



ÉCLAIRAGES ET SYNTHÈSES

COMMENT LES EMPLOYEURS SÉLECTIONNENT LES CANDIDATS QU'ILS RETIENNENT DANS LEUR RECRUTEMENT ?



SOMMAIRE

- p.2 L'expérience professionnelle et les compétences comportementales mentionnées sont les informations les plus regardées dans les CV
- p.4 L'usage de tests reste limité
- p.5 Quels sont les critères qui président au choix final de la personne recrutée ?

L'essentiel

Lorsqu'ils font une première sélection de candidats sur la base des CV, les employeurs regardent prioritairement l'expérience professionnelle et les compétences comportementales mentionnées. L'attention portée au diplôme varie d'un secteur à l'autre : elle est forte dans les secteurs de l'action sociale, des activités spécialisées et techniques et de l'information et communication ; *a contrario*, l'agriculture, l'industrie, la construction, le commerce et l'hébergement et restauration y prêtent moins d'attention.

Près de 29% des employeurs font passer des tests aux candidats lors des procédures de recrutement. Ceux-ci sont plus fréquents dans les plus grands établissements. Réaliser un test est plus courant lorsque l'employeur recherche un salarié en CDI ou CDD de longue durée, un cadre ou un salarié en profession intermédiaire. Les tests sont aussi plus utilisés lorsque le respect des règles et procédures est un impératif pour le poste à pourvoir.

À l'issue du processus, l'expérience professionnelle et les compétences comportementales président le plus souvent au choix final du candidat retenu. L'expérience professionnelle est davantage citée pour les recrutements de cadres et d'ouvriers qualifiés, tandis que les compétences comportementales sont plus avancées pour le recrutement des employés de service. Le diplôme, s'il peut servir pour obtenir une première sélection de candidats possibles, intervient plus rarement dans le choix final d'un candidat.

Amine CHAMKHI, Frédéric LAINÉ, Yang-Min LIM,
Murielle MATUS, Nicolas PROKOVAS
Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation



Dans le cadre d'un recrutement, un employeur réalise plusieurs actions successives :

- définir les compétences et qualités attendues pour le poste à pourvoir¹ ;
- mobiliser un ou plusieurs canaux permettant de recueillir des candidatures² ;
- mettre en œuvre un processus de sélection du candidat finalement retenu, qui peut comprendre plusieurs étapes : première sélection d'une liste restreinte de candidats sur la base de l'étude des CV, entretiens, tests, choix du candidat final.

La présente étude porte spécifiquement sur ce processus de sélection d'un candidat à partir des candidatures reçues. Trois aspects sont particulièrement examinés : l'attention portée par les employeurs aux informations contenues dans les CV, la réalisation ou non de tests pour identifier les compétences détenues par les candidats, et les critères qui président *in fine* au choix du candidat retenu.

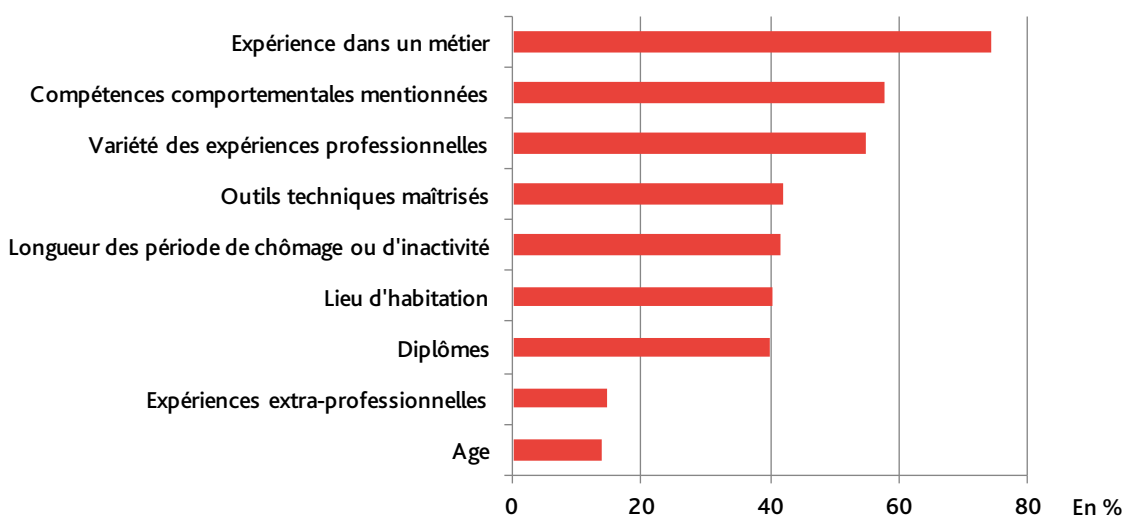
L'expérience professionnelle et les compétences comportementales mentionnées sont les informations les plus regardées dans les CV

