du nombre moyen de méthodes mais ne sont pas isolés : les premiers ne différencient pas les classes de métiers tandis que les secondes sont trop marginales.

⁽²⁾ Tests dits « d'intelligence » dans l'enquête, qui portent sur l'agilité mentale, le raisonnement, la logique, etc.

Note : cf. tableau 5.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

mieux évaluer la 'capacité de travail', la 'qualité du travail' réalisé ou les 'savoir-faire' que les recruteurs cherchent à tester.

Les recruteurs sur un métier d'aide à la personne ont plus souvent examiné des candidatures spontanées pour trouver des candidats (tableau 5-A), un canal ne filtrant pas les candidatures. Ils ont réalisé une sélection drastique en mobilisant davantage de méthodes et demandé un plus grand nombre d'éléments pour réaliser un premier tri des candidatures, en particulier des copies de diplôme ou d'attestations de formation (tableau 6). En effet, la 'qualification' est plus souvent évoquée pour les professions de cette classe, dont certaines sont réglementées et requièrent des compétences spécifiques devant être attestées. Les recruteurs accordant davantage d'importance à la 'mobilité' des

candidats, ils ont plus souvent exigé d'eux leur adresse ou leur permis de conduire. Une fois leur 'qualification' formellement vérifiée, ils ont plus souvent testé les compétences de base, les connaissances, l'intelligence ou encore l'attitude des candidats face à différentes situations de travail (tableau 7). Ces derniers tests visent sans doute également à apprécier les qualités d'écoute et de connaissance d'un « public » valorisées par ces recruteurs et moins objectivables qu'une qualification.

Pour les métiers de contact avec le public, les demandes de permis de conduire, photo d'identité, copies de diplôme, certificats et documents administratifs, entre autres, ont été moins fréquentes. Les recruteurs de cette classe ayant peu d'attentes en matière de diplôme, leurs critères de sélection portent davantage sur les

qualités personnelles ou les capacités de communication que sur les compétences académiques. Pour détecter ces qualités parmi les candidats, l'entretien téléphonique est privilégié par rapport aux tests, moins souvent utilisés, à l'exception des tests de langues étrangères.

3.3. Quels profils sont recrutés *in fine* selon les critères de sélection des recruteurs ?

Les critères de sélection privilégiés ainsi que les canaux et les méthodes de sélection mobilisés conduisent les recruteurs à embaucher des personnes aux profils très variés. En cohérence avec la place accordée aux 'compétences' des candidats et aux attentes en matière de diplôme, les candidats recrutés sur un métier technique sont plus diplômés : 64 % ont un niveau Bac+2 ou plus contre 22 % dans les autres classes. La technicité requise dépendant aussi de l'expérience, les candidats retenus sont plus expérimentés, moins souvent âgés de moins de 26 ans et/ou inactifs avant leur embauche (tableau 8). Les personnes recrutées sur un métier manuel sont plus souvent des hommes, âgés de 50 ans ou plus et/ou faiblement diplômés (plus de la moitié ont un diplôme inférieur au Bac). Les critères de sélection privilégiés pour ces métiers sont en effet relatifs aux 'savoir-faire' et à la 'capacité de travail' et non à des connaissances académiques. L'importance de l'expérience antérieure sur le même type de poste semble limitée – elle est plus fréquemment inconnue des recruteurs ; les compétences pour ce type de métier sont peut-être préférentiellement appréciées directement lors des mises à l'essai.

Les candidats embauchés sur un métier d'aide à la personne sont plus diplômés que ceux retenus pour un métier manuel ou de contact avec le public : 45 % d'entre eux ont un niveau supérieur ou égal à Bac+2 contre 15 % dans les deux autres classes. Ceci s'explique par les attentes des recruteurs en termes de 'qualification' des

candidats lors de la sélection – ces métiers étant en grande partie réglementés et nécessitant un diplôme spécifique – et de connaissance ou d'expérience d'un public spécifique. Les candidats recrutés sur un métier de contact avec le public ont davantage de chances d'être des femmes jeunes, moins expérimentées¹⁷ et un peu plus souvent inactives avant leur embauche ; les qualités personnelles des candidats – leur 'présentation' et leur 'dynamisme' – sont les plus déterminantes lors de la sélection dans cette classe. Or ces *softs skills* sont plus difficiles à objectiver par l'expérience ; elles nécessitent d'être évaluées pendant leur sélection voire même lors de leur prise de poste.

