



Pratiques des entreprises du secteur privé en matière de prospection de candidats à l'embauche

Anne-Sophie GENEVOIS - CEPS/INSTEAD

Dans le cadre de ses travaux sur la problématique du chômage, le CEPS/INSTEAD a développé, en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Emploi, un programme de recherche concernant les pratiques de recrutement des entreprises implantées au Luxembourg et leur impact sur l'accès à l'emploi des chômeurs.

Une première publication a présenté le programme de recherche, ses enjeux dans la problématique du chômage et les hypothèses qu'il sous-tend. Une deuxième publication a, quant à elle, exposé quelques éléments de cadrage pour quantifier les recrutements au Luxembourg et en préciser les principales caractéristiques. Cette troisième publication s'intéresse à la manière dont les entreprises prospectent les candidats. Elle analyse le recours aux différents canaux de recrutement et les pratiques des entreprises selon la nature du poste à pourvoir.

D'autres publications paraîtront dans les mois à venir et aborderont :

- le rôle du secteur intérimaire au Luxembourg dans les pratiques de recrutement des entreprises ;
- le rôle de l'intermédiaire institutionnel (l'Administration de l'Emploi, ADEM) ;
- le rôle des mesures en faveur de l'emploi ;
- le rôle des canaux informels ;
- le turnover dans les entreprises et la stratégie de fidélisation des salariés.

Alors que la littérature internationale aborde abondamment les méthodes de recherche des demandeurs d'emploi, elle traite moins de la façon dont les entreprises mènent leurs recherches de candidats. Au Luxembourg, que l'on se place du côté de l'offre ou de la demande sur le marché du travail, le thème des recrutements n'a jusqu'à ce jour jamais été considéré. Pour la première fois, au cours du premier trimestre 2007, ce sujet est abordé au moyen d'une enquête relative aux pratiques de recrutements des entreprises réalisée auprès des entreprises du secteur privé luxembourgeois (cf. encadré 1).

Le processus de recrutement se décompose principalement en deux étapes : la première consiste à prospecter des candidats alors que la seconde concrétise l'embauche. A l'aide des données collectées en 2007, nous centrons notre analyse sur la première de ces deux étapes, à savoir la manière dont les entreprises prospectent les candidats. Pour ce faire, nous examinons les canaux de prospection susceptibles d'être utilisés afin d'identifier

si certains sont davantage activés que d'autres et si certains sont complémentaires à d'autres. Puis, nous cherchons à vérifier si la mobilisation des canaux varie en fonction du type de poste à pourvoir. Enfin, nous construisons, une typologie des entreprises, par type de poste, selon les canaux de prospection afin d'observer si des pratiques spécifiques à un certain type d'entreprises peuvent être dégagées.

I. Canaux utilisés pour prospecter les candidats

L'enquête réalisée auprès des entreprises distingue 13 canaux possibles de prospection de candidats¹. Le taux de recours varie de façon très importante entre les différents canaux (cf. graphique 1). Les candidatures spontanées, qui forment un vivier de candidats pour les entreprises dont le coût se réduit à l'archivage, constituent le canal le plus souvent utilisé : 78% des entreprises y ont recours dans tout ou partie de leurs recrutements.

¹ La question se réfère aux canaux généralement utilisés et non pas à une période de référence spécifique. De plus, il est important de préciser que les chiffres présentés ici concernent le recours habituel à un canal donné, que celui-ci ait été ou non celui par lequel le processus de recrutement s'est concrétisé par une embauche.

Le second canal le plus fréquemment activé est celui de la diffusion des offres d'emploi dans la presse ou sur Internet (72%). Le recours à l'intermédiaire institutionnel (l'ADMinistration de l'EMploi, ADEM) est utilisé par 69% des entreprises. Cette activation dépasse le cadre de la simple déclaration obligatoire de poste vacant à l'ADEM. En effet, les entreprises étaient clairement invitées à ne mentionner le recours à l'ADEM que dans le cas d'une véritable collaboration destinée à proposer des candidats potentiels.

Viennent ensuite les canaux dits relationnels. Les relations personnelles des salariés sont activées par 69% des entreprises alors que les relations personnelles des recruteurs et les relations professionnelles (fournisseurs, clients, collaborateurs) le sont respectivement à hauteur de 58% et 42%.

Les forums, les agences d'emploi de la Grande Région, les cabinets de recrutement ou les organismes professionnels sont les canaux les plus rarement utilisés : moins de 15% des entreprises les mobilisent.

On notera la position de la promotion interne, activée par 32% des entreprises, pour laquelle une sous-estimation du taux de recours peut être supposée : en effet, il est probable que la promotion interne n'ait pas toujours été considérée comme un mode de recrutement par l'entreprise.

Si l'on analyse maintenant l'intensité d'utilisation des différents canaux, on constate que seuls le recours à l'ADEM et la diffusion d'offres d'emplois dans la presse ou sur Internet comptent une part relativement élevée d'entreprises y faisant toujours appel (plus de 25%) (cf. graphique 2). Par contre, les autres canaux sont utilisés de manière systématique par moins de 10% des entreprises.

