

Difficultés de recrutement dans les entreprises implantées au Grand-Duché

Anne-Sophie GENEVOIS



Difficultés de recrutement dans les entreprises implantées au Grand-Duché

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. Après une première publication présentant le programme de recherche, ses enjeux dans la problématique du chômage et les hypothèses qu'il sous-tend, plusieurs publications se sont intéressées à la place des intermédiaires institutionnels et privés dans les pratiques de recrutement.

Cet article analyse les difficultés de recrutement en termes de pénurie de main-d'œuvre. Une première partie dresse un bilan de la situation luxembourgeoise concernant la pénurie de main-d'œuvre et les problèmes de recrutement. Une deuxième partie analyse les déterminants des problèmes de recrutement et permet de constater que les difficultés y relatives se posent différemment, notamment selon le secteur ou le métier. Enfin, une troisième partie s'intéresse aux conséquences des recrutements difficiles.

D'autres publications paraîtront dans les mois à venir et aborderont les négociations salariales et le salaire à l'embauche ainsi que les recrutements selon le genre.

INTRODUCTION

Jusqu'à la crise économique et financière, le marché de l'emploi luxembourgeois était caractérisé par de nombreux recrutements. En 2006, pas moins de 77 000 recrutements sont comptabilisés au sein des entreprises privées (Brosius & Zanardelli, 2009)¹. De plus, le marché de l'emploi luxembourgeois se distingue de celui des autres pays par un taux de chômage, qui malgré une augmentation ces dernières années, reste bien inférieur à la moyenne européenne, mais également par un taux d'emploi élevé et une création nette d'emplois variant de 3 à 4% par an. Dans un tel contexte, il est intéressant de savoir s'il est facile ou au contraire difficile de recruter. Jusqu'à présent, faute de données statistiques, les difficultés de recrutement n'ont pu être abordées. A partir d'une enquête réalisée en 2007 auprès des entreprises implantées au Luxembourg, portant sur leurs pratiques de recrutement, ce thème va désormais pouvoir être abordé.

Dans cet article, nous nous intéressons aux éventuelles difficultés de recrutement par le biais d'une appréciation *a posteriori* sur un recrutement précis : le dernier mené au sein de l'entreprise. Tout au long de cet article, les difficultés de recrutement seront analysées en termes de pénurie de main-d'œuvre. Pour ce faire, trois parties composent cette publication. **La première partie** permet de dresser un bilan de la situation luxembourgeoise concernant la pénurie de main-d'œuvre et les problèmes de recrutement. **La deuxième partie** analyse les déterminants des problèmes de recrutement et permet de constater que les difficultés y relatives se posent différemment, notamment selon le secteur ou le métier. Enfin, **la troisième partie** s'intéresse aux conséquences des recrutements difficiles.

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

L'enquête relative aux pratiques de recrutement des entreprises au Luxembourg a été réalisée au cours du premier semestre 2007² par le CEPS/INSTEAD. 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, types 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.). Un système de pondération a été mis en place afin d'être représentatif de l'ensemble des recrutements effectués au cours de 2007.

¹ BROSIUS J., ZANARDELLI M. (2009), « Les recrutements au Luxembourg », CEPS/INSTEAD, Population & Emploi n°41.

² L'enquête réalisée étant antérieure à la crise économique et financière, les résultats ne sont donc pas influencés par les effets de celle-ci.

I. EXISTE-T-IL DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT AU LUXEMBOURG ?

Les difficultés de recrutement peuvent s'envisager selon différents niveaux d'intensité. 1) Il y a, en haut de l'échelle, les difficultés qui sont telles que le recrutement, in fine, n'a pas lieu : dans ce cas, l'entreprise souhaite recruter, mais ne parvient pas à trouver un candidat. 2) Plus bas dans l'échelle, on trouve un niveau de difficultés qui contraint l'entreprise à recruter une personne sous-qualifiée. En d'autres termes, l'entreprise, à défaut de pouvoir recruter un candidat qui correspond à ses attentes, se contente d'embaucher une personne ayant un niveau de qualification inférieur. 3) Enfin, il y a les cas où l'employeur déclare, certes, avoir eu des difficultés à recruter, mais est quand même parvenu, au terme de la procédure de recrutement, à trouver un candidat qui correspond à la qualification souhaitée.

