

Zoom sur les critères de sélection lors des procédures de recrutement

Le cas des entreprises implantées au Luxembourg

Kristell LEDUC



Zoom sur les critères de sélection lors des procédures de recrutement

Le cas des entreprises implantées au Luxembourg

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.

Cette publication s'intéresse à la prospection des candidats dans le processus de recrutement et plus particulièrement aux critères de sélection sollicités par les recruteurs. Une première partie étudie la fréquence du recours aux différents critères de sélection. Dans une deuxième partie, ces critères seront étudiés en distinguant les différents types de professions. Les stratégies des entreprises seront examinées dans une troisième partie : quel est le nombre de critères sollicités pour un recrutement ? Existe-t-il des critères de sélection transversaux qui sont activés quel que soit l'emploi ? A contrario, existe-t-il des critères spécifiques à certains métiers ? Enfin, dans une dernière partie, l'adéquation entre les besoins de l'employeur et la qualité du recruté sera étudiée de manière à évaluer si globalement les critères de sélection fixés a priori par l'employeur sont satisfaits.

D'autres publications paraîtront dans les mois à venir et aborderont les canaux de recrutement ayant permis de concrétiser le recrutement, les négociations salariales, les recrutements selon le genre ou encore les difficultés de recrutements.

INTRODUCTION

Lors d'un recrutement, une entreprise passe généralement par trois phases (Dupray, Paraponaris, 2009). Il y a d'abord la définition du besoin : quelles sont les caractéristiques du poste à pourvoir, à quelle échéance le recrutement doit-il être effectué ; etc. ? Ensuite, l'employeur définit les caractéristiques (expérience, compétences, formation...) qui correspondent au poste à pourvoir et enfin, il procède à la recherche du candidat et au recrutement.

Dans le cadre de son programme de recherche relatif aux pratiques de recrutement, le CEPS/INSTEAD s'est beaucoup intéressé jusqu'à présent, à la phase de prospection des candidats en se concentrant particulièrement sur les canaux de recrutement utilisés¹.

La présente publication aborde la seconde phase du processus de recrutement et, plus précisément, l'analyse des critères de sélection formulés par les

employeurs. Quand l'entreprise doit recruter, quels sont les critères qu'elle se fixe pour sélectionner le bon candidat ? Pour répondre à cette question, le document se structure de la façon suivante : dans une première partie, nous mettrons en évidence les critères qui sont le plus souvent retenus par les employeurs et ceux qui le sont moins fréquemment. Dans une seconde partie, nous analyserons ces critères en distinguant les différents types de professions. Dans une troisième partie, nous analyserons les stratégies des entreprises : quel est le nombre de critères sollicités pour un recrutement ? Existe-il des critères de sélection transversaux qui sont activés quel que soit l'emploi ? A contrario, existe-il des critères spécifiques à certains métiers ? Dans la dernière partie, nous analyserons l'adéquation entre les besoins de l'employeur et la qualité du recruté de manière à évaluer si globalement les critères de sélection fixés a priori par l'employeur sont satisfaits.

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 Pour plus d'informations : GENEVOIS AS., *Pratiques des entreprises du secteur privé en matière de prospection de candidats à l'embauche*, CEPS/INSTEAD, *Publications of Population & Emploi*, 2009, *Population & Emploi* n°42.
GENEVOIS AS., *Place de l'ADEM dans les recrutements des entreprises implantées au Grand-Duché*, CEPS/INSTEAD, *Publications of Population & Emploi*, 2009, *Population & Emploi* n°45.

² HAURET L., *La visibilité des offres d'emploi au Luxembourg*, CEPS/INSTEAD, *Publications of Population & Emploi*, 2009, *Population & Emploi* n°46.
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. LES CRITÈRES DE SÉLECTION LES PLUS FRÉQUEMMENT RETENUS AU COURS DES RECRUTEMENTS