3.4. Durée et difficulté du recrutement, satisfaction des recruteurs selon leurs critères de sélection

La satisfaction des recruteurs à l'égard de l'embauche diffère peu selon la classe de métiers considérée (tableau 9). Seuls les recruteurs embauchant sur un métier technique apparaissent plus satisfaits de leur embauche que ceux embauchant sur un métier d'aide à la personne. Le risque de rupture prématurée est également moindre et la probabilité de proposer un CDI aux personnes en CDD encore dans l'établissement à la date de l'enquête est plus élevée. Ces éléments du bilan à l'égard de l'embauche peuvent être rapprochés des thèmes de sélection privilégiés par ces recruteurs et des moyens plus conséquents qu'ils ont consacrés au recrutement. Ils ont davantage mis l'accent sur les 'compétences' des candidats, plus facilement repérables sur un CV ou *via* des tests. S'agissant du 'potentiel' de ces derniers, les multiples entretiens passés par la personne recrutée *in fine* et les nombreux intervenants semblent avoir permis aux recruteurs de trouver

17. Selon Lainé (2018), les recruteurs accordent moins d'importance à l'expérience des candidats pour ce type de métier.

Tableau 8 – Caractéristiques des personnes recrutées selon la classe de métiers

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public
Femme (Réf. : Homme)	0.00	-0.02**	-0.01	0.04***
Âge du candidat recruté (Réf. : De 26 à 49 ans)				
Moins de 26 ans	-0.02*	-0.01	0.01	0.01*
50 ans et plus	0.00	0.03**	0.00	-0.03*
Expérience sur le même type de poste (Réf. : Moins de 5 ans)				
5 ans ou plus	0.04***	0.00	-0.01	-0.03***
Inconnue	-0.04***	0.03***	0.02	-0.01
Inactif avant l'embauche	-0.03***	0.01	0.01	0.02*

Note : cf. tableau 5.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

Tableau 9 – Bilan du recrutement selon la classe de métiers

	Satisfait ⁽¹⁾	Rupture prématurée	Transformation du CDD en CDI ⁽²⁾	Recrutement difficile	Durée du recrutement
Classe de métiers (Réf. : Métiers d'aide à la personne)					
Métiers techniques	0.04 *	-0.11 ***	0.07 *	0.00	0.47 ***
Métiers manuels	0.03	-0.04	-0.09 **	-0.07 ***	0.19 ***
Métiers de contact avec le public	0.01	-0.08 **	-0.03	-0.07 **	0.25 ***

⁽¹⁾ Le recruteur a répondu positivement à la question : « Si c'était à refaire, recruteriez-vous la même personne sur ce poste ? ».

⁽²⁾ Prévue ou déjà réalisée parmi les personnes recrutées en CDD et dans l'établissement à la date de l'enquête.

Note : ne sont présentés que les résultats concernant l'effet de l'appartenance à une classe donnée de la typologie sur les variables de bilan. Les modèles estimés sont des probit simples avec calcul d'effets marginaux sauf pour la durée du recrutement où il s'agit d'un probit ordonné (< 4 jours, 4 à 7 jours, 8 à 15 jours, 16 à 30 jours, 31 à 60 jours, > 60 jours). Ces modèles comprennent les variables du tableau 3 comme variables de contrôle. Seuils de significativité statistique à 10, 5 et 1 % représentés par *, ** et ***.

Lecture : embaucher sur un métier technique plutôt que d'aide à la personne augmente de 4 points de pourcentage la probabilité que le recruteur déclare qu'il recruterait la même personne si c'était à refaire.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

un candidat répondant à leurs attentes. Enfin, ces recruteurs ont plus souvent fait appel aux relations et aux autres intermédiaires, deux canaux en mesure de présélectionner les candidatures. Plusieurs travaux ont déjà mis en évidence de tels liens entre moyens affectés au recrutement, mesurés par le nombre de méthode de sélection ou le choix d'une méthode de recrutement adaptée, et satisfaction à l'égard du recrutement (Larquier, 2009 ; Pellizzari, 2011).