Le fait que peu d'entreprises recourent de manière systématique à l'un ou l'autre canal semble indiquer que les canaux activés varient en fonction du type de recrutement à

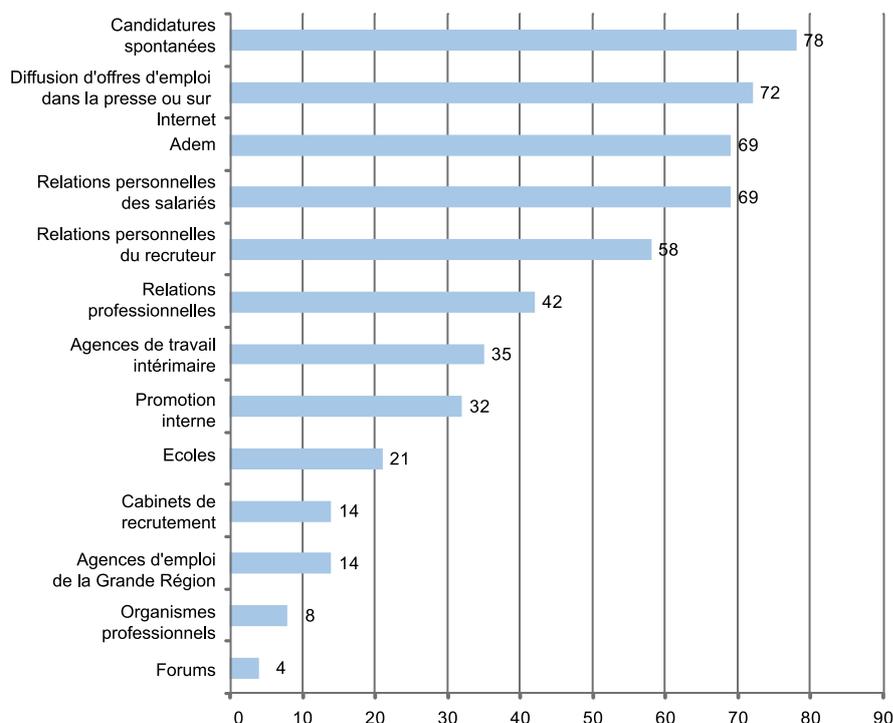
Encadré n°1 : L'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises

L'enquête relative aux pratiques de recrutements des entreprises au Luxembourg a été réalisée au cours du premier semestre 2007. Cette enquête a été menée en face à face auprès d'un échantillon représentatif des entreprises du secteur privé en activité au 1^{er} trimestre 2007 et ayant recruté du personnel au cours des deux années précédentes. Au total, environ 1 800 entreprises ont été contactées. Avec un taux de réponse de 84%, l'échantillon final compte 1 500 entreprises.

L'enquête se compose de trois grandes parties :

- Une première partie permet d'obtenir des données liées à l'entreprise : composition de la main-d'œuvre, type de métiers pratiqués, conditions de travail, position sur le marché, mode de gestion de la main-d'œuvre, etc.
- La seconde partie concerne les procédures et modes de recrutement de l'entreprise, permettant de comprendre si les entreprises utilisent toujours les mêmes canaux, si elles en excluent certains et également si elles modifient leurs pratiques en fonction du type de poste à pourvoir.
- La troisième partie contient toute une série de questions permettant de décrire dans le détail la dernière procédure de recrutement de l'entreprise. Les caractéristiques de l'emploi à pourvoir sont décrites de façon précise ainsi que la procédure mise en œuvre (canaux activés, délais, critères de sélection, caractéristiques du recruteur, etc.).

G₁ Part d'utilisation de chaque canal (en %)



Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Guide de lecture : 78% des entreprises déclarent utiliser les candidatures spontanées lors de leurs recrutements.

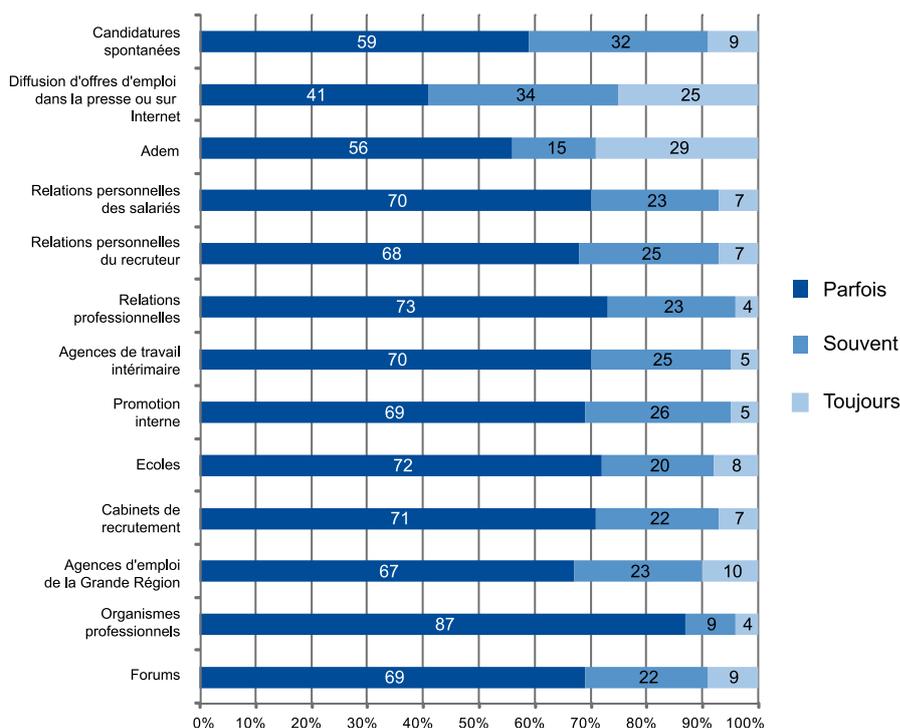
réaliser. Il importe donc de différencier le taux de recours selon que le recrutement concerne un emploi d'ouvrier, d'employé ou de cadre.

II. Taux de recours et nombre moyen de canaux selon le type de poste à pourvoir

Des différences de taux de recours apparaissent selon le type de poste à pourvoir. Quatre postes sont considérés : ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, employé qualifié² et cadre (cf. tableau 1).