Partie intégrante du processus de recrutement, la définition des critères de sélection permet au recruteur de sélectionner des candidats adaptés au poste à pourvoir. Plusieurs types de critères de sélection existent : des critères sur les caractéristiques personnelles des individus (âge, nationalité...) et sur la formation initiale ou l'expérience professionnelle. La motivation des candidats et leur disponibilité constituent également des critères pouvant être déterminants dans le choix du recruté final. Dans le cadre de l'enquête utilisée pour cette étude (cf. Encadré 1), une liste de 28 critères de sélection a été soumise aux responsables des recrutements. Pour chacun de ces critères, les employeurs devaient notifier s'ils l'avaient, ou non, retenu pour effectuer leur recrutement. Il est important de préciser que les critères cités sont à mettre en relation avec un recrutement particulier ; dans l'enquête, les recruteurs étaient invités à décrire le dernier recrutement effectué au sein de leur entreprise. Il ne s'agit donc pas ici de pratiques générales des entreprises, mais de pratiques spécifiques à certains types de recrutement. Lorsque cela sera possible, nous proposerons une comparaison du Luxembourg avec la France sur la base d'un document publié par la DARES (Garner, Lutinié, 2006³). L'enquête⁴ sur laquelle est basée l'étude française a très largement inspiré celle que le CEPS/INSTEAD a menée en 2007, et qui est le support des analyses présentées ici.

1. La motivation : le critère sollicité dans tous les recrutements ou presque

Parmi la liste des 28 critères de sélection proposés aux responsables des recrutements, l'un d'entre eux se détache particulièrement des autres puisqu'il a été retenu dans la quasi-totalité des recrutements réalisés en 2007 : il s'agit de la **motivation**, déclarée comme étant un critère de sélection dans 96% des recrutements (cf. Graphique 1). Des résultats comparables sont également notés en France : la motivation est, en effet, retenue dans 96% des recrutements des CDI et 92% des recrutements en CDD (Garner, Lutinié, 2006).

2. L'image des candidats et leur disponibilité comme autres critères de sélection largement retenus

L'apparence du candidat, sa **personnalité** et sa **disponibilité horaire** sont pris en compte dans respectivement 88%, 86% et 83% des recrutements. La **disponibilité immédiate** du candidat comme sa **façon de s'exprimer** sont quant à eux retenus comme critère de sélection dans environ 79% des recrutements.

3. L'expérience professionnelle : son contenu plus fréquemment retenu que sa durée

Si les critères concernant l'expérience professionnelle ne figurent pas parmi les premiers pris en compte par les recruteurs, les employeurs y accordent néanmoins de l'importance. En effet, le **contenu de l'expérience** et la **durée de l'expérience professionnelle** sont des critères pris en compte dans respectivement 76% et 68% des recrutements.

4. Les compétences : des résultats hétérogènes

Concernant les compétences des candidats, les résultats paraissent assez hétérogènes. En effet, le **niveau de formation** est clairement privilégié ; il est le critère relatif aux compétences le plus souvent sollicité (73%). Viennent ensuite les **compétences techniques** et la **maîtrise de langues étrangères**, activées dans respectivement 63% et 66% des cas. La **culture générale** et la **filière de formation** sont beaucoup moins souvent sollicitées. Elles apparaissent dans moins de 46% des recrutements.

5. L'état de santé pris en compte comme critère de sélection dans plus de la moitié des recrutements

L'état de santé des candidats est un critère de sélection dans 57% des recrutements. Les recruteurs semblent un peu moins exigeants quant aux **capacités physiques** des candidats, mais ces dernières constituent tout de même un critère de sélection dans environ 46% des recrutements.

³ Garner H., Lutinié B., *Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection, Premières Synthèses, DARES, Novembre 2006, N° 48.1.*

⁴ Pour plus d'informations : DARES, Enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

En France, ces deux critères sont moins souvent sollicités par les recruteurs. Par exemple, pour sélectionner les candidats, les employeurs ont tenu compte de leur état de santé dans moins de 30% des recrutements en CDI, et dans moins de 40% des recrutements en CDD.