Selon l'enquête Ofer 2016 réalisée par la Dares, 89% des employeurs demandent un CV aux candidats au moment du recrutement [cf. [En savoir plus, Bergeat, Rémy, 2017](#)]. Un CV comprend plusieurs ensembles d'informations :

- le parcours professionnel et la formation (diplômes), qui permettent de signaler des compétences acquises ;
- des compétences directement mentionnées, qu'elles soient comportementales ou techniques ;
- d'autres informations sur le candidat : âge, lieu d'habitation, loisirs...

Graphique 1

INFORMATIONS REGARDÉES DE FAÇON PRIORITAIRE DANS UN CV SELON LES EMPLOYEURS



Méthode : le graphique représente pour chaque information d'un CV, la proportion d'employeurs déclarant que cette information est regardée de manière prioritaire.

Lecture : pour plus de 70% des établissements recruteurs interrogés, l'expérience professionnelle dans un métier est une information regardée de façon prioritaire dans un CV.

Champ : établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017.

Source : enquête compétences attendues au moment du recrutement, Pôle emploi et BVA.

1. Voir par exemple sur ce sujet Lainé (2016)

2. Voir par exemple sur ce sujet Lainé (2016) et Bergeat, Rémy (2017).

L'expérience professionnelle dans un métier, est le premier élément pris en considération dans un CV

74% des employeurs citent l'expérience dans un métier comme information regardée de façon prioritaire dans un CV [cf. Graphique 1]. Cet item apparaît en tête dans la plupart des secteurs d'activité. Cependant, il est davantage cité dans le secteur de la construction [cf. Tableau 1], le commerce et la réparation automobile³, l'action sociale, ou encore dans des secteurs qui recrutent une forte proportion de cadres comme l'information et la communication (qui comprend notamment les activités informatiques), et les activités spécialisées, scientifiques et techniques (activités de sièges sociaux, études et conseils, ingénierie). La variété des expériences professionnelles est regardée également de façon prioritaire par une majorité d'employeurs, avec peu de différences entre secteurs d'activité.

Les diplômes sont davantage pris en compte dans l'action sociale, les activités spécialisées, scientifiques et techniques et le secteur de l'information et de la communication

Les diplômes sont pris en considération de manière prioritaire par 40% des employeurs, avec des opinions contrastées selon les secteurs d'activité. Les employeurs de l'action sociale, des activités spécialisées et techniques, et du secteur de l'information et de la communication y accordent davantage d'attention que l'ensemble des secteurs d'activité. *A contrario*, l'agriculture, l'industrie, la construction, le commerce et l'hébergement et restauration y prêtent moins d'attention⁴. Par ailleurs, au sein d'un même secteur, les grands établissements accordent davantage d'attention au diplôme que les établissements plus petits.

Les compétences comportementales mentionnées dans les CV sont regardées prioritairement par 57% des employeurs

Parmi les employeurs interrogés, 57% déclarent regarder de façon prioritaire les compétences comportementales mentionnées dans les CV. Dans tous les secteurs d'activité, cet item est mentionné comme prioritaire par plus de la moitié des employeurs.