Ces trois niveaux de difficultés renvoient à une analyse du marché du travail en termes de pénurie de main-d'œuvre très différente. En effet, on peut imaginer qu'en l'absence totale de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises n'affichent aucune difficulté de recrutement, puisqu'il y a une offre de travail suffisante, tant en quantité qu'en qualité. Si l'offre de travail diminue, les entreprises vont commencer à ressentir quelques difficultés pour recruter : au début, celles-ci ne jouent ni sur la quantité ni sur la qualité des recrutements, mais uniquement sur la longueur de la procédure ; dans une seconde étape, on peut supposer que l'aggravation de la pénurie va agir non pas sur la quantité de recrutement mais sur leur qualité, obligeant les entreprises à se contenter de personnel moins qualifié ; enfin, quand la pénurie s'accroît, c'est la quantité des recrutements qui est affectée et les entreprises ne parviennent plus à trouver de candidats pour le poste à pourvoir.

Dans cette perspective, quelle est la situation du Luxembourg ? Le premier élément qu'il faut mentionner concerne le fait que l'enquête sur laquelle s'appuie ce document ne permet pas d'appréhender les recrutements qui n'ont pas abouti faute de main-d'œuvre disponible. Autrement dit, il nous est impossible de mesurer

le volume d'emplois que la pénurie de main-d'œuvre empêche de créer. Le seul élément que l'on puisse fournir pour documenter cette question provient de chiffres disponibles pour la France. En France, la part des recrutements n'ayant pas abouti correspond à 4,4%³. Compte tenu du fait que, sur les autres chiffres relatifs aux difficultés de recrutement, la France est toujours un peu au dessus du Luxembourg, peut-être peut-on supposer que ces 4,4% constitueraient une valeur plafond.

En revanche, l'enquête réalisée par le CEPS/INSTEAD sur les pratiques de recrutement permet de mesurer les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sur les recrutements effectués. Globalement en 2007, des difficultés sont mentionnées par les employeurs dans 22% des cas. Dans 6% d'entre eux, les recrutements sont qualifiés, par les employeurs, de particulièrement difficiles et 16% sont considérés comme plutôt difficiles.

Parmi les 22% de recrutements associés à des difficultés, seuls 3% d'entre eux ont contraint l'employeur à retenir un niveau de diplôme inférieur à celui souhaité. Autrement dit, dans 19% des cas, les difficultés que rencontrent les employeurs se limitent à alourdir et à allonger la procédure de recrutement ; en revanche, elles ne contraignent les employeurs, ni à renoncer à recruter, ni à réduire leurs aspirations en termes de niveau de formation.

Ainsi, globalement, les problèmes de pénurie de main-d'œuvre se posent actuellement au Luxembourg avec une acuité qui reste très modérée. Toutefois cela n'exclut pas qu'il puisse exister de fortes diversités selon les emplois ou les entreprises. La partie suivante analyse ces diversités en déclinant les difficultés de recrutement selon les caractéristiques structurelles de l'entreprise et celles de l'emploi à pourvoir.

³ VINEY X., ZANDA JL., « les difficultés de recrutement dans l'enquête OFER », présentation faite à la journée d'études « Quand les entreprises recrutent », DARES, 9 novembre 2007.

II. OÙ SE TROUVENT LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?

Il est évident que la question de la pénurie de main-d'œuvre et donc celle des difficultés qui en découlent, ne doit pas s'analyser au niveau de l'économie mais à un niveau plus fin, pouvant être soit le métier, soit le secteur. En effet, il est connu que certains compartiments de l'économie connaissent des problèmes importants de pénurie de main-d'œuvre, tandis que d'autres n'ont aucun problème pour trouver la main-d'œuvre nécessaire à leur activité⁴.