En moyenne, lors d'un recrutement **d'ouvriers non qualifiés**, 3,8 canaux sont mobilisés et les recours à la promotion interne et aux intermédiaires spécialisés³ demeurent rares : moins de 20% des entreprises les utilisent. A l'inverse, le recours aux candidatures spontanées⁴ (68%), aux relations personnelles des salariés (67%) ou à l'ADEM (65%) sont beaucoup plus fréquents.

G2 Fréquence d'utilisation des canaux (en %)



Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : pour chaque canal, uniquement les entreprises qui affirment les avoir utilisés au cours de leurs recrutements.

T1 Taux de recours aux canaux et nombre moyen de canaux par type de poste

	% d'entreprises utilisatrices dans le recrutement d'ouvriers non qualifiés	% d'entreprises utilisatrices dans le recrutement d'ouvriers qualifiés	% d'entreprises utilisatrices dans le recrutement d'employés qualifiés	% d'entreprises utilisatrices dans le recrutement de cadres
Candidatures spontanées	68	70	66	44
Diffusion d'offres d'emploi dans la presse ou sur Internet	51	62	69	52
ADEM	65	65	53	17
Relations personnelles des salariés	67	71	51	22
Relations personnelles du recruteur	46	56	50	34
Relations professionnelles	23	33	36	32
Intermédiaires spécialisés	15	24	33	44
Agences de travail intérimaire	27	31	22	4
Promotion interne	18	24	28	32
Nombre moyen de canaux	3,8	4,4	4,1	2,8

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Guide de lecture : 68% des entreprises comptant des postes d'ouvriers non qualifiés recourent aux candidatures spontanées lorsqu'elles recherchent un candidat pour un poste d'ouvrier non qualifié.

² Le poste d'employé non qualifié étant peu répandu au Grand-Duché (15%), celui-ci n'a pas été retenu dans cette étude. Il est à noter que l'enquête ne proposait pas de définition précise des termes qualifiés ou non qualifiés, chaque entreprise a utilisé sa propre définition.

³ Dans la suite du texte, on retiendra cette dénomination pour parler des écoles, des cabinets de recrutements, des forums, des organismes professionnels, des agences d'emploi de la Grande Région. Ces différents canaux ont été réunis en raison de leur faible utilisation par les entreprises (moins de 20%).

⁴ Dans l'ensemble (cf. graphique 1) 78% des entreprises utilisaient les candidatures spontanées lors de leurs recrutements. Si l'on s'intéresse à cette part d'utilisation en fonction du type de poste à pourvoir, il s'avère que tous les pourcentages sont inférieurs. Ceci est dû au fait que dans ce second cas, le taux est calculé non pas parmi l'ensemble des entreprises, mais uniquement parmi celles concernées par le type de poste étudié.

Le recrutement **d'ouvriers qualifiés** est celui qui compte le plus grand nombre de canaux activés : 4,4. Ce type de recrutement est également celui où le recours aux relations personnelles du recruteur ou aux agences de travail intérimaire est le plus élevé (respectivement 56% et 31%). Le recrutement d'ouvriers qualifiés se distingue aussi par une utilisation plus fréquente des relations personnelles des salariés (71%) et de l'ADEM (65%).

Le nombre moyen de canaux sollicités lors d'un recrutement **d'employés qualifiés** est de 4,1. Ce type de recrutement se caractérise par un recours plus élevé à la diffusion d'offres d'emploi dans la presse ou sur Internet (69%) et des taux de recours à l'ADEM et aux relations personnelles des salariés plus faibles que pour un recrutement d'ouvrier.

Le recrutement **de cadres** est celui qui mobilise le moins de canaux (2,8). Il se différencie des autres types de recrutement par un recours rarissime aux agences de travail intérimaire (4%) et un recours très faible à l'ADEM (17%). Ainsi, l'ADEM se positionne en avant dernière place des canaux activés pour ce type de main-d'œuvre. Le taux de recours aux relations personnelles des salariés est également beaucoup plus faible que pour les autres types de recrutements. A l'inverse, et sans surprise, on constate, pour les cadres, un recours très important aux intermédiaires spécialisés (44%).

Si le nombre de canaux activés est étudié plus finement, on constate que pour le recrutement des ouvriers, qualifiés ou non, et des employés qualifiés, le recours à 1 ou 2 canaux est peu fréquent (cf. tableau 2). C'est, au contraire, le recours simultané à plus de deux canaux qui est la norme : environ 75% des entreprises activent plus de 2 canaux pour leurs recrutements d'ouvriers non qualifiés ou d'employés qualifiés ; pour les entreprises ayant recruté des ouvriers qualifiés, ce chiffre s'établit à 85%. Dans les cas où un seul canal est activé, c'est l'ADEM qui est la plus sollicitée.

S'agissant des recrutements de cadres, un tiers des entreprises recourt à un seul canal et un quart en active deux. Lorsqu'un seul canal est mobilisé, ce sont, dans 24% des cas, les intermédiaires spécialisés tels que les cabinets de recrutements, les écoles, les organismes professionnels, les agences d'emploi de la Grande-Région, les forums qui sont les plus sollicités, suivis des relations personnelles du recruteur, des annonces et des candidatures spontanées (environ 18% chacun). Quand deux canaux sont mobilisés, les annonces sont associées aux candidatures spontanées dans 17% des cas, aux intermédiaires spécialisés (11%) ou encore à la promotion interne (10%).

T₂ Répartition du nombre de canaux mobilisés pour chaque type de poste (en %)

	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers qualifiés	Employés qualifiés	Cadres
1	10	4	13	33
2	15	11	14	25
3	19	20	19	13
4	21	19	14	8
5	18	20	13	7
6	10	12	10	8
7	5	9	9	5
8	2	5	5	1
9	0	0	3	0
Total	100	100	100	100

Annotations du tableau :
 - Pour les ouvriers non qualifiés, les cases 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 sont regroupées par une accolade à droite avec le chiffre 75%.
 - Pour les ouvriers qualifiés, les cases 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 sont regroupées par une accolade à droite avec le chiffre 85%.
 - Pour les employés qualifiés, les cases 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 sont regroupées par une accolade à droite avec le chiffre 73%.
 - Pour les cadres, les cases 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 sont regroupées par une accolade à droite avec le chiffre 42%.