Les outils techniques maîtrisés sont regardés avec attention par 42% des employeurs. Ce taux monte à 71% dans le secteur de l'information et de la communication qui comprend les activités informatiques. Ceci confirme la spécificité du secteur de l'informatique, où les logiciels et langages informatiques maîtrisés doivent impérativement être signalés dans le CV.

Les autres éléments pris en compte dans les CV : le lieu d'habitation et les périodes de chômage et d'inactivité

Parmi les autres informations sur les candidats, le lieu d'habitation et les périodes de chômage et d'inactivité sont deux informations regardées prioritairement par environ 40% des employeurs. Le lieu d'habitation entre davantage en considération dans les activités qui ont des horaires décalés comme l'hébergement et restauration. Ce critère de sélection est en revanche moins important dans des activités à niveau de qualification élevé et forte implantation dans les grandes métropoles, comme les activités spécialisées, scientifiques et techniques ainsi que l'information et de la communication. Les périodes de chômage et d'inactivité entrent moins en ligne de compte dans des secteurs où la norme est l'alternance de périodes d'inactivité et de chômage, comme les arts, spectacles et activités récréatives⁵.

Enfin, les employeurs déclarent porter moins d'importance dans la lecture d'un CV à l'âge et aux activités extra-professionnelles. Ces dernières sont cependant davantage prises en considération dans les arts, spectacles et activités sportives.

3. La construction, comme la réparation automobile, ont la particularité d'être des secteurs qui valorisent des compétences techniques sans pour autant apporter une très grande importance au diplôme [Cf. En savoir plus, Lainé, 2018].

4. Ces résultats corroborent ceux réalisées à partir de l'enquête BMO sur les qualités attendues par les employeurs chez les candidats (Lainé 2016 et 2018).

5. L'impact de la mention dans les CV d'épisodes d'emploi fragmentés, ou à temps partiel ou encore de chômage de longue durée a été testé par Frémigacci, Le Gall, L'Horty et Petit (2015).

Tableau 1

LES INFORMATIONS OBSERVÉES DANS UN CV DE MANIÈRE PRIORITAIRE SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ (EN %)

Secteurs	Expérience professionnelle dans un métier	Compétences comportementales mentionnées	Variété des expériences professionnelles	Diplômes	Outils techniques maîtrisés
Agriculture, sylviculture et pêche	63	60	49	27	33
Secteur agro-alimentaire	76	56	51	37	36
Industrie (hors secteur agro-alimentaire)	77	55	53	39	44
Construction	83	56	62	31	30
Commerce de détail	67	56	54	35	45
Commerce de gros	75	66	59	36	51
Commerce et réparation automobile	82	53	55	38	30
Transports et entreposage	68	62	50	37	55
Hébergement et restauration	71	62	48	21	27
Information et communication	79	50	57	45	71
Activités immobilières	67	60	50	37	56
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	81	51	53	59	54
Activités de services administratifs et de soutien	74	56	51	36	47
Action sociale	79	63	61	77	29
Arts, spectacles et activités récréatives	67	71	60	48	51
Autres activités de services	71	62	59	57	44
Ensemble des secteurs	74	57	55	40	42

Les autres activités de services comprennent les activités associatives, des activités de services personnels ou de réparation de biens domestiques. L'ensemble des secteurs comprend également les secteurs de la santé et de la banque et assurances. Sont surlignées les valeurs supérieures à 10% à l'ensemble des secteurs.

Lecture : pour 83% des établissements recruteurs du secteur de la construction, l'expérience professionnelle dans un métier est une information regardée de façon prioritaire dans un CV.

Champ : établissements du secteur privé, d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017.

Source : enquête compétences attendues au moment du recrutement, Pôle emploi et BVA.

L'usage de tests reste limité

Le processus de recrutement s'appuie le plus couramment sur le tri de candidats sur la base des CV, puis des entretiens individuels⁶ pour sélectionner le candidat final. Pour s'assurer des compétences des candidats, l'employeur peut s'appuyer sur le diplôme ou des références d'anciens employeurs. Le recrutement peut également être confié à un tiers (intérim, cabinet de recrutement), comprendre une mise à l'essai ou mobiliser des tests⁷. Parmi les établissements interrogés sur leur dernier recrutement en CDI ou CDD, 5% sont passés par un tiers comme un cabinet de recrutement (avec une surreprésentation des recrutements des cadres pour cette modalité). Pour les autres établissements qui ont recruté directement, 29% ont fait passer des tests au candidat retenu au final.