Les recruteurs sur un métier technique ou d'aide à la personne ont également jugé le recrutement plus difficile. Leurs exigences particulières à l'égard des 'compétences' ou des 'qualifications' des candidats, comme en termes de 'potentiel' ou de 'capacité d'écoute', n'y sont pas étrangères. Néanmoins, à caractéristiques du poste et de l'établissement comparables, l'embauche s'est avérée plus rapide pour les métiers d'aide à la personne que pour les autres classes de métiers et ce malgré des moyens conséquents affectés au recrutement (activation d'un plus grand nombre de canaux, demande d'éléments et usage de méthodes de sélection en plus grand nombre)¹⁸. Enfin, les ruptures prématurées sont moins fréquentes pour les métiers de contact que pour ceux d'aide à la personne. Plusieurs *softs skills* privilégiées par les premiers – dont certains critères liés à la 'présentation', ou les 'valeurs' des candidats – sont pourtant plus difficiles à évaluer et à objectiver que la 'qualification' ou la 'mobilité' valorisées par les seconds – mais pas nécessairement plus que la 'capacité d'écoute' également recherchée. Néanmoins, la 'qualification' peut s'avérer plus rare. Les moindres attentes des recruteurs en matière de diplôme et d'expérience pour les métiers de contact avec le public ont également pu limiter les risques de rupture prématurées.

Cet article a permis d'étudier dans quelle mesure les critères de sélection des employeurs varient selon le métier sur lequel ils recrutent. Nous avons construit une typologie des métiers en quatre classes à partir des critères de sélection déclarés spontanément par les employeurs dans l'enquête Ofer 2016. 'Compétences', 'potentiel' et 'rémunération' sont les trois principaux thèmes de sélection retenus par les employeurs recrutant sur des métiers techniques tandis que 'capacité de travail', 'qualité du travail' ou 'savoir-faire' sont les principales qualités requises pour l'exercice d'un métier manuel. Pour les métiers d'aide à la personne, les employeurs sont plutôt demandeurs de 'qualification', de 'mobilité' et d' 'écoute' tandis qu'ils sont attachés à la 'présentation', aux 'valeurs', à l' 'opérationnalité' ou à la 'disponibilité horaire' pour les métiers de contact avec le public.

Pour disposer de candidats ayant les qualités souhaitées, les employeurs effectuent des recherches plus ou moins étendues et utilisent des méthodes de sélection différenciées selon les métiers. La 'capacité de travail' et le 'savoir-faire' des métiers manuels sont testés *via* les mises à l'essai ; les candidats sont moins souvent recherchés par le biais des annonces et des salons, ces canaux étant moins susceptibles de renseigner sur leurs compétences en la matière. Les entretiens permettent de juger des qualités personnelles nécessaires aux métiers de contact détenues ou non par les candidats postulant *via* les annonces ou rappelés par l'établissement. Les 'compétences' et le 'potentiel' des métiers techniques sont attestés par les nombreux entretiens et tests, après une présélection des candidatures réalisée par les intermédiaires autres que le SPE ou les relations de l'employeur. Enfin, la 'qualification' et l' 'écoute' des métiers d'aide à

* *
*

18. Pour ces métiers et les métiers manuels, les recruteurs prévoyaient plus souvent de consacrer moins d'une semaine au recrutement.

la personne sont appréciées grâce à un dossier de candidature très documenté collecté le plus souvent suite à l'examen de candidatures spontanées. La satisfaction des recruteurs à l'égard de l'embauche diffère peu selon leurs critères : seuls ceux embauchant sur un métier technique et de contact avec le public ont moins de chances d'avoir vu leur relation d'emploi rompue prématurément. Les difficultés sont plus probables pour les embauches sur des métiers techniques ou d'aide à la personne, les compétences recherchées étant spécifiques et potentiellement plus rares, et les attentes des recruteurs plus fortes.

Cette étude nous a permis de mettre en évidence la diversité des critères de sélection au-delà des plus souvent cités : « expérience », « motivation », « compétence » et « disponibilité ». Cette diversité

se reflète dans la variété des canaux et des méthodes que les recruteurs mobilisent pour rechercher et sélectionner les candidats correspondant à ces critères. Néanmoins, les données, malgré leur richesse, ne renseignent pas sur les critères initialement retenus ou diffusés dans une éventuelle offre d'emploi, qui diffèrent parfois notablement de ceux retenus *in fine*¹⁹ : expérience professionnelle, diplôme ou localisation sont susceptibles d'être privilégiés lors du premier tri des candidatures (Chamkhi *et al.*, 2018b ; Chamkhi & Lainé, 2021). □

19. Les premiers peuvent constituer des prérequis et/ou être ajustés au cours du recrutement. Cette limite est toutefois à relativiser. Selon Chamkhi *et al.* (2018b), les informations étudiées en priorité dans un CV sont globalement les mêmes que les critères privilégiés *in fine* pour recruter : l'expérience et les compétences comportementales.