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

III. Associations de canaux

Certains canaux sont utilisés conjointement tandis que d'autres semblent s'exclure mutuellement.

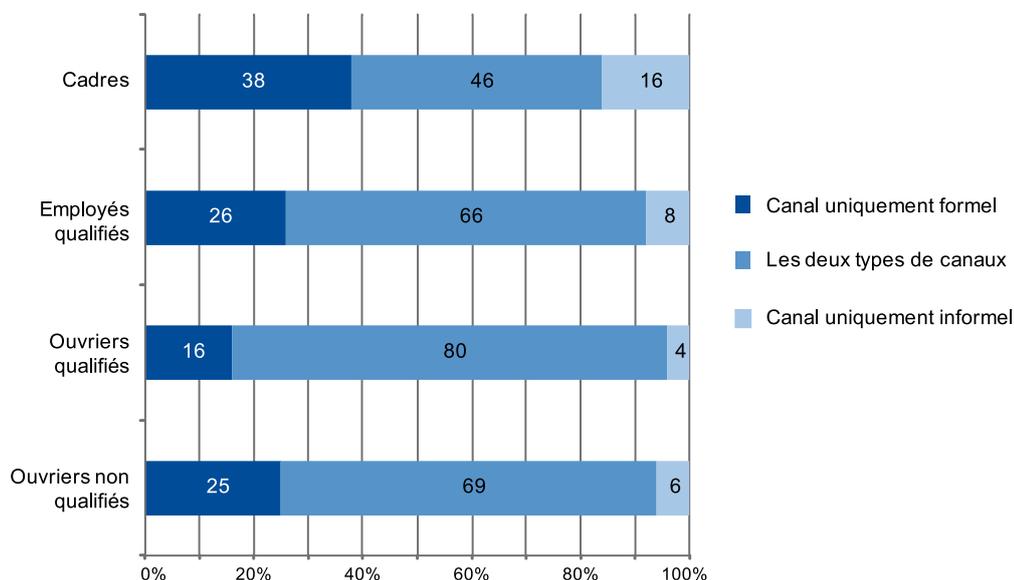
En effet, pour les ouvriers, quel que soit le type de poste, l'ADEM et les relations professionnelles ainsi que l'ADEM et les relations personnelles du recruteur sont rarement activées en même temps. Pour les postes qualifiés, que ce soit d'ouvrier ou d'employé, une relation d'exclusion mutuelle s'observe aussi entre le recours aux annonces et les relations personnelles du recruteur. Pour les complémentarités, on peut citer, parmi les plus importantes, les relations personnelles du recruteur complémentaires aux relations professionnelles et aux relations personnelles des salariés, et ce quel que soit le type de poste. D'autres complémentarités existent également pour des postes qualifiés. Dans ce cas, les agences de travail intérimaire sont complémentaires à la promotion interne et cette dernière l'est aussi aux candidatures spontanées. Pour des postes d'ouvriers, quelle que soit la qualification, les annonces et candidatures spontanées sont également complémentaires.

Afin de donner une vue synthétique des associations de canaux, nous avons regroupé les différents canaux via une typologie traditionnellement utilisée dans l'analyse des pratiques de recrutement qui consiste à opposer les canaux formels aux informels. Par définition, les canaux formels sont visibles, accessibles à tous et ne demandent aucune activation de réseau. Parmi les canaux formels, se retrouvent les annonces dans la presse ou sur Internet, le recours aux agences d'emploi, du Grand-Duché ou de la Grande Région et les intermédiaires spécialisés. Les canaux informels sont quant à eux non déclarés, ne passent pas par des institutions, font appel au bouche à oreille. Les

relations personnelles du recruteur et des salariés, les relations professionnelles et la promotion interne sont regroupées sous cette appellation. En ce qui concerne les candidatures spontanées, la littérature leur laisse une place très variable : parfois elles entrent dans la première catégorie, parfois dans la seconde. En effet, une candidature spontanée peut être envoyée par un candidat qui au cours de ces recherches a choisi de cibler l'entreprise parce qu'elle l'intéresse, dans ce cas, les candidatures sont assimilées à un canal formel. En revanche, lorsque les candidatures sont envoyées par un candidat informé par son entourage de la possibilité d'une offre, les candidatures sont alors considérées comme passant par un canal informel. Faute d'informations sur les motivations des candidatures spontanées, nous avons décidé de considérer les candidatures spontanées comme un canal formel.

Quel que soit le type de poste, l'utilisation simultanée des canaux formels et informels est plus fréquente que l'utilisation exclusive d'un de ces deux types de canaux. Pour les ouvriers qualifiés, elle atteint même 80% (cf. graphique 3). Le recours exclusif à la voie formelle arrive en deuxième position. Toutefois, les recrutements de cadres recourent plus fréquemment que les autres aux canaux exclusivement formels : 38% des entreprises les utilisent exclusivement pour des postes de cadres. Quant à l'informel seul, il est relativement peu courant⁵.

G₃ Répartition des types de canaux par poste



Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

⁵ Dans cette publication, l'objectif est d'obtenir une première approche et plus généralement une vue d'ensemble des différents canaux. De prochaines publications s'intéresseront aussi bien à l'étape de la prospection des candidats qu'à celle de la concrétisation du recrutement. Elles se focaliseront davantage sur le poids et la place de canaux spécifiques, comme les canaux informels, l'ADEM ou encore l'intérim, lors du dernier recrutement.