1. Difficultés de recrutement et caractéristiques propres à l'emploi

1.1 Davantage de difficultés pour des postes très qualifiés

Plus le poste à pourvoir est qualifié, plus la part de recruteurs déclarant avoir rencontré des difficultés est importante. Ainsi, 43% des recrutements

pour des postes de professions intellectuelles et scientifiques, de dirigeants et de cadres de direction sont jugés difficiles contre seulement 9% de ceux concernant des postes d'ouvriers et d'employés non qualifiés (cf. *Tableau 1*). Les difficultés de recrutement sont également très présentes lors de recrutements pour des postes de professions intermédiaires, puisque près d'un recrutement sur trois (34%) est considéré comme difficile. Après contrôle de la structure de la population⁵, comparativement à un poste d'ouvrier qualifié, on constate bien une probabilité plus grande de rencontrer des difficultés de recrutement pour des postes hautement qualifiés et une probabilité plus faible lors de recrutements correspondant à des postes non qualifiés.

TABLEAU 1. Proportion de recrutements jugés difficiles selon le type de profession (en %)

Professions intellectuelles et scientifiques, dirigeants et cadres de direction des entreprises	43%
Professions intermédiaires	34%
Employés administratifs	18%
Personnels des services et vendeurs de magasins	15%
Ouvriers qualifiés	17%
Ouvriers et employés non qualifiés	9%

Source : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : ensemble des recrutements effectués au cours de 2007 à l'exception de ceux concrétisés via la promotion interne (sont exclus les recrutements où le niveau de formation du salarié embauché est inférieur aux aspirations de l'employeur)

⁴ Les analyses qui suivent ne tiennent pas compte des 3% de recrutements pour lesquels l'employeur a recruté un candidat ayant un niveau de formation inférieur aux attentes. En effet, ils ont été supprimés pour des raisons d'homogénéité.

⁵ L'ensemble des résultats de cette seconde partie a été validé par une analyse économétrique de type logit qui permet de neutraliser les effets de structure et d'isoler les effets nets des variables. Les résultats plus détaillés de ce modèle se trouvent en annexe 1.

1.2 Plus de difficultés pour un recrutement en CDI ou à temps plein

La part de difficultés de recrutement est plus importante pour des recrutements en CDI ou à temps plein. En effet, 25% des recrutements en CDI et 22% de ceux à temps plein sont jugés difficiles, contre 12% pour des recrutements en CDD et 11% de ceux à temps partiel⁶.

Ces résultats peuvent s'expliquer par l'idée selon laquelle, pour les recrutements en CDI, l'entreprise s'engage sur le long terme : un mauvais recrutement risque donc d'être plus lourd pour elle. Il en est de même pour les recrutements à temps plein où les conséquences sont plus importantes pour l'entreprise en raison de la plus grande présence hebdomadaire du salarié au sein de l'entreprise. Ainsi, les recruteurs sont plus exigeants à la sélection des candidats. De plus, pour des recrutements difficiles engageant l'entreprise à court terme, le recours à la main-d'œuvre intérimaire, au travail saisonnier ou à des ajustements internes peuvent être considérés comme des solutions pour pallier à ces problèmes. Pour des recrutements difficiles qui engagent l'entreprise à long terme, ce type de recours semble moins probable.

1.3 Plus de difficultés lors d'un recrutement correspondant à un métier atypique pour l'entreprise

Le remplacement d'un salarié constitue le principal motif de recrutement : cela concerne plus d'un recrutement sur deux (58%). Suivent ensuite la création d'un nouveau poste (35%) et la création d'un emploi atypique pour l'entreprise (7%).

Selon le motif de recrutement, la part des difficultés de recrutement diffère. En effet, bien que la création d'un métier atypique à l'entreprise occupe une faible part dans les raisons de recruter, les recruteurs qui cherchent un candidat pour cette raison, éprouvent davantage de difficultés (34% contre 22% dans l'ensemble). L'analyse menée, toutes choses égales par ailleurs, confirme ce résultat : par rapport à un recrutement correspondant à un remplacement de salarié, la probabilité de rencontrer des difficultés est plus grande lorsque le recrutement se rapporte à un métier atypique à l'entreprise. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le métier soit nouveau pour l'entreprise ; cette dernière ne connaît pas les canaux adéquats à activer et ne dispose pas encore de réseaux de connaissances.