BIBLIOGRAPHIE

- Albandea, I. (2020).** La perception des parcours d'études non linéaires par les recruteurs. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 49(1), 37–66. <https://journals.openedition.org/osp/11687>
- Andrey, P., Bau, J. & Kemkes, L. (2017).** Critères de sélection lors du recrutement. Mimeo Dares.
- Apec (2020).** L'identification des compétences dans le recrutement des cadres. Un processus fait d'ajustements au fil de l'eau. *Recrutement : prévisions et processus*, décembre. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/lidentification-des-competences.html>
- Apec (2021).** Pratiques de recrutement des cadres 2021. Les entreprises pourraient redevenir plus offensives sur un marché à nouveau en tension. *Recrutement : prévisions et processus*, juillet. <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%C3%A9tudes/pdf/pratiques-de-recrutements-des-ca>
- Bailly, F. & Léné, A. (2015).** Postface : Retour sur le concept de compétences non académiques. *Formation emploi*, 130, 69–78. <https://journals.openedition.org/formationemploi/4419>
- Ben Mezian, M. (2017).** *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*. France Stratégie, Rapport du groupe de travail N° 4 du Réseau Emplois Compétences. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport_rec_capacite_entreprises_recrutement_03102017.pdf
- Bessy, C. & Larquier, G. de (2010).** Diversité et efficacité des intermédiaires du placement. *Revue française d'économie*, 25(2), 227–270. https://www.persee.fr/doc/rfec0_0769-0479_2010_num_25_2_1809
- Brunello, G. & Wruuck, P. (2019).** Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature. *IZA Discussion Paper* N° 12346. <https://docs.iza.org/dp12346.pdf>
- Carrillo-Tudela, C., Gartner, H. & Kaas, L. (2020).** Recruitment policies, job-filling rates and matching efficiency. *IZA Discussion Paper* N° 13240. <https://docs.iza.org/dp13240.pdf>
- Chamkhi, A., Gaumont, S. & Lainé, F. (2018a).** Enquête « Besoins en main d'œuvre » : les employeurs anticipent une forte progression de leurs perspectives d'embauche pour 2018. Pôle Emploi, *Éclairages et synthèses* N° 44. https://umih.fr/export/sites/default/.content/media/pdf/Media/2018/Enquete_BMO_2018_-_Publication_France.pdf
- Chamkhi, A., Lainé, F., Lim, Y.-M., Matus, M. & Prokovas, N. (2018b).** Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ? Pôle Emploi, *Éclairages et synthèses* N° 43. https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES_43_comment_les_employeurs_selectionent_les_candidats_qu'ils_retiennent_dans_leur_recrutement.pdf