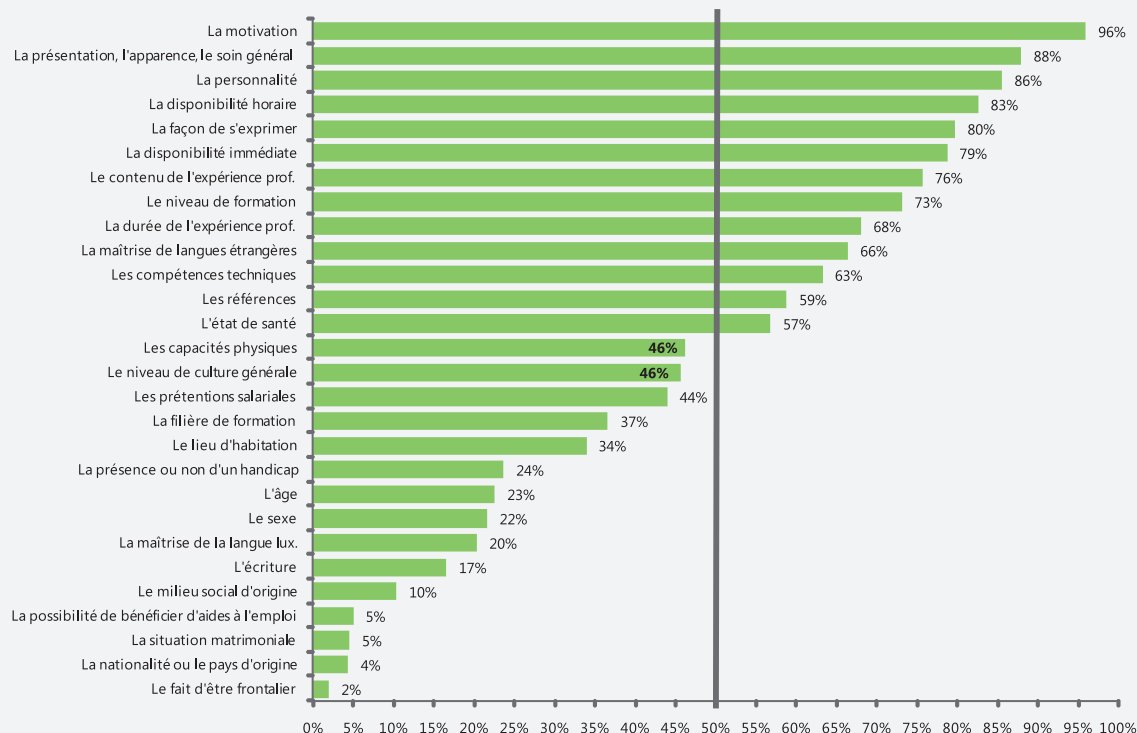
6. Les critères les moins fréquemment pris en compte

À l'inverse des critères précédents, d'autres critères sont rarement retenus lors des procédures de recrutement. C'est le cas notamment de certaines caractéristiques socio-démographiques des candidats. En effet, qu'il s'agisse de la situation matrimoniale, de la nationalité ou du fait d'être frontalier, les recruteurs déclarent peu fréquemment tenir compte de ces caractéristiques lors de leurs

recrutements. La situation matrimoniale et la nationalité, par exemple, sont retenues dans environ 5% des recrutements, et le fait d'être frontalier dans 2%. Pour ce dernier, on peut supposer que si ce critère n'est pas déterminant en lui-même, les frontaliers sont vraisemblablement sélectionnés sur d'autres critères comme leurs compétences et/ou leur formation. Enfin, la possibilité pour les entreprises de bénéficier d'aides à l'emploi ne semble pas déterminante dans le choix d'un candidat, puisque ce critère est retenu dans 5% des procédures de recrutement⁵.

En France, ces critères, hormis celui sur les frontaliers, sont également ceux les moins fréquemment retenus quel que soit le type de contrat.

GRAPHIQUE 1. Les critères de sélection retenus lors des recrutements (en %)



Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

Guide de lecture : Le critère de la motivation est pris en compte dans 96% des recrutements.

⁵ Cette part est certainement légèrement sous-estimée, dans la mesure où les recrutements réalisés via les mesures en faveur de l'emploi ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

II. LES CRITÈRES DE SÉLECTION ET LE TYPE DE PROFESSIONS

Nous venons de remarquer qu'un certain nombre de critères de sélection étaient utilisés fréquemment par les employeurs lors de leur procédure de recrutement. L'objectif ici est de voir dans quelle mesure ces critères sont les mêmes quel que soit le poste à pourvoir ou, au contraire, s'ils diffèrent d'une profession à l'autre. On peut, en effet, faire l'hypothèse que les employeurs n'auront pas les mêmes critères de sélection selon qu'ils cherchent à recruter un ouvrier ou un cadre dirigeant.

Pour répondre à cet objectif, nous avons identifié pour chaque type de métier, les critères de sélection retenus dans plus de 70% des recrutements⁶, et nous avons comparé le nombre et le type de critères retenus pour chacune des professions.