IV. Typologie des entreprises, par type de poste, selon les canaux de prospection

Les pratiques qui viennent d'être décrites sont-elles des tendances moyennes partagées par un grand nombre d'entreprises ou au contraire existe-t-il des pratiques spécifiques à certaines entreprises ? Dans la suite de cette publication, nous allons montrer que différents comportements des entreprises s'observent : à un même type de poste ne correspond pas un même processus de recrutement. Pour cela, nous établissons une typologie des entreprises sur la base du recours aux différents canaux de prospection. Cette analyse typologique a été menée de façon indépendante pour les quatre types de postes⁶.

1. Les ouvriers non qualifiés

Une typologie en trois groupes a été retenue pour résumer la prospection d'ouvriers non qualifiés.

Le premier groupe correspond à celui utilisant le plus **grand nombre de canaux** sollicités : en moyenne **5,3**. Il est constitué de 38% de l'ensemble des entreprises. La spécificité de ce groupe est le **recours massif aux deux modes de recherche (formels et informels) de manière simultanée (83%)** (cf. tableau 3). Les candidatures spontanées et les relations personnelles des salariés sont les deux canaux les plus privilégiés et se détachent fortement des autres. Les parts d'entreprises mobilisant les intermédiaires spécialisés (plus particulièrement les agences d'emploi de la Grande Région), les relations professionnelles ou encore la promotion interne sont largement plus importantes dans ce groupe que dans les deux autres groupes où leur utilisation est rarissime. Le recours aux agences de travail intérimaire y est également important (49% contre 28% pour le 3^e groupe et 0% pour le 2^e).

T₃ Nombre de canaux mobilisés, type et taux de recours aux canaux (en %) pour les ouvriers non qualifiés par groupe

	1 ^{er} groupe 38%	2 ^e groupe 32%	3 ^e groupe 30%	
Nombre moyen de canaux	5,3	3,6	2,2	
Canaux de recrutements				
Formel {	Candidatures spontanées.....	83	86	31
	ADEM	67	83	43
	Annonces dans la presse ou sur Internet.....	56	79	17
	Agences de travail intérimaire	49	0	28
	Intermédiaires spécialisés	38	0	4
Informel {	Relations personnelles des salariés	84	62	51
	Relations personnelles du recruteur.....	65	40	28
	Relations professionnelles.....	49	7	8
	Promotion interne	36	2	11
Type de recours				
Uniquement formel	13	34	33	
Les 2 conjointement	83	66	53	
Uniquement informel	4	0	14	

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Guide de lecture : 83% des entreprises regroupées dans le 1^{er} groupe recourent aux candidatures spontanées lors de leur recherche de candidat pour un poste d'ouvrier non qualifié. En moyenne, les entreprises du premier groupe mobilisent 5,3 canaux. Dans 4% des cas, seul le canal informel est activé.

Les entreprises de ce premier groupe utilisent un large éventail de canaux à leur disposition. Notons par ailleurs que ces entreprises se distinguent de celles des deux autres groupes par une utilisation relativement importante de la main-d'œuvre intérimaire⁷, ce qui souligne davantage la stratégie de recrutement flexible de ces entreprises.

Les entreprises du deuxième groupe activent en moyenne **3,6 canaux** lorsqu'il s'agit de recruter des ouvriers non qualifiés. Ce second groupe inclut environ un tiers des entreprises et se distingue des autres groupes par une part importante d'entreprises utilisant **des canaux uniquement formels (34%)** et **d'aucune entreprise** ne recourant **aux canaux uniquement informels**. La totalité des entreprises de ce groupe n'utilise ni les agences

⁶ Nous effectuons, pour chaque type de poste, une analyse des correspondances multiples (AFCM) puis une classification ascendante hiérarchique afin de regrouper les entreprises en groupes les plus homogènes possibles et les plus distincts les uns des autres. Le degré d'homogénéité est uniquement basé sur les types de canaux.

⁷ Dans les différents commentaires relatifs aux groupes, seules les caractéristiques significativement différentes sont citées.

de travail intérimaire ni les intermédiaires spécialisés et rares sont celles qui recourent à la promotion interne ou aux relations professionnelles. Les candidatures spontanées, l'ADEM et les annonces y sont en revanche davantage activées.

Parmi les caractéristiques qui distinguent le plus les entreprises de ce groupe, on peut retenir une surreprésentation des entreprises du commerce, de celles n'ayant pas eu recours à de la main-d'œuvre intérimaire au cours des dernières années et de celles n'ayant pas effectué d'aménagements de conditions de travail.

Les entreprises appartenant au troisième groupe se distinguent par une recherche plus ciblée de candidats. Elles ne font appel qu'à **2,2 canaux** en moyenne. 30% des entreprises font partie de ce groupe. Par rapport aux autres groupes, la recherche de candidats est ici polarisée : proportionnellement **plus de « uniquement informels »** et proportionnellement **moins des deux simultanément** avec une part relativement importante de « **uniquement formels** ». Les relations personnelles des salariés et l'ADEM sont les plus sollicitées (respectivement 51% et 43%) mais leur utilisation reste toutefois inférieure aux

deux autres groupes. Comme pour le second groupe, les relations professionnelles et les intermédiaires spécialisés sont quant à eux, rarement utilisés.

Les entreprises recrutant des postes d'ouvriers non qualifiés de cette façon sont pour la majorité des entreprises où ce type de poste est peu fréquent (moins de 31% des postes de l'entreprise).

2. Les ouvriers qualifiés

Le comportement de recrutement des entreprises à la recherche d'ouvriers qualifiés peut être décrit au moyen de quatre groupes.