- Chamkhi, A. & Lainé, F. (2021).** Qualités attendues des candidats et modes de sélection au moment du recrutement. Les enseignements de l'enquête Compétences attendues au moment du recrutement. *Céreq Échanges* N° 16, 713-731.
<https://www.cereq.fr/sites/default/files/2021-02/52-Qualit%C3%A9s%20attendues%20des%20candidats%20et%20modes%20de%20s%C3%A9lection%20lors%20du%20recrutement.%20Les%20enseignements%20de%20l%E2%80%99enqu%C3%AAt%C3%A9%20Comp%C3%A9tences%20attendues%20au%20moment%20du%20recrutement.pdf>
- Collard, D., Suquet, J.-B. & Raulet-Croset, N. (2015).** La gestion paradoxale des compétences de service. *Formation emploi*, 30, 49–67. <https://journals.openedition.org/formationemploi/4410>
- Davis, S. J., Faberman, R. J. & Haltiwanger, J. C. (2013).** The establishment-level behavior of vacancies and hiring. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(2), 581–622.
- Demazière, D. & Marchal, E. (2018).** La fabrication du travail non qualifié. Analyser les obstacles à la valorisation. *Travail et Emploi*, 155-156, 5–30.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/tete-155-156_introduction_demaziere_marchal.pdf
- Desjonquères, A. (2019).** Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? *Dares Analyses* N° 043.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses-metiers_du_nettoyage.pdf
- Di Stasio, V. (2014).** Education as a signal of trainability: Results from a vignette study with Italian employers. *European Sociological Review*, 30(6), 796–809.
- Dubernet, A.-C. (1996).** La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale. *Formation emploi*, 54(1), 3–14. https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1996_num_54_1_2173
- Fondeur, Y. (2013).** Services de conseil en informatique : recruter pour placer. *Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, 99–125. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-99.htm>
- Forté, M. & Monchatre, S. (2013).** Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? *Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, 127–150.
<https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-127.htm>
- Garner, H. & Lutinier, B. (2006).** Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection. *Dares, Premières Synthèses* N° 48.1. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2006.11-48-1-3.pdf>
- Humburg, M. & van der Velden, R. (2015).** Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*, 49, 24–41.
- Lainé, F. (2018).** Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des employeurs ? Pôle emploi, *Éclairages et synthèses* N° 42.
https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES_42_diplomes_competences_techniques_ou_comportementales_quelles_sont_les_principales_attentes_des_entreprises.pdf
- Larquier, G. de (2009).** Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? CEE, *Connaissance de l'emploi* N° 70. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00677811/document>
- Larquier, G. de & Marchal, E. (2012).** La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises. In F. Eymard-Duvernay (Ed.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, pp. 47–77. Toulouse : Octarès.
- Larquier, G. de & Marchal, E. (2020).** Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation. *Travail et Emploi*, 163, 5–44.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/09bfc67b7f50aae0f6ee944ee6491c3a/T%26E-163_01_Larquier_Marchal.pdf
- Larquier, G. de & Rieucan, G. (2014).** Quand les entreprises font leur marché: canaux et sélection sur les marchés du travail. *Revue française de socio-économie*, 2014/2, 14, 93–113.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2014-2-page-93.htm>
- Larquier, G. de & Rieucan, G. (2015).** Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70(3), 486–509. https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/70-3_rieucan.pdf
- Lhommeau, B. & Rémy, V. (2019).** Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. *Dares Analyses* N° 032.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_recrutement_difficultes_employeurs.pdf
- Lhommeau, B. & Rémy, V. (2021).** Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement selon le métier. *Dares, Document d'études* N° 253.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/89a3b06f91dcea6cbaa3ed881ddafd3/Dares_DE_Criteres%20de%20selection%20candidats%20selon%20le%20metier.pdf
- Lochner, B., Merkl, C., Stüber, H. & Gürtzgen, N. (2021).** Recruiting intensity and hiring practices: Cross-sectional and time-series evidence. *Labour Economics*, 68, 101939.

- Montgomery, J. D. (1991).** Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
https://web.stanford.edu/group/scspi/media/_media/pdf/Reference%20Media/Montgomery_1991_Social%20Networks.pdf
- Niang, M. & Vroylandt, T. (2020).** Les tensions sur le marché du travail en 2019. *Dares Résultats* N° 032.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_marche_du_travail_tensions_en_2019.pdf
- Niang, M., Lainé, F. & Chartier, F. (2021).** Les tensions sur le marché du travail en 2020. *Dares Résultats* N° 069.
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/93501902daa55203fa5bc1656215414c/Dares_Resultats_Tensions%20sur%20le%20marche%20du%20travail%20en%202020.pdf
- Pellizzari, M. (2011).** Employers' Search and the Efficiency of Matching. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 25–53.
- Rieucau, G. & Salognon, M. (2013).** Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées. *Revue de l'Ires*, 2013/1, 76, 45–69. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-45.htm>
- Sabatier, M. (2010).** Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel. *Economics Bulletin*, 30(4), 3355–3368. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00825991/document>
-

ANNEXE

Tableau A-1 – Critères de sélection : nombre de citations et textes souvent associés

Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère	Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère
Expérience	2013		Connaissance de base	90	Compter, lire, maîtrise du français
Motivation	1161		Mobilité	89	
Compétence	1507	Qualités professionnelles	Aucun	84	Aucun critère, pas de choix, une seule candidature
Disponibilité	1233		Intérêt	83	
Présentation	530	Physique, tenue, apparence,	Habilité	81	Minutie, dextérité
Compétence technique	527	Maîtrise technique, technicité, sens commercial, niveau technique...	Parcours	81	Stabilité
Personnalité	530	Tempérament, caractère	Type de contrat	81	Statut étudiant, alternance, temps partiel, contrat aidé, reconnaissance du handicap
Diplôme	503	CAP, BAC, Master...	Compétence soft	81	Curiosité, combativité, créativité, spontanéité, optimisme, culture
Savoir-être	426		Assiduité	75	
Proximité géographique	367	Situation géographique, secteur géographique, zone géographique, localisation, distance	Engagement	66	Implication, investissement, mobilisation, passion
Sérieux	338	Conscientieux, discipline, application	CV	66	
Relationnel	265	Sociabilité, convivialité, aisance	Humain	66	Empathie, bienveillance
Ponctualité	253		Capacité physique	65	Forme physique, sportif, endurance, santé
Connaissance similaire	235	Connaissance du métier, connaissance du poste, connaissance de l'activité, connaissance du domaine	Charisme	65	Assurance, prestance, confiance en soi
Profil adéquat	232	Pertinence, correspondance, attentes, cohérence	Un public	56	Connaissance des enfants, des personnes âgées, expérience auprès des jeunes, aimer les enfants
Candidat connu	229	Stage, déjà employé, ancien salarié	Études	56	Cursus universitaire
Mode de sélection	220	Entretien, candidature spontanée, test, essai, mise en situation, dossier	Intelligence	63	Analyse, bon sens, synthèse, réflexion
Dynamisme	216		Scolarité	61	Parcours scolaire, niveau scolaire, notes, école
Expression	211	Elocution, langage, discours, argumentation	Efficacité	59	
Formation	206	Education	Contact	63	
Recommandation	198	Référence, réputation, bouche à oreille	Disponibilité immédiate	58	Urgence, disponibilité rapide
Adaptabilité	181	Flexibilité	Réactivité	60	
Rigueur	173	Patience, concentration, attention, exigence	Valeurs	52	Sens du service
(Permis de) conduire	161	Véhicule, savoir conduire, transport	Projet	54	
Connaissance spécifique	156	Connaissance informatique, connaissance théorique, connaissance technique	Accueil	57	
Équipe	156		Politesse	54	Savoir-vivre
Rémunération	140	Salaire, prétention salariale, acceptation salaire	Rapidité	55	
Langue	137	Maîtrise des langues étrangères	Honnêteté	54	Sincérité
Ressenti	134	Feeling, impression	Carte professionnelle	48	Certificat, agrément, habilitation, BAFA
Envie	134	Enthousiasme	Communication	49	
Connaissance	129		Respect	50	
État civil	123	Âge, permis de travail, casier judiciaire, nationalité, situation familiale, précarité	Organisation	47	
Comportement	120		Compréhension	48	Vision
Autonomie	118	Initiative, indépendance	Potentiel	48	Évolution, perspective

→

Tableau A-1 – (suite)

Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère	Critères	Nombre de citations	Autres textes souvent associés au critère
Attitude	113	État d'esprit	Polyvalence	45	
Savoir-faire	111		Propreté	44	
Professionalisme	110	Conscience professionnelle, professionnel	Durée de l'expérience	37	Ancienneté
Expérience spécifique	105	Expérience dans l'industrie, expérience à l'étranger, expérience dans le nettoyage	Travailleur	40	
Disponibilité horaire	105	Flexibilité horaire	Intégration	36	
Qualification	104		Apprendre	31	
Aptitude	101	Capacité, disposition	Acceptation	31	
Volonté	101	Détermination	Discrétion	32	
Sourire	100		Écoute	30	
Expérience similaire	98	Expérience dans le domaine, dans le métier, sur le même type de poste	Courage	28	
Confiance	98	Fiabilité, loyauté	Opérationnel	21	
Compétence similaire	94	Compétence pour ce poste, expérience dans le métier, expertise	Responsabilité	21	
Amabilité	91	Gentillesse, sympathie, agréable			

Tableau A-2 – Répartition des critères et thèmes de sélection distinguant le plus chacune des classes selon les différentes classes de métiers (en %)