Comme nous allons le montrer, certains critères de sélection sont transversaux à toutes les professions, tandis que d'autres sont spécifiques à certains groupes de métiers.

1. Il existe trois critères de sélection transversaux

Ainsi, comme nous l'avons déjà mentionné dans la première partie, la motivation du candidat reste un des premiers critères de sélection (cf. *Tableau 1*) quel que soit le type de professions recherchées. Ce critère intervient dans plus de 9 procédures de recrutement sur 10⁷, voire pour la totalité des recrutements réalisés pour des postes de personnels des services et vendeurs. De la même manière, même si les ordres de grandeurs diffèrent légèrement en faveur des professions les plus qualifiées, les critères relatifs à la présentation, l'apparence, le soin général ou la personnalité, sont très fréquemment pris en compte quel que soit le type de poste à pourvoir.

2. Lorsque le niveau de qualification diminue, le nombre de critères de sélection diminue également...

Plus le niveau de qualification⁸ baisse, plus le nombre de critères retenus très fréquemment par les entreprises diminue. On relève néanmoins deux exceptions. Les professions cadres ont moins de critères que les professions intermédiaires : respectivement 9 critères contre 11. Ce sont les deux critères sur la disponibilité qui disparaissent entre les deux types de professions, ce qui tend à montrer que pour les métiers très qualifiés, les recruteurs n'hésitent pas à retarder la prise de fonction, si cela peut permettre de recruter quelqu'un de meilleur. La deuxième exception concerne les recrutements d'ouvriers qualifiés où sont sollicités 10 critères de sélection (c'est-à-dire plus que les cadres dirigeants, les employés administratifs et les personnels des services et vendeurs). Cette exigence peut s'expliquer par le fait que les ouvriers qualifiés représentent toujours pour les employeurs une main-d'œuvre précieuse, clé de voute de l'activité de l'entreprise.

3. ... et certains critères disparaissent et très peu apparaissent

A mesure que le niveau de qualification baisse, certains critères retenus très fréquemment sont abandonnés, comme la maîtrise des langues étrangères et la façon de s'exprimer. Les compétences techniques, l'expérience professionnelle et le niveau de formation sont aussi écartés, excepté pour les ouvriers qualifiés⁹. En revanche, peu de nouveaux critères sont adoptés. Le niveau de culture générale est sollicité pour les recrutements d'employés administratifs, et les critères sur la santé des candidats apparaissent pour les métiers d'ouvriers qualifiés et de salariés

⁶ Dans cette partie, afin de synthétiser l'information et de mettre en valeur les spécificités de chaque type de métier, nous n'allons pas décrire l'utilisation des 28 critères de sélection par profession. Ainsi, les résultats se révélant assez stables entre 70% et 80%, nous choisissons une limite d'utilisation de 70%, car nous considérons qu'un critère utilisé en dessous de cette limite n'est pas un critère sollicité très fréquemment.

⁷ Si le lecteur souhaite plus de détails sur les critères de sélection retenus par type de professions, il peut se référer à l'annexe 1.

⁸ Le métier est interprété ici comme une échelle de la qualification.

⁹ Le critère du contenu de l'expérience professionnelle n'est également pas écarté lors des recrutements de personnels des services et vendeurs.

non qualifiés, alors qu'ils ne font pas partie des critères importants pour les autres métiers.

Pour les recrutements des salariés non qualifiés, les employeurs tiennent compte avant tout de la motivation des candidats, de leur présentation générale, de leur disponibilité et de leur santé au niveau global. Pour les personnels des services et vendeurs, en plus de la motivation et de la présentation générale, l'accent est davantage porté sur la façon de s'exprimer, le contenu de l'expérience professionnelle et la disponibilité. Comme précédemment, les ouvriers qualifiés font figure d'exception puisque, à l'instar des professions les plus qualifiées, leur profil est plus complet.

Le fait que le nombre moyen de critères de sélection utilisés dans plus de 70% des recrutements diminue parallèlement au niveau de qualification, pourrait laisser supposer que les recruteurs n'auraient pas d'exigences sur l'ensemble des domaines pour les professions les moins qualifiées, à l'exception des ouvriers qualifiés. Pour valider cette hypothèse, il convient de dépasser l'analyse par critère, et d'adopter une analyse du cumul des critères pour chaque recrutement.