Pour le remplacement de salariés et la création de postes, les proportions de recruteurs déclarant des difficultés de recrutement sont respectivement de 18% et de 23%. L'analyse économétrique ne souligne pas une probabilité différente de rencontrer des difficultés lors d'une création de poste, comparativement à un remplacement de salarié.

2. Difficultés de recrutement et caractéristiques propres à l'entreprise

2.1 Secteur financier le plus touché par les difficultés de recrutement

Du point de vue sectoriel, des écarts importants apparaissent. Le secteur le plus touché par les difficultés de recrutement est celui de la finance (39%) (cf. Graphique 1). Ce résultat fait écho aux difficultés actuelles que connaît le secteur financier, qui ne parvient plus à trouver le personnel qualifié et les compétences qui lui sont nécessaires. Le secteur de l'immobilier et services aux entreprises est également concerné par des difficultés de recrutements fréquentes (31%). Il est fort probable que le secteur soit très hétérogène en termes de difficultés de recrutement dans la mesure où, il regroupe à la fois des activités de conseil et de consultance très qualifiées, et des activités de nettoyage et gardiennage moins qualifiées. Les difficultés de recrutement sont également davantage présentes dans le secteur des transports et communication où la littérature évoque couramment des problèmes de recrutement. En ce qui concerne le secteur de l'horeca, bien que connu comme faisant partie des secteurs à problème, l'enquête relève une part de difficulté identique à la moyenne.

A l'inverse, avec des niveaux variant entre 12% et 14%, les secteurs du commerce ou des industries manufacturières sont les moins concernés par les difficultés de recrutement.

Ces différences sectorielles pourraient en partie refléter les différences citées plus haut sur les métiers et leurs qualifications. Autrement dit, si le secteur des finances connaît proportionnellement plus de difficultés de recrutement, ce serait parce qu'il a des besoins différents de qualification. Si cette hypothèse est vraie, lors de l'analyse toutes choses égales par ailleurs, seule la profession

⁶ Ce résultat est confirmé par l'analyse économétrique. Les chances d'être confronté à des difficultés de recrutement sont multipliées par respectivement 1,7 lorsqu'il s'agit d'un recrutement en CDI et par 3,2 lors d'un recrutement à temps plein.

jouera un rôle dans la rencontre de difficultés. En réalité, lors de l'analyse économétrique, des effets persistent à la fois au niveau sectoriel et au niveau de la profession, ce qui signifie que ces différences sectorielles ne dépendent pas uniquement de la qualification. Certains secteurs connaissent donc moins de difficultés que d'autres, grâce à des éléments propres au secteur qui permettent probablement d'attirer des candidats. On peut par exemple penser à des conditions salariales plus favorables, ou encore à la présence de conventions collectives.

Ainsi, par rapport au secteur du commerce, les entreprises des secteurs de la finance, de l'immobilier-services aux entreprises, des transports et communication et de l'hôtellerie-restauration ont une probabilité plus grande de rencontrer des difficultés. Ces difficultés de recrutement touchent donc globalement plus fréquemment le secteur tertiaire que secondaire.

2.2 Plus de difficultés pour les entreprises avec des conditions de travail pénibles

Les entreprises dans lesquelles règnent des conditions de travail pénibles (bruit, froid, chaleur, éclairage fort ou faible, contact avec des matériaux toxiques, ...), connaissent une plus forte probabilité, de rencontrer des difficultés de recrutement. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ce type d'entreprise, du fait de la présence de telles conditions de travail, est moins attractif pour les candidats ; ce qui alourdit les difficultés de l'entreprise pour trouver des candidats.