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Compétence	45.6	21.0	35.4	19.7	30.0
Durée de l'expérience	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2
Compétence technique	5.4	2.0	3.6	2.1	3.3
Formation	1.8	1.0	1.4	0.5	1.1
Profil adéquat	2.4	1.1	2.0	0.9	1.5
Compétence	14.5	7.3	10.2	6.3	9.5
Potentiel	13.0	3.4	4.2	5.4	6.8
Potentiel	0.5	0.1	0.1	0.1	0.2
Personnalité	4.7	1.1	1.7	2.1	2.5
Intégration	0.3	0.2	0.2	0.0	0.2
Rémunération	3.2	1.1	0.9	0.7	1.6
Rémunération	1.3	0.5	0.4	0.3	0.7
Capacité de travail	1.3	4.2	1.3	1.9	2.4
Courage	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1
Capacité physique	0.2	0.6	0.1	0.1	0.3
Volonté	0.3	1.0	0.3	0.4	0.5
Travailleur	0.1	0.3	0.1	0.1	0.2
Qualité du travail	3.4	10.4	4.2	6.5	6.4
Respect	0.1	0.5	0.2	0.2	0.3
Propreté	0.2	0.5	0.1	0.2	0.3
Habilité	0.4	0.8	0.4	0.2	0.5
Ponctualité	0.3	2.1	0.6	1.9	1.3
Responsabilité	0.1	0.2	0.0	0.1	0.1
Discrétion	0.1	0.2	0.1	0.0	0.1
Assiduité	0.4	0.6	0.2	0.2	0.4
Savoir-faire	2.4	5.9	1.9	2.3	3.4
Savoir-faire	0.4	1.0	0.4	0.3	0.6
Conduire	0.9	1.7	0.5	0.7	1.1
Aucun critère	1.0	1.7	0.9	0.6	1.1
Aucun	1.0	1.7	1.0	0.6	1.1

→

Tableau A-2 – (suite)

	Métiers techniques	Métiers manuels	Métiers d'aide à la personne	Métiers de contact avec le public	Ensemble
Qualification	7.8	5.4	24.7	3.9	8.8
Carte professionnelle	0.1	0.1	1.1	0.1	0.3
Diplôme	2.4	1.6	8.5	1.0	2.8
Qualification	0.2	0.5	1.2	0.1	0.4
Connaissance	0.9	0.5	1.2	0.7	0.8
Mobilité	1.0	1.0	2.2	0.5	1.1
Mobilité	0.4	0.4	0.9	0.2	0.4
Écoute	1.1	1.1	2.2	1.1	1.3
Écoute	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2
Un public	0.4	0.4	0.6	0.3	0.4
Présentation	5.2	8.4	5.5	21.0	10.1
Sourire	0.1	0.2	0.0	1.7	0.5
Accueil	0.0	0.1	0.1	1.1	0.3
Amabilité	0.3	0.4	0.1	1.0	0.4
Contact	0.2	0.1	0.3	0.6	0.3
Présentation	1.5	2.7	1.5	4.7	2.7
Communication	0.2	0.2	0.2	0.4	0.2
Valeurs	0.7	1.2	0.6	2.9	1.4
Honnêteté	0.1	0.3	0.1	0.7	0.3
Valeurs	0.2	0.2	0.1	0.5	0.3
Opérationnalité	1.4	2.4	1.5	6.1	2.9
Dynamisme	0.5	0.9	0.5	2.2	1.0
Opérationnel	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1
Disponibilité horaire	1.5	6.5	2.4	6.6	4.5
Disponibilité horaire	0.6	0.5	0.3	1.0	0.6
Ponctualité	0.3	2.1	0.6	1.9	1.3

Note : les critères détaillés sont pondérés par le nombre de critères cités par le recruteur tandis que les grands thèmes de sélection ne le sont pas. Ils sont juste pondérés par leurs poids dans les recrutements.

Lecture : le critère « compétence technique » représente 5.4 % des critères cités par les employeurs ayant recruté sur un métier technique tandis qu'il représente 3.3 % des critères cités par l'ensemble des employeurs. Le thème de la 'compétence' est, quant à lui, mentionné dans 45.6 % des recrutements de la classe des métiers techniques et dans 30 % de l'ensemble des recrutements.

Source et champ : Dares, enquête Ofer 2016, champ d'étude.