En moyenne les entreprises appartenant au **premier groupe** font appel à **6,1 canaux** (cf. tableau 4). Ce premier groupe rassemble 37% des entreprises qui ne ciblent pas leur recrutement mais préfèrent élargir leurs recherches puisque **quasi toutes (96%) recourent simultanément aux canaux formels et informels** pour des postes d'ouvriers qualifiés. Les candidatures spontanées et les annonces sont quasi toujours mobilisées (94%). L'ADEM et les relations personnelles des salariés le sont également fortement. Contrairement aux

T4 Nombre de canaux mobilisés, type et taux de recours aux canaux (en %) pour les ouvriers qualifiés par groupe

		1 ^{er} groupe 37%	2 ^e groupe 23%	3 ^e groupe 22%	4 ^e groupe 18%
Nombre moyen de canaux		6,1	4,0	3,2	2,8
Canaux de recrutements					
Formel	Candidatures spontanées.....	94	60	35	75
	ADEM	89	8	96	50
	Annonces dans la presse ou sur Internet.....	93	43	14	82
	Agences de travail intérimaire	48	22	16	27
	Intermédiaires spécialisés	56	4	9	4
Informel	Relations personnelles des salariés.....	84	91	73	17
	Relations personnelles du recruteur.....	61	96	54	2
	Relations professionnelles.....	40	55	18	10
	Promotion interne	41	19	6	18
Type de recours					
Uniquement formel		4	0	15	64
Les 2 conjointement		96	81	85	36
Uniquement informel		0	19	0	0

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

autres groupes, la promotion interne est au minimum deux fois plus utilisée par les entreprises de ce groupe. La part d'entreprises qui mobilisent les relations professionnelles (40%) est également au moins doublée par rapport à celle des entreprises des 3^e et 4^e groupes (respectivement 18% et 10%). Enfin, les entreprises de ce groupe sont celles recourant le plus aux intermédiaires spécialisés (56% contre 4% et 9% pour les autres groupes).

Les entreprises de ce groupe ne ciblent donc pas leur recherche sur quelques canaux mais préfèrent élargir leur palette. Ces entreprises se caractérisent par une surreprésentation d'entreprises ayant fait appel à de la main-d'œuvre intérimaire, ce qui accentue un phénomène de flexibilité des recrutements.

Les entreprises appartenant au **deuxième groupe** recourent en moyenne à **4 canaux**. Ce second groupe réunit 23% des entreprises et se distingue par le fait que c'est le seul où le **canal uniquement informel** (19%) est activé **et** où, au contraire, **le canal uniquement formel ne l'est jamais**. Les relations personnelles du recruteur (96%) et des salariés (91%) arrivent en tête des canaux les plus souvent employés alors que l'ADEM ou les intermédiaires spécialisés sont très rarement mobilisés (respectivement 8% et 4%). Ce groupe est le seul qui

recourt rarement à l'intermédiaire institutionnel.

Par rapport à l'ensemble des entreprises avec des postes d'ouvriers qualifiés, on compte dans ce groupe davantage d'entreprises avec une part de salariés résidents étrangers supérieure à la moyenne, appartenant au secteur de la construction, de taille moyenne (10-49 salariés).

En moyenne **3,2 canaux** sont activés par les entreprises du **troisième groupe**. La recherche de candidats devient donc plus ciblée que pour les deux groupes précédents. Ce groupe rassemble 22% des entreprises, **85% mobilisent les deux types de canaux et 15% uniquement le formel**. Les entreprises de ce groupe se différencient par une utilisation quasi-systématique de l'ADEM (96%). Les annonces dans la presse ou sur Internet sont très peu prisées : seulement 14% des entreprises de ce groupe y ont recours contre 93% de celles du 1^{er} groupe ou encore 82% de celles appartenant au 4^e groupe. Les entreprises de ce groupe sont également celles faisant le moins appel à la promotion interne (6% contre environ 19% chacun pour les groupes 2 et 4 ou 41% pour le 1^{er} groupe).

Les entreprises plutôt de petite taille (moins de 10 salariés), comptant une part de frontaliers supérieure à la moyenne, possédant un recru-

teur de nationalité luxembourgeoise sont en plus grand nombre dans ce groupe.

Les entreprises faisant partie du **quatrième groupe** sont celles qui ciblent le plus leurs recrutements puisqu'en moyenne **2,8 canaux** sont activés. 18% des entreprises font partie de ce groupe et se différencient par le fait que la majorité (64%) utilise **exclusivement les canaux formels** et plus particulièrement les annonces (82%) et les candidatures spontanées (75%). Les intermédiaires spécialisés sont très rarement activés. Les entreprises appartenant à ce quatrième groupe ne mobilisent quasi-jamais les relations personnelles du recruteur (2%) contrairement à celles des autres groupes et notamment à celles faisant partie du 2^e groupe (96%).

La part d'entreprises de petite taille est très importante dans ce groupe.

3. Les employés qualifiés

Quatre groupes permettent de résumer le comportement des entreprises lors d'un recrutement relatif à un poste d'employé qualifié.

Le **nombre moyen de canaux** mobilisés par les entreprises du **premier groupe** s'élève à **6,4** (cf. tableau 5). Ce groupe rassemble un quart des entreprises recru-

T5 Nombre de canaux mobilisés, type et taux de recours aux canaux (en %) pour les employés qualifiés par groupe

		1 ^{er} groupe 26%	2 ^e groupe 17%	3 ^e groupe 23%	4 ^e groupe 34%
Nombre moyen de canaux		6,4	5,3	3,1	2,3
Canaux de recrutements					
Formel	Candidatures spontanées.....	84	83	54	52
	ADEM	49	100	100	1
	Annonces dans la presse ou sur Internet.....	93	84	62	48
	Agences de travail intérimaire	54	2	23	5
	Intermédiaires spécialisés	65	40	21	13
Informel	Relations personnelles des salariés.....	82	80	15	36
	Relations personnelles du recruteur.....	71	76	12	46
	Relations professionnelles.....	64	53	7	25
	Promotion interne	79	15	14	5
Type de recours					
Uniquement formel		4	0	60	33
Les 2 conjointement		97	100	40	43
Uniquement informel		0	0	0	24

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

tant des employés qualifiés. Elles recourent quasi toutes **à la fois aux voies informelles et formelles**. Les annonces dans la presse ou sur Internet sont quasi toujours utilisées et les candidatures spontanées ainsi que les relations personnelles des salariés sont également souvent mobilisées. Pour ces trois canaux, le comportement des entreprises de ce premier groupe est similaire à celui des entreprises du second. Les entreprises de ce groupe se distinguent aussi par une forte mobilisation de la promotion interne (79% contre au plus 15% pour les autres groupes).