TABLEAU 1. Les critères de sélection retenus dans plus de 70% des procédures de recrutement par type de professions

	Cadres, professions intellectuelles et scientifiques	Professions intermédiaires ¹⁰	Employés administratifs	Personnels des services et vendeurs ¹¹	Ouvriers qualifiés ¹²	Ouvriers et employés non qualifiés
La motivation	91%	98%	97%	100%	94%	94%
La personnalité	92%	92%	95%	89%	78%	76%
La présentation, l'apparence, le soin général	84%	88%	97%	97%	81%	89%
La façon de s'exprimer	87%	91%	93%	86%		
La maîtrise de langues étrangères	87%	85%	79%			
Les compétences techniques	82%	73%			71%	
La durée de l'expérience professionnelle	81%	79%			74%	
Le contenu de l'expérience professionnelle	82%	86%		70%	80%	
Le niveau de formation	99%	93%	91%		74%	
La disponibilité immédiate		73%	77%	87%	83%	89%
La disponibilité horaire		75%	86%	92%	88%	92%
Le niveau de culture générale			75%			
L'état de santé					72%	71%
Les capacités physiques						71%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Guide de lecture : Dans 70% ou plus des recrutements à des postes de cadres, professions intellectuelles et scientifiques, les recruteurs tiennent compte de la motivation, de critères relatifs à la présentation, l'apparence, le soin général ou la personnalité, de la formation et de l'expérience professionnelle.

¹⁰ Sont considérées comme professions intermédiaires : les techniciens des sciences physiques et techniques, les kinésithérapeutes, les opticiens, les éducateurs, les courtiers, les agents immobiliers, les comptables, etc.

¹¹ Il s'agit de vendeurs de magasins et de marché.

¹² Sont considérés comme ouvriers qualifiés : les ouvriers du bâtiment, les conducteurs de véhicules à moteur, les artisans, les ouvriers qualifiés de l'agriculture et de la pêche, etc.

III. STRATÉGIES DE RECRUTEMENTS : ANALYSE DU CUMUL DES CRITÈRES DE SÉLECTION DANS LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT

Par rapport à la partie précédente, on passe d'une analyse par critère à une analyse par recrutement, en prenant en compte le cumul des critères de sélection au sein d'un même recrutement. L'objectif de cette partie est de répondre à la question suivante : lors de leur recrutement, les entreprises ont-elles des critères de sélection très ciblés sur quelques éléments, ou au contraire ont-elles un éventail d'exigences plus larges, qui les conduisent à étendre le champ de leurs critères de sélection ?

Pour analyser cette question, il est nécessaire de réduire le nombre de critères à un nombre de groupes plus faible, en les regroupant en fonction de leur proximité thématique (cf. *Tableau 2*). Ainsi, à partir de la liste de critères soumise aux recruteurs, huit groupes de critères ou domaines ont été composés. Le groupe 1 réunit les caractéristiques socio-démographiques des candidats, telles que l'âge ou la nationalité. Le groupe 2 concerne

l'expérience du candidat et ses références. La motivation des candidats et leurs prétentions salariales composent le groupe 3. Le groupe 4 porte sur l'image du candidat, comme sa personnalité. La formation initiale du candidat et ses compétences forment le groupe 5. Le groupe 6 se limite à l'état de santé des candidats, et le groupe 7 porte sur la disponibilité du candidat. Enfin, le groupe 8 se concentre sur les aides à l'emploi.

Sur la base de ce regroupement, l'objectif est d'identifier le nombre et le contenu des domaines sur lesquels les entreprises formulent des exigences lors de leurs recrutements. Plus précisément, il s'agit de distinguer l'articulation entre les critères activés et les domaines qu'ils couvrent : quand de nombreux critères de sélection sont activés pour recruter, appartiennent-ils au même domaine ou à des domaines différents ?