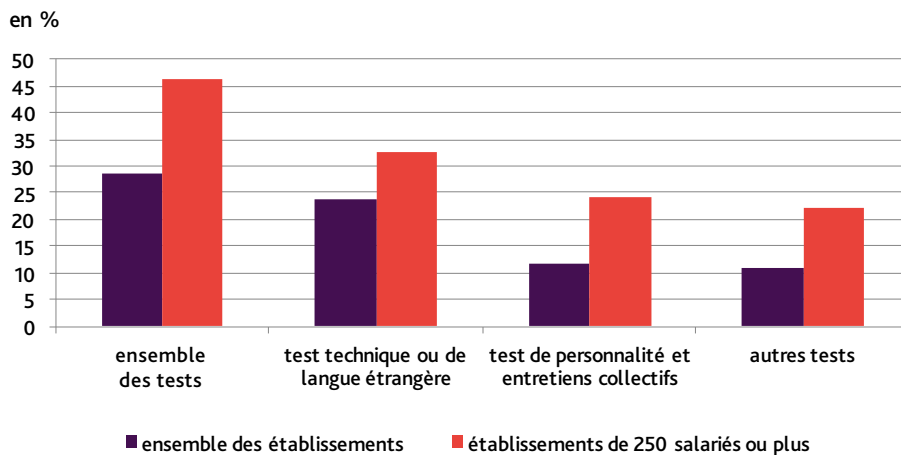
46% de établissements de plus de 250 salariés réalisent des tests pour leurs recrutements

Les tests sont plus fréquemment réalisés dans les établissements de plus de 250 salariés : 46% y ont recours lors des recrutements. Les tests les plus courants sont des tests techniques (y compris les mises en situations professionnelles et les tests de langue étrangères). Viennent ensuite les tests de personnalité ou entretiens collectifs, puis les autres tests (compétences de base, tests psychotechniques...) [cf. Graphique 2].

6. Dans 88% des cas selon l'enquête Ofer 2016 (Bergeat, Rémy, *op.cit.*).

7. Cf. Bergeat, Rémy (*op.cit.*) et Larquier, Marchal (2008).

Graphique 2 LES TESTS REALISÉS



Lecture : 46% des établissements recruteurs de plus de 250 salariés ont eu recours à un test pour le dernier recrutement, contre 29% pour l'ensemble des établissements.

Champ : dernier recrutement de l'ensemble des établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement en CDI ou CDD de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017, et à l'exception de ceux qui ont recours à l'intérim ou un cabinet de recrutement.

Source : enquête compétences attendues au moment du recrutement, Pôle emploi et BVA.

Des tests pour quels types de qualification ou de compétence exigée ?

Les tests sont réalisés avant tout pour les emplois de cadres (36%) ou de professions intermédiaires (35%) et sont en revanche moins fréquents pour les ouvriers (23%). Par ailleurs, ils sont davantage mobilisés pour certains métiers comme les informaticiens, aides à domicile ou auxiliaires de petite enfance. Les tests s'appliquent également davantage pour pourvoir des emplois en CDI (32%) ou en CDD de plus de 6 mois (28%) que pour des contrats courts de moins de 6 mois (24%).

Lorsque le candidat a déjà travaillé dans l'entreprise, un test s'avère superflu. Ils sont aussi plus rarement mobilisés dans le cas de candidatures spontanées, sans doute parce qu'une grande partie d'entre elles s'effectuent par une présentation directe du candidat chez l'employeur qui va évaluer *in situ* le candidat par une interaction directe avec celui-ci [cf. [En savoir plus, Marchal, 1999](#)].