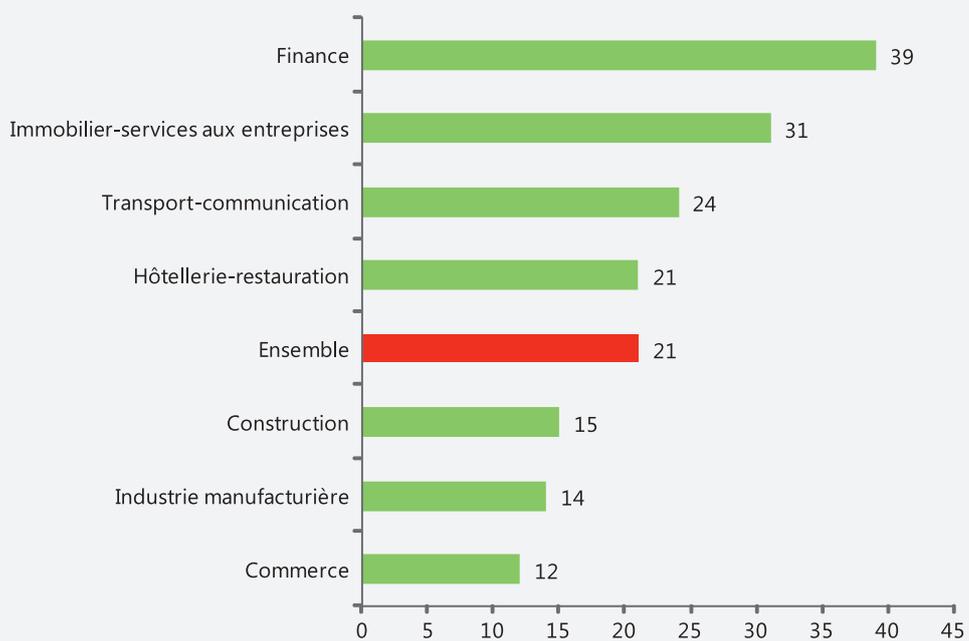
2.3 Difficultés identiques selon la taille de l'entreprise et l'affiliation à un groupe

Mécaniquement les grandes entreprises, de par leur effectif plus important, sont contraintes à recruter régulièrement, ce qui peut expliquer qu'elles sont un peu plus fréquemment confrontées à des difficultés de recrutement par rapport aux petites entreprises, qui recrutent de manière beaucoup plus occasionnelle (respectivement 29% et 19%). Un lien existe également avec l'appartenance à un groupe : les entreprises appartenant à un groupe affirment plus souvent avoir connu des problèmes de recrutement. Ainsi, 28% des entreprises appartenant à un groupe déclarent s'être heurtées à ce type de problème, contre 17% des entreprises non affiliées à un groupe. Cependant, une fois les effets de structure pris en compte, ni la taille, ni l'affiliation à un groupe sont significatifs. Derrière

l'impact supposé de la taille de l'entreprise se dissimule l'effet de l'appartenance à un groupe⁷, et derrière l'effet de l'appartenance à un groupe se cache l'effet de certains secteurs d'activité. Effectivement, les entreprises des secteurs des transports et de la communication, mais surtout celles de la finance appartiennent plus fréquemment à un groupe (respectivement 50% et 83% contre 39% dans l'ensemble). Or, comme nous l'avons vu précédemment, ce sont des secteurs plus fréquemment concernés par les problèmes de recrutement.

Cette seconde partie a permis de constater que les difficultés de recrutement se posent différemment selon la qualification de la main-d'œuvre recherchée. Toutefois, malgré des difficultés, l'ensemble des recruteurs a réussi à recruter. Dans la partie suivante, nous présentons les conséquences des difficultés de recrutement.

⁷ Les grandes entreprises appartiennent plus souvent à un groupe que les petites.

GRAPHIQUE 1. Proportion de recrutements jugés difficiles selon le secteur d'activité (en %)

Source : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : ensemble des recrutements effectués au cours de 2007 à l'exception de ceux concrétisés via la promotion interne (sont exclus les recrutements où le niveau de formation du salarié embauché est inférieur aux aspirations de l'employeur).