TABLEAU 2. Composition des huit domaines de critères de sélection

<p>G1 : Groupe 1 « Caractéristiques socio-démographiques » Le lieu d'habitation La situation matrimoniale L'âge et le sexe Le milieu social d'origine Le fait d'être frontalier La nationalité ou le pays d'origine</p>	<p>G2 : Groupe 2 « Expérience professionnelle et références » La durée de l'expérience professionnelle Le contenu de l'expérience professionnelle Les références</p>	<p>G3 : Groupe 3 « Motivation et prétentions salariales » La motivation Les prétentions salariales</p>
<p>G4 : Groupe 4 « Personnalité, présentation, expression » L'écriture La personnalité La présentation, l'apparence, le soin général La façon de s'exprimer</p>	<p>G5 : Groupe 5 « Formation initiale et compétences » Le niveau de formation Le niveau de culture générale La maîtrise de la langue luxembourgeoise La maîtrise de langues étrangères Les compétences techniques La filière de formation</p>	<p>G6 : Groupe 6 « Santé et capacités physiques » La présence ou non d'un handicap Les capacités physiques L'état de santé</p>
<p>G7 : Groupe 7 « Disponibilité (immédiate et horaire) » La disponibilité horaire La disponibilité immédiate</p>	<p>G8 : Groupe 8 « Aides à l'emploi » La possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi</p>	

1. Les entreprises sollicitent de nombreux domaines de critères pour recruter, et certains sont très fréquemment activés simultanément

Dans la majorité des recrutements (86%), les employeurs mettent en avant de 5 à 6 ou 7 domaines de critères différents pour recruter (cf. Graphique 2) ; le poids des recrutements où 7 domaines sont activés y est d'ailleurs prépondérant (38%). A contrario, peu de recruteurs utilisent un faible nombre de groupes lors de leurs recrutements : 10% en utilisent 4, et moins de 3% en prennent en compte 1, 2 ou 3. Enfin, rares sont ceux qui font appel à tous les domaines de critères simultanément (dans 2% des recrutements). Ces chiffres montrent que les entreprises ne semblent pas se contenter de critères très ciblés, mais au contraire, formulent des exigences concernant différents domaines.

Si on se limite à l'analyse des recrutements où 5, 6 ou 7 domaines sont activés, trois sont quasiment systématiquement sollicités de façon simultanée lors des recrutements (cf. Annexe 2). Ainsi, dans 94% des recrutements où 5, 6 ou 7 types de critères sont sollicités, les domaines relatifs à la motivation et aux prétentions salariales (groupe 3), à l'image extérieure (groupe 4), et à la formation initiale et aux compétences (groupe 5) sont pris en compte simultanément par les recruteurs pour choisir leur candidat.

Enfin, lorsque les employeurs utilisent moins de domaines de critères lors de leur recrutement, les domaines les plus souvent évincés sont ceux relatifs aux aides à l'emploi dont ils pourraient bénéficier, aux caractéristiques socio-démographiques des candidats, et à leur santé et capacités physiques.

2. Les recrutements des plus qualifiés : beaucoup de critères de sélection pris en compte fréquemment, mais qui portent le plus souvent sur peu de domaines

En cumulant les critères selon leur nature, on constate que **le nombre de domaines** de critères de sélection pris en compte pour recruter augmente lorsque le niveau de qualification diminue. Or, précédemment, il a été observé que ce sont dans les recrutements des professions les plus qualifiées, que le **nombre de critères** de sélection pris en compte de façon très fréquente était le plus important. Ces deux observations ne sont pas incompatibles. Cela signifie en réalité, que si les recruteurs dans les professions les plus qualifiées sollicitent de nombreux critères de sélection de façon fréquente, ces critères sont finalement de même nature et portent donc sur peu de domaines. A l'inverse, pour les professions

les moins qualifiées, les recruteurs utilisent moins de critères très fréquemment, mais ces derniers se rapportent à plusieurs domaines.

Ainsi, entre 29% et 55% des recrutements à des postes de cadres, professions intellectuelles et scientifiques, de professions intermédiaires et d'employés administratifs, les entreprises utilisent au moins 6 domaines de critères pour choisir leur candidat final (cf. Graphique 3). Ces proportions s'élèvent à 74% parmi les recrutements de personnels des services et vendeurs, et 77% parmi les recrutements d'ouvriers et d'employés non qualifiés.

Comme nous l'avons déjà vu dans la seconde partie, une exception subsiste avec les ouvriers qualifiés : les recruteurs utilisent en moyenne de nombreux critères de sélection qui portent sur beaucoup de domaines. En effet, dans 83% des recrutements à ce type de poste, les employeurs utilisent au moins 6 domaines de critères différents pour sélectionner leur candidat.