Le recours ou non à un test dépend également des compétences attendues : il est plus fréquent lorsque le respect des règles et consignes fait partie des trois premières compétences comportementales recherchées dans l'emploi à pourvoir. *A contrario*, lorsque l'employeur pense que le métier pour lequel il recrute s'apprend en situation de travail, le test est logiquement moins fréquent⁸.

Quels sont les critères qui président au choix final de la personne recrutée ?

Le diplôme, utilisé pour une première sélection de candidats, est rarement le critère conduisant à choisir le candidat final

Le diplôme n'est cité que dans 11% des cas comme critère ayant servi à choisir le candidat final. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne joue qu'un rôle secondaire, il peut servir de filtre pour trier les candidats dans un premier temps, les critères de recrutement finaux pouvant être d'un autre ordre : ainsi, 60% des employeurs le citent comme un critère important pour des recrutements de cadres ou de professions intermédiaires, et 40% pour des recrutements d'employés ou ouvriers qualifiés. En revanche, il n'est évoqué que pour environ un quart des recrutements d'employés et ouvriers peu qualifiés.

L'expérience dans un poste similaire et les compétences comportementales sont souvent les critères présidant au choix final du candidat

Il était demandé aux employeurs de citer les deux principaux critères ayant présidé au choix du candidat retenu au final. Parmi les réponses, l'expérience professionnelle dans un poste similaire et les compétences comportementales sont les plus citées (par environ 40% des employeurs chacune, [cf. [Graphique 3](#)]). Il s'agit donc des mêmes informations que celles qui sont regardées prioritairement dans les CV. Les compétences comportementales sont plus souvent avancées pour les employés peu qualifiés [cf. [Tableau 2](#)], qui sont des employés de service le plus souvent en contact direct avec le public.

8. Ces différents résultats sont issus d'un modèle logit permettant de mettre en évidence, « toutes choses égales par ailleurs », l'influence de ces différents facteurs explicatifs.

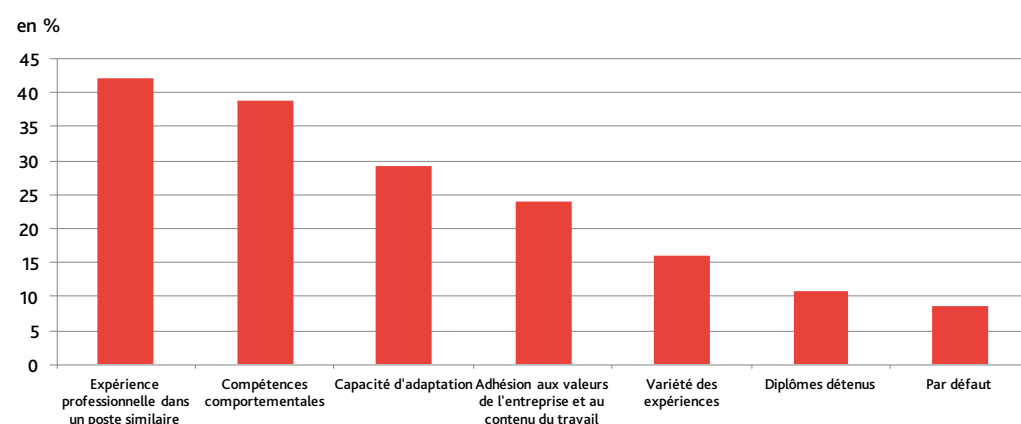
Les autres critères cités dans le choix final sont la capacité d'adaptation supposée du candidat (29% des employeurs), l'adhésion aux valeurs de l'entreprise (24%), puis la variété des expériences (16%) et les diplômes (11%). Parmi les employeurs, 8% déclarent aussi avoir recruté par défaut, faute d'avoir trouvé un autre candidat, avec une proportion plus élevée pour les ouvriers.

Dans les petits établissements de moins de 10 salariés, la capacité d'adaptation du candidat retenu est davantage citée. Ceci est cohérent avec le fait que les petits établissements demandent plus de polyvalence⁹. Le choix par défaut du candidat est en revanche plus fréquent que pour l'ensemble des employeurs, ce qui confirme la plus grande difficulté des petites entreprises à être attractives et à recruter.