III. CONSÉQUENCES DES RECRUTEMENTS DIFFICILES

L'objectif de cette dernière partie est d'étudier quelles peuvent être les conséquences d'un recrutement difficile en termes de durée du processus de recrutement, des canaux de prospection mobilisés, ou encore de la satisfaction du recruteur. Toutefois, la prudence est de rigueur car le lien de causalité peut parfois être ambigu entre, d'une part, difficulté et durée du processus et, d'autre part, difficulté et canaux mobilisés. Par exemple, un recrutement peut être considéré comme difficile parce que la durée du processus de recrutement est longue. A l'inverse, la durée du recrutement peut être longue, parce que le recrutement est difficile.

1. Vitesse de procédure de recrutement plus lente en cas de difficultés

Pour les recruteurs n'ayant pas connu de problèmes pour recruter, en moyenne, 2,9 semaines se sont écoulées entre la diffusion de l'offre et le choix du candidat, contre 7,8 semaines dans le cas de difficultés de recrutement. Si l'on regarde l'intensité de ces difficultés lorsque le recrutement est jugé particulièrement difficile, la durée du processus s'élève à 11,1 semaines, alors qu'elle baisse à 6,4 semaines lorsque le recrutement est considéré comme plutôt difficile.

2. Plus de canaux mobilisés et différents en cas de difficultés

Les entreprises ayant connu des difficultés de recrutement mobilisent plus de canaux de prospection que celles qui ne connaissent pas de difficultés (2.3 contre 1.6)⁸.

Le nombre de canaux activés ne varie toutefois pas en fonction de l'intensité des difficultés. En revanche, la nature des canaux activés diffère selon l'existence ou non de difficultés. Ces différences concernent essentiellement les intermédiaires spécialisés, l'ADEM et les annonces dans la presse ou Internet (cf. Graphique 2). En effet, le recours

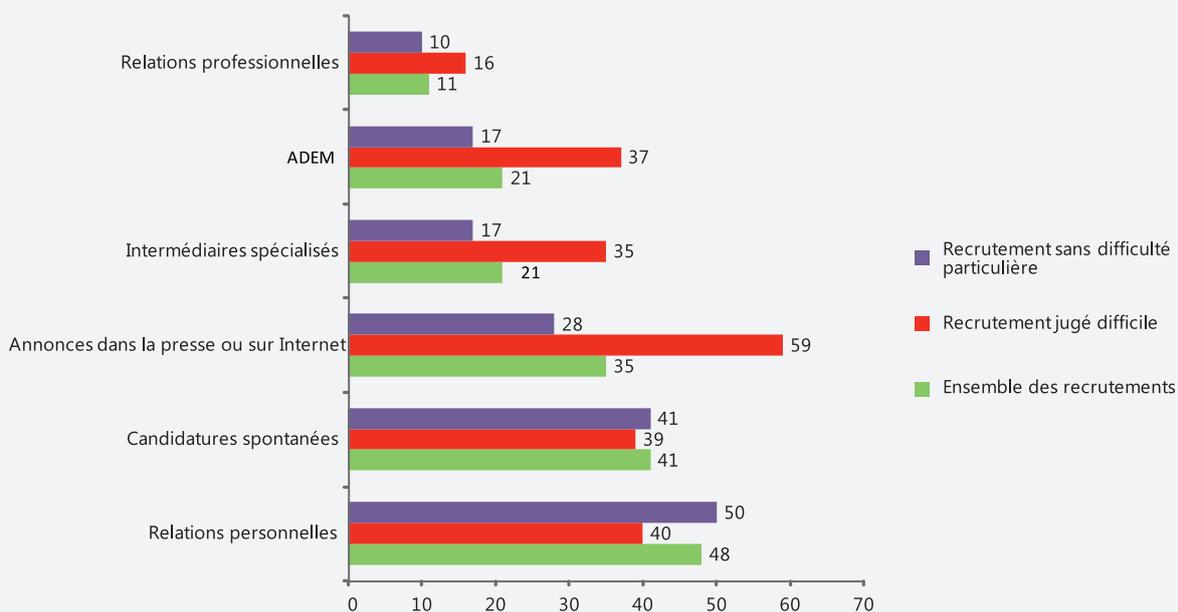
aux intermédiaires spécialisés, à l'ADEM ou aux annonces, pour prospector des candidats, est plus fréquent dans le cas de recrutements jugés difficiles. La différence la plus marquée est observée pour les annonces : parmi les recrutements jugés difficiles, 59% des recruteurs ont passé des annonces d'offre d'emploi, contre 28% lorsque le recrutement n'a pas connu de difficultés particulières. De même, on compte deux fois plus de recours à l'ADEM et aux intermédiaires spécialisés lorsque le recrutement est considéré comme difficile, que lorsqu'aucune difficulté particulière n'est avérée (respectivement 37% et 35% contre 17%). A l'inverse, les relations personnelles sont moins sollicitées lorsque le recrutement est jugé difficile (40%), que lorsqu'aucun problème particulier n'est rencontré (50%). Ainsi, en présence de difficultés, les entreprises modifient leur comportement de prospection, en privilégiant les canaux formels qui garantissent une plus large diffusion de l'offre, et les canaux spécialisés qui garantissent une meilleure sélection des candidats.