Les entreprises comprenant une part importante d'employés qualifiés parmi leurs salariés (plus de 70%), avec une part de frontaliers supérieure à la moyenne sont largement représentées dans ce groupe. Par rapport à l'ensemble des entreprises, on dénombre également plus d'entreprises appartenant au secteur de l'immobilier et services aux entreprises, de grande taille et appartenant à un groupe. Bon nombre d'entreprises appartenant à ce groupe ont connu des problèmes pour recruter des employés qualifiés au cours des dernières années, ce qui peut expliquer le nombre élevé de canaux mobilisés.

Le **nombre moyen de canaux** actionnés par les entreprises du deuxième groupe reste relativement **élevé (5,3)**. Environ 17% des entreprises se rassemblent dans ce second groupe et mobilisent uniquement les **deux types de canaux pris conjointement**. Tout comme le groupe précédent, les candidatures spontanées, les annonces dans la presse ou sur Internet sont fortement utilisées (plus de 80%). Ce qui différencie les entreprises de ce groupe par rapport aux autres relève notamment du fait que toutes les entreprises de ce groupe recourent à l'ADEM et rares sont celles mobilisant les agences de travail intérimaire (2%).

Ce groupe se caractérise par une surreprésentation des entreprises ne disposant pas de conditions de travail pénibles et n'ayant pas fait appel à de la main-d'oeuvre intérimaire au cours des dernières années.

Contrairement aux deux groupes précédents, les **3^e et 4^e groupes** rassemblent des entreprises activant un nombre de canaux plus faible et n'utilisant pas exclusivement les deux types de canaux simultanément.

En moyenne, **3,1 canaux** sont mobilisés par les entreprises issues du **troisième groupe**. Ce dernier réunit 23% des entreprises qui se distinguent par le fait que la majorité **utilise uniquement le canal formel (60%)**. Tout comme les entreprises du groupe précédent, toutes activent l'ADEM mais rares sont les entreprises faisant appel aux relations professionnelles (7%). En ce qui concerne la promotion interne ou les relations personnelles, des salariés ou du recruteur, elles ne sont utilisées qu'au plus par 15%. L'ensemble des canaux informels voient leur taux d'utilisation fortement réduit par rapport aux trois autres groupes.

Les entreprises du secteur du commerce, comptant une part de salariés luxembourgeois supérieure à la moyenne, ayant un recruteur de nationalité luxembourgeoise, recourant aux mesures en faveur de l'emploi sont en plus grand nombre dans ce groupe.

Le **quatrième groupe** est celui qui comptabilise le **nombre de canaux le plus faible (2,3)**. Il regroupe un tiers des entreprises dont **un quart mobilise uniquement les canaux informels, un tiers les canaux formels et 43% font appel conjointement aux deux types de canaux**. Ce groupe est le seul qui renferme des entreprises utilisant uniquement des canaux informels, c'est également le seul où le recours

à l'ADEM est inexistant⁸. Les agences de travail intérimaire ou la promotion interne sont rarement mobilisées (5%). Avec environ une entreprise sur deux qui les active, ce sont les annonces dans la presse ou sur Internet, les candidatures spontanées et les relations personnelles du recruteur qui obtiennent le plus fort taux d'utilisation.

Trois-quarts des entreprises issues de ce groupe n'ont pas connu de problème de recrutement. La plupart des entreprises de ce groupe comptent une faible part d'employés qualifiés et présentent des conditions de travail difficiles.

⁸ Rappelons que l'utilisation de l'ADEM dépasse le cadre de la simple déclaration obligatoire du poste vacant.

4. Les cadres

Quatre groupes permettent de caractériser le choix des canaux fait par les entreprises lors d'un recrutement de cadres.

Pour les entreprises du **premier groupe**, le nombre moyen de canaux activés s'élève à **5,5** (cf. tableau 6). Ce premier groupe rassemble un quart des entreprises mobilisant **toutes simultanément les deux types de canaux**. Les relations personnelles des salariés sont largement plus sollicitées par les entreprises de ce groupe comparativement aux autres groupes où leur recours est inexistant (82% contre au plus 3%). Les annonces et les candidatures spontanées font également partie des canaux les plus mobilisés. L'ADEM est le canal le moins utilisé (20%).

Ces entreprises font principalement partie du secteur de la finance, enregistrent une part plus faible de frontaliers mais plus importante d'étrangers. Les entreprises de grande taille, sans conditions de travail pénibles et ayant rencontré des difficultés de recrutement au cours des dernières années sont sur-représentées dans ce groupe.

En moyenne, les entreprises du **second groupe** font appel à **2,1 canaux**. Ce groupe rassemble 35% des entreprises qui se distinguent par un fort recours aux canaux **unique-**

ment formels (74%). Les candidatures spontanées et les annonces devancent de loin les autres canaux. Les relations, quel que soit le type, ne sont quasi jamais mobilisées et l'ADEM l'est également rarement.

Dans trois-quarts des entreprises de ce groupe, on dénombre une part de résidents étrangers inférieure à la moyenne.