Dans les grands établissements de plus de 250 salariés, l'expérience, les compétences comportementales ou le diplôme sont davantage cités tandis que le choix par défaut est moins fréquent. Les grands établissements sont plus souvent attractifs. Fait notable, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise est davantage citée par ces mêmes grands établissements.

Graphique 3

LES RAISONS DU CHOIX DU CANDIDAT FINAL



Lecture : pour 42% des établissements ayant effectué un recrutement, l'expérience professionnelle fait partie des principales raisons du choix de recrutement.

Champ : dernier recrutement de l'ensemble des établissements du secteur privé, d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017.

Source : enquête compétences attendues au moment du recrutement, Pôle emploi et BVA.

Tableau 2

LES RAISONS DU CHOIX DU CANDIDAT FINAL (EN %)

	Expérience professionnelle dans un poste similaire	Compétences comportementales	Capacité d'adaptation	Adhésion aux valeurs de l'entreprise et au contenu du travail	Variété des expériences	Diplômes détenus	Par défaut
Niveau de qualification							
Cadres	52	37	23	23	19	22	2
Professions intermédiaires	44	35	30	25	16	17	7
Employés qualifiés	37	42	33	23	16	10	8
Employés peu qualifiés	37	49	29	24	13	6	9
Ouvriers qualifiés	47	33	27	24	16	8	10
Ouvriers peu qualifiés	35	37	31	26	16	3	12
Taille de l'établissement							
Moins de 10 salariés	41	38	31	24	14	9	10
250 salariés ou plus	51	45	17	31	13	20	4
Ensemble	42	39	29	24	16	11	8

Méthode : Mention des raisons (au maximum deux raisons pour chaque recrutement) ayant conduit au choix final du candidat selon l'employeur.

Nota : sont surlignées les valeurs supérieures d'au moins 10% à la moyenne.

Lecture : pour 52% des établissements ayant effectué un recrutement pour un poste de cadre, l'expérience professionnelle fait partie des principales raisons du choix de recrutement.

Champ : ensemble des établissements du secteur privé, d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017.

Source : enquête compétences attendues au moment du recrutement, Pôle emploi et BVA.

9. Voir Lainé (2018)

Encadré 1 : le point de vue des salariés sur les raisons de leurs recrutements

Une enquête auprès de personnes récemment embauchées et précédemment demandeurs d'emploi a été réalisée peu de temps après celles sur les recruteurs. Une question a été posée sur les raisons qui expliquent selon eux leurs recrutements. La motivation est citée par la moitié des personnes embauchées comme une raison fondamentale de leur recrutement [cf. Tableau 3], avec un niveau particulièrement élevé pour les employés et ouvriers peu qualifiés. Les compétences comportementales sont davantage citées par les employés peu qualifiés et l'expérience professionnelle dans un poste similaire par les cadres. Le niveau de diplôme et les certifications sont également plus avancés par les cadres et les professions intermédiaires ou des professions réglementées comme les aides-soignants et assimilées.

Tableau 3

AVIS DES SALARIÉS SUR LES RAISONS POUR LESQUELLES ILS ONT ÉTÉ RECRUTÉS (EN %)

	Motivation	Expérience professionnelle dans un poste similaire	Compétences comportementales	Capacités d'adaptation et d'évolution	Variété des expériences	Niveaux de diplômes, certifications	Adhésion aux valeurs de l'entreprise et au contenu du travail
Cadres	39	49	22	23	20	26	12
Professions intermédiaires	40	39	24	22	25	24	12
Employés qualifiés	54	40	28	24	21	18	10
Employés peu qualifiés	60	32	34	23	20	14	10
Ouvriers qualifiés	52	36	28	29	18	13	10
Ouvriers peu qualifiés	69	24	19	30	26	9	17
Ensemble	52	37	27	25	21	17	11

Méthode : mention des raisons (au maximum deux raisons) pour lesquelles les salariés, anciens demandeurs d'emploi, estiment avoir été recrutés.