3. Recruteurs satisfaits malgré des difficultés

Par rapport à la personne recrutée, les employeurs ayant connu des difficultés sont légèrement moins satisfaits, que ceux n'en ayant pas rencontrées. En effet, parmi les recruteurs bénéficiant d'un recul assez long pour juger de la qualité de la personne recrutée, 88% des recruteurs ayant connu des difficultés embaucheraient la même personne, contre 93% pour ceux n'ayant pas rencontré de difficultés. Cette différence met en évidence que les difficultés de recrutement conduisent dans 5 cas sur 100 à ne pas être satisfait du candidat. Ces recrutements doivent probablement être ajoutés aux 3% cités dans la première partie du document, et qui correspondent aux recrutements où l'employeur a dû renoncer au niveau de formation souhaité. Dans les 5 cas sur 100 mentionnés ici, le niveau de formation étant en adéquation avec le niveau souhaité par le recruteur, on peut donc supposer que l'insatisfaction porte sur d'autres critères, tels que les compétences ou l'expérience.

⁸ Les canaux sont les relations personnelles, les relations professionnelles, les candidatures spontanées, les annonces, les intermédiaires spécialisés et l'ADEM.

GRAPHIQUE 2. Part d'utilisation de chaque canal lors de la phase de prospection selon la présence ou non de difficultés de recrutement (en %)



Source : Enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : ensemble des recrutements effectués au cours de 2007 à l'exception de ceux concrétisés via la promotion interne (sont exclus les recrutements où le niveau de formation du salarié embauché est inférieur aux aspirations de l'employeur).

CONCLUSION

Malgré un marché du travail ouvert, le Luxembourg est confronté à une part importante de difficultés de recrutement : près d'un quart des recrutements sont associés à des difficultés. Malgré cette situation, le diplôme du candidat recruté correspond dans la quasi-totalité des cas au diplôme initialement souhaité par le recruteur. Seulement 3% des recruteurs ayant connu des difficultés ont été contraints à embaucher un candidat ayant un diplôme inférieur à celui souhaité. Ainsi, certes des problèmes de pénurie de main-d'œuvre sont révélés au Luxembourg, mais ils restent marginaux. Toutefois, la présence de difficultés varie selon le métier et le secteur : celles-ci concernent davantage les secteurs du tertiaire où la main-d'œuvre qualifiée est plus importante. La présence de difficultés de recrutement, plus ou moins soutenues, peut parfois conduire l'entreprise à renoncer au recrutement. L'ampleur de ces recrutements non aboutis ne peut pas être évaluée, car les données dont nous disposons tiennent compte uniquement des recrutements qui se sont concrétisés. Toutefois, les difficultés de recrutement peuvent entraîner d'autres conséquences comme, par exemple, l'allongement de la durée du processus de recrutement, l'extension du nombre de canaux de prospection mobilisés, ou le choix de canaux de prospection qui diffère.