3. Certains domaines sont plus privilégiés lors des recrutements des moins qualifiés

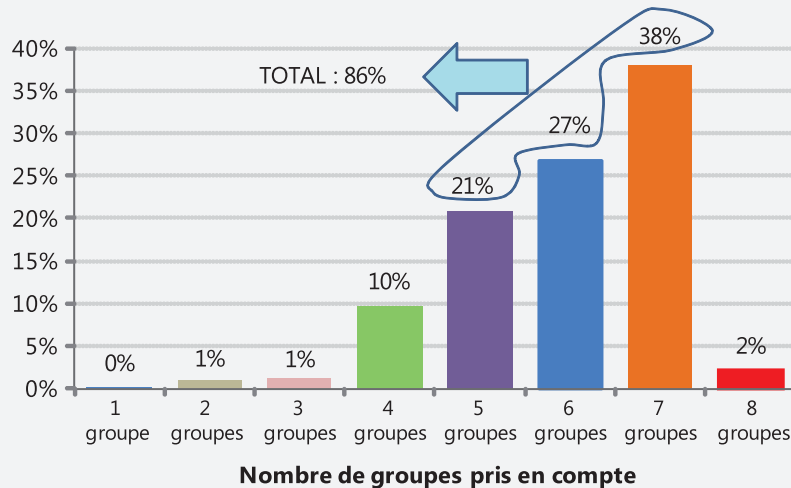
Dans la deuxième partie, nous avons mentionné que si certains critères n'étaient plus pris en compte dans au moins 7 recrutements sur 10 à mesure que le niveau de qualification baissait, très peu, au contraire, faisaient leur apparition en tant que critère important ; ce qui nous amenait à penser que les profils requis pour les professions les plus qualifiées étaient plus complets que pour les professions les moins qualifiées. Or, en cumulant les critères selon leur nature, on constate que les recruteurs dans les professions les moins qualifiées se basent sur beaucoup plus de domaines, de façon fréquente, comparativement aux professions les plus qualifiées.

Excepté le domaine concernant les aides à l'emploi, tous les autres domaines sont sollicités dans au moins 7 recrutements sur 10 pour les trois professions les moins qualifiées (cf. Annexe 3). En revanche, pour les professions les plus qualifiées, moins de domaines sont pris en compte plus de 7 fois sur 10. Les recruteurs semblent en effet accorder moins d'importance, relativement aux autres domaines, à l'ensemble des critères relatifs à la santé, et aux caractéristiques démographiques des candidats.

Après les phases de définition des caractéristiques recherchées pour le poste à pourvoir, la recherche du candidat, et le recrutement en lui-même, vient

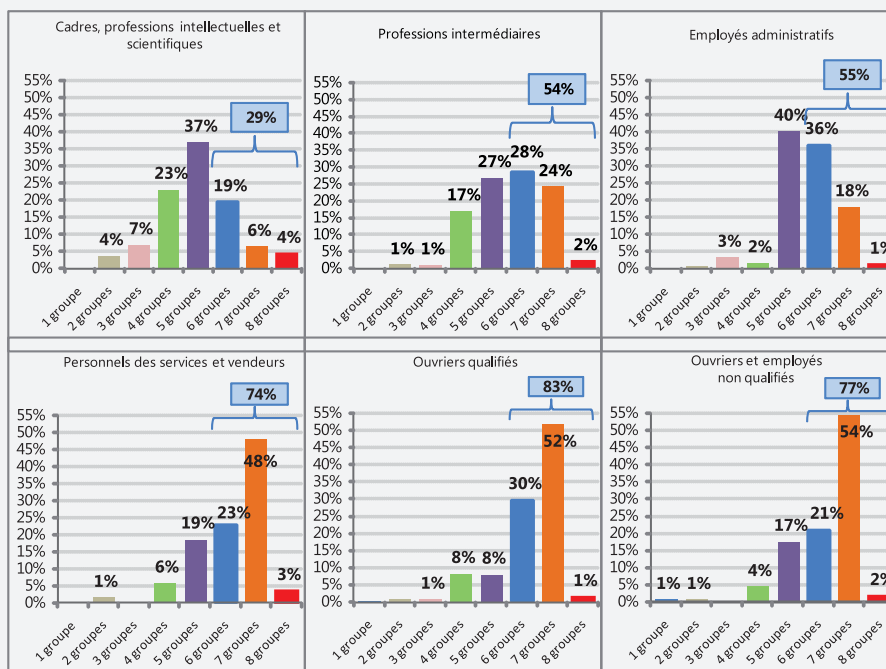
la période d'observation et de réflexion quant au candidat finalement recruté. Lorsque le candidat est opérationnel, l'employeur peut en effet évaluer, dans des domaines précis ou globalement, si l'individu recruté correspond finalement à ses attentes.