Lecture : 69% des ouvriers peu qualifiés estiment qu'ils ont été recrutés car ils paraissent motivés aux yeux de l'employeur.

Source : enquête sur les compétences auprès d'anciens demandeurs d'emploi ayant retrouvé un emploi, Pôle emploi, IFOP.

Sources et méthodes :

L'enquête sur les compétences attendues par les employeurs au moment du recrutement

Cette enquête, réalisée en juin 2017 par Pôle emploi, vise à mieux comprendre les compétences attendues par les employeurs et leurs pratiques de recrutement. Elle a été réalisée auprès de 4 850 établissements du secteur privé comprenant au moins un salarié et ayant procédé à au moins un recrutement en CDI ou en CDD de plus de un mois entre novembre 2016 et avril 2017. Elle comprend principalement des questions par rapport au dernier recrutement réalisé (compétences attendues dans le métier, difficultés de recrutement ressenties, critères ayant présidé *in fine* au recrutement) et une question relative aux éléments examinés dans un CV.

Méthodologie de l'enquête employeur

La base de sondage de l'enquête comprend les établissements d'au moins un salarié ayant déposé au moins une Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE) de plus de un mois, hors intérim, entre novembre 2016 et avril 2017.

La méthode d'échantillonnage retenue est un sondage stratifié sur des groupes de secteurs et tailles d'établissement. Il est équilibré sur les tailles d'établissement détaillées, les régions, ainsi qu'une variable caractérisant l'intensité et les comportements d'embauches dans l'établissement.

La non-réponse totale a été corrigée par repondération avec groupes de réponse homogènes. Un calage sur marge a ensuite été effectué pour assurer la représentativité de l'échantillon selon trois critères : le secteur d'activité, la taille de l'établissement, et une variable composite prenant en compte, la fréquence des recrutements effectués par l'établissement et la durabilité des contrats de travail.

L'enquête sur les compétences mobilisées par les salariés et les raisons de leur recrutement

Une enquête auprès d'anciens demandeurs d'emploi ayant repris un emploi a été réalisée en octobre 2018. Le champ de cette enquête porte sur d'anciens demandeurs d'emploi ayant retrouvé un emploi de plus de un mois, entre novembre 2016 et juillet 2017 et potentiellement toujours en emploi. Un calage sur marge a été réalisé par groupes de secteurs, taille de l'établissement, tranche d'âge et nationalité (française ou non française) des individus.

Niveaux de qualification

L'enquête permet de déterminer, pour chaque recrutement, le métier (famille professionnelle) concerné. Les niveaux de qualification sont construits sur la base d'un regroupement des familles professionnelles par niveau de qualification dominant. Les « employés qualifiés » comprennent ici les employés administratifs ou de la banque et assurances, les employés de l'armée et de la police, les vendeurs, les coiffeurs et les aides-soignants. Les « employés peu qualifiés » comprennent essentiellement les caissiers, les employés de l'hôtellerie-restauration, et la plupart des employés de services aux particuliers.

EN SAVOIR PLUS

Bergeat M. et Rémy V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? » *Dares Analyses*, n°064.

Frémigacci F., Le Gall R, L'Horty Y. et Petit P. (2015), « *Situations particulières d'emploi et de chômage : un testing sur les recrutements des employeurs* », Rapport de recherche pour le compte de Pôle emploi.

Garner H., Lutinié B. (2006), Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection, *Premières synthèses*, n°48.1.

Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Eclairage et synthèses*, n°22, Pôle emploi.

Lainé F. (2018), « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », *Eclairages et synthèses*, n°41, Pôle emploi.

Larquier G., Marchal E. (2008), *Le jugement des candidats par les entreprises lors du recrutement*, Document de travail n°109, Centre d'études de l'emploi.

Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78, Dares.



Directeur de la publication
Jean BASSÈRES

Directeur de la rédaction
Cyril NOUVEAU

Réalisation
Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation

Pôle emploi,
1 avenue du Docteur Gley
75987 Paris cedex 20

www.pole-emploi.org