ANNEXE

ANNEXE 1. Modèle logit, estimant la probabilité d'avoir rencontré des difficultés de recrutement lors du dernier recrutement

	Coefficient estimé	Ecart type	Coefficient multiplicateur
Caractéristiques propres à l'emploi			
Raisons du recrutement			
Remplacement d'un salarié	Réf	Réf	Réf
Création d'un nouveau poste	0.08	0.2108	n.s
Création d'un métier atypique à l'entreprise	0.65**	0.3377	1.08
Type de profession			
Professions intellectuelles, scientifiques, dirigeants et cadre de direction	0.91**	0.4127	2.48
Professions intermédiaires	0.48	0.4833	n.s
Employés administratifs	-0.01	0.3904	n.s
Personnels des services et vendeurs de magasins	-0.48	0.4731	n.s
Ouvriers qualifiés	Réf	Réf	Réf
Ouvriers et employés non qualifiés	-1.43***	0.5141	0.24
Type de contrat			
CDD	Réf	Réf	Réf
CDI	0.51**	0.2540	1.67
Temps partiel	Réf	Réf	Réf
Temps plein	1.17**	0.5328	3.23
Nombre de critères de sélection pris en compte	-0.02	0.0257	n.s
Caractéristiques propres à l'entreprise			
Secteur d'activité			
Commerce	Réf	Réf	Réf
Industrie manufacturière	-0.27	0.4549	n.s
Construction	-0.01	0.4359	n.s
Hôtellerie-restauration	1.77***	0.4792	5.86
Transports et communication	0.91**	0.4097	2.49
Finance	0.77*	0.4263	2.17
Immobilier et services	0.96***	0.3615	2.61
Autre	-0.89	0.9072	n.s
Taille de l'entreprise			
Moins de 10 salariés	-0.54	0.3458	n.s
10-249 salariés	-0.33	0.2613	n.s
250 salariés et plus	Réf	Réf	Réf
Turnover			
Faible	Réf	Réf	Réf
Moyen	0.63***	0.2349	1.88
Fort	0.40	0.2650	n.s
Salaire offert dans l'entreprise plus élevé que dans la moyenne du secteur	0.19	0.2157	n.s
Appartenance à un groupe	0.39	0.2558	n.s
Position de l'entreprise			
Leader sur le marché	-0.67***	0.2282	0.51
Concurrence intense	-0.93***	0.2657	0.39
Notoriété internationale	0.18	0.2470	n.s
Conditions de travail au sein de l'entreprise			
Conditions pénibles (bruit, froid, chaleur, éclairage fort ou faible, contact avec des matériaux toxiques, ...)	0.78***	0.2686	2.18
Conditions difficiles (travail en plein air, en tournée, de nuit, le week-end)	-0.38	0.2627	n.s
Aménagement des conditions de travail	-0.03	0.2255	n.s
Structure de la main-d'œuvre			
Part de luxembourgeois	Réf	Réf	Réf
Part de frontaliers	-0.12	0.6856	n.s
Part de résidents étrangers	0.61	0.7265	n.s
Part de femmes	0.41	0.4946	n.s
Recours à de la main-d'œuvre intérimaire	0.20	0.2308	n.s
% de concordance		65.2	
Pseudo R²		0.23	
-2 log L		761.547	
NB observations		863	

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

Note : ***coefficient statistiquement significatif au seuil de 1%, ** au seuil de 5%, * au seuil de 10%

n.s : non significatif

Réf : variable de référence

CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2011

- N°04 Population & Emploi Manifesto for Happiness. Shifting Society from Money to Well-Being. | Stefano BARTOLINI
- N°03 Population & Emploi Perception of marriage in Luxembourg | Marie VALENTOVA
- N°02 Population & Emploi Religion au Luxembourg. Quelle évolution entre 1999 et 2008 ? | Monique BORSENBARGER, Paul DICKES
- N°01 Population & Emploi Spécificités et performances des canaux de recrutements | Anne-Sophie GENEVOIS



Sources Mixtes
Groupe de produits issus de forêts
bien gérées, de sources contrôlées
et de bois ou fibres recyclés
www.fsc.org Cert no. CU-COC-812363
© 1996 Forest Stewardship Council

ISSN: 2077-3048

CEPS
I N S T E A D

B.P. 48
L-4501 Differdange
Tél.: +352 58.58.55-801
www.ceps.lu