Le **nombre moyen de canaux** activés par les entreprises du troisième groupe ne diffère pas par rapport à celui du groupe précédent (**1,9**). Ce troisième groupe réunit 20% des entreprises dont **59% mobilisent uniquement la voie formelle, 41% recourent aux deux voies conjointement**. Les entreprises appartenant à ce groupe ont comme particularité de faire le plus appel aux intermédiaires spécialisés (70%) et à l'ADEM (45%). Par contre, elles n'utilisent jamais les relations personnelles des salariés et rarement la promotion interne et les candidatures spontanées.

Bon nombre d'entreprises appartenant à ce groupe disposent d'une forte part de main-d'œuvre étrangère et d'une faible proportion de frontaliers. Comparativement à l'ensemble des entreprises comptant des postes de cadres, on compte, dans ce groupe, une part plus importante d'entreprises connaissant un fort turnover, ayant effectué des aménagements de con-

ditions de travail et à notoriété internationale.

Le dernier groupe rassemble 20% des entreprises qui mobilisent en moyenne **peu de canaux (1,5)**. Ce groupe se caractérise par une forte mobilisation des canaux **uniquement informels (82%) et par aucun recours aux canaux uniquement formels**. C'est le seul groupe où le canal uniquement informel est activé. Les relations personnelles du recruteur sont les plus activées suivies des relations professionnelles et de la promotion interne. L'ADEM et les intermédiaires spécialisés ne sont jamais utilisés et les relations personnelles des salariés et les candidatures spontanées ne le sont guère non plus.

Les entreprises regroupées dans ce groupe comptent une forte part d'employés qualifiés ainsi qu'une part de frontaliers supérieure à la moyenne du secteur mais une part de résidents étrangers inférieure à la moyenne. Rares sont les entreprises de ce groupe ayant connu des problèmes de recrutement de cadres. Les entreprises de taille moyenne, appartenant au secteur de la construction, n'appartenant pas à un groupe, à notoriété nationale, connaissant un faible turnover, n'ayant pas effectué d'aménagements de conditions de travail, offrant des conditions de travail pénibles et/ou difficiles sont sur-représentées dans ce groupe.

T6 Nombre de canaux mobilisés, type et taux de recours aux canaux (en %) pour les cadres par groupe

		1 ^{er} groupe 25%	2 ^e groupe 35%	3 ^e groupe 20%	4 ^e groupe 20%
Nombre moyen de canaux		5,5	2,1	1,9	1,5
Canaux de recrutements⁹					
Formel	Candidatures spontanées.....	78	64	3	9
	ADEM	20	8	45	0
	Annonces dans la presse ou sur Internet.....	82	75	16	13
	Intermédiaires spécialisés	68	37	70	0
Informel	Relations personnelles des salariés.....	82	3	0	2
	Relations personnelles du recruteur.....	72	1	21	57
	Relations professionnelles.....	71	6	22	38
	Promotion interne	73	18	8	29
Type de recours					
Uniquement formel		0	74	59	0
Les 2 conjointement		100	26	41	18
Uniquement informel		0	0	0	82

Sources : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

⁹ Les agences de travail intérimaire ne sont pas intégrées car la part d'entreprises qui les mobilisent est trop faible.

Conclusion

L'analyse typologique qui vient d'être menée conduit à deux conclusions :

- Pour un type de poste donné, il existe différentes stratégies de recrutement : certaines entreprises vont privilégier le recours à de nombreux canaux en activant notamment les canaux informels tandis que d'autres vont limiter leur recherche à quelques canaux reflétant une pratique plus ciblée.
- Le choix de l'une ou l'autre stratégie de recrutement semble très peu lié aux caractéristiques des entreprises. En effet, on ne parvient pas à concrétiser de façon très nette les entreprises selon leur choix de pratiques de recrutement. Si le choix d'une stratégie de recrutement est peu lié aux caractéristiques structurelles de l'entreprise ou à celles de l'emploi, peut être cela signifie-

t-il qu'il est davantage lié au style de management de l'entreprise : une entreprise basant sa gestion des ressources sur la confiance et la responsabilisation de sa main-d'œuvre sera plus encline à activer des réseaux informels tandis qu'une gestion de ressources humaines moins proche des salariés privilégiera peut-être des canaux plus formels.

L'objectif principal de cette publication était de fournir des premiers résultats sur la manière dont les entreprises mènent leur prospection de candidats à l'embauche. Elle s'inscrit dans un programme de recherche plus large sur le recrutement au Luxembourg et sera complétée par d'autres études portant, dans un premier temps, sur l'utilisation de canaux spécifiques tels que l'intérim, l'ADEM et les canaux informels.

Liste des Population & Emploi 2009

ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Les recrutements au Luxembourg. CEPS/INSTEAD, 2009, **Population & Emploi** n°41, 8 p.

ZANARDELLI Mireille, BROSIUS Jacques. Le chômage au Luxembourg : les pratiques de recrutement des entreprises comme facteur d'explication. CEPS/INSTEAD, 2009, **Population & Emploi** n°40, 4 p.

BARDES Julia. Livres et multimédia. La culture chez les jeunes. CEPS/INSTEAD, 2009, **Population & Emploi** n°39, 16 p.

FLEURY Charles. Les transferts financiers intergénérationnels : à qui profite la solidarité ? CEPS/INSTEAD, 2009, **Population & Emploi** n°38, 12 p.

BARDES Julia, avec la participation de LORENTZ Nathalie. Les sorties culturelles des jeunes de 6 à 19 ans. CEPS/INSTEAD, 2009, **Population & Emploi** n°37, 8 p.

POPULATION & EMPLOI

CEPS/INSTEAD

B.P. 48

L-4501 Differdange

Tél. : 58 58 55-801

e-mail : isabelle.bouvy@ceps.lu

<http://www.ceps.lu>

ISSN 1813-5064