GRAPHIQUE 2. Part d'utilisation des différents groupes de critères



Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.
Guide de lecture : Dans 10% des recrutements les recruteurs tiennent compte de 4 domaines différents.

GRAPHIQUE 3. Combinaisons des groupes de critères utilisés selon le type de professions



Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007 par profession.

IV. ADÉQUATION ENTRE LES ATTENTES DES RECRUTEURS ET LE PROFIL DES RECRUTÉS

Même si l'employeur définit *a priori* des critères de sélection, il se peut que le candidat finalement recruté ne corresponde pas en tout point aux attentes du recruteur. S'il reçoit par exemple, peu, voire pas du tout, de candidatures concordant avec leurs critères de départ, les recruteurs devront certainement renoncer à certains critères pour leur choix final. Dans cette partie, nous proposons d'évaluer l'adéquation entre les attentes des recruteurs et le profil des recrutés. Deux thèmes seront utilisés, l'un concernant spécifiquement le niveau du diplôme, et l'autre fournissant un jugement global sur la qualité du recruté.

1. Le diplôme

1.1 Des diplômes qui correspondent généralement aux attentes des recruteurs...

La question de l'adéquation entre le niveau de diplôme du recruté et les attentes des entreprises révèle que 19% des employeurs n'avaient pas d'attentes à ce sujet précis¹³. Or, si les employeurs n'avaient pas d'attente quant au niveau de diplôme du futur recruté, ils ne peuvent émettre un avis sur la sous-qualification ou la surqualification du recruté, et ils ne peuvent pas être « déçus » du niveau de qualification. Ainsi, dans la suite de cette partie, on fera donc l'hypothèse, que pour un employeur, le fait de ne pas avoir d'attente sur le niveau de diplôme s'interprète comme si ce dernier correspondait à leur attente.

Pour la majorité des entreprises, il y a adéquation entre le niveau de formation du recruté et le niveau souhaité (cf. *Tableau 3*). En effet, dans 92% des recrutements réalisés en 2007, les employeurs affirment que le diplôme du candidat finalement recruté correspond à ce qu'ils attendaient. On notera également que, dans 3 % des recrutements, les employeurs ont embauché un individu doté

d'un diplôme inférieur à ce qu'ils prévoyaient, et dans 5% des recrutements, le candidat possède, au contraire, un diplôme supérieur à celui qui était souhaité. La question de la surqualification et de la sous-qualification semble donc se poser peu fréquemment.

1.2 ... d'autant plus si les employeurs recherchent des individus pour des postes très qualifiés

Selon la profession, la part des employeurs déclarant avoir embauché une personne d'un niveau de formation inférieur à ce qu'ils souhaitaient est quasiment inexistante pour les professions les plus qualifiées (entre 0 et 1%), et de faible ampleur pour les professions les moins qualifiées (entre 2 et 6%)¹⁴.

Pour les professions les plus qualifiées (cadres, professions intellectuelles et scientifiques et professions intermédiaires), cela peut signifier que les recruteurs souhaitant recruter des individus très qualifiés, sont plus vigilants dès le départ au niveau de formation qu'ils recherchent, et ciblent par conséquent les candidats à auditionner. Pour les professions intermédiaires, on notera tout de même que la part des recrutements où les recrutés sont surqualifiés est quasiment le double par rapport à la moyenne générale : cette proportion s'élève à 9,2% contre 5% pour l'ensemble des recrutements.

¹³ Selon la qualification, on constate que moins le poste à pourvoir requiert un niveau de diplôme élevé, moins les employeurs sont fixés sur un niveau de formation. Ainsi, dans seulement 2% des recrutements de cadres dirigeants, les recruteurs n'avaient pas d'attentes quant au diplôme, et cette proportion s'élève à 13% pour les recrutements d'employés administratifs, et respectivement 26% et 38% des recrutements d'ouvriers qualifiés et d'ouvriers et d'employés non qualifiés. Les résultats pour ces dernières catégories de travailleurs pourraient s'expliquer par le fait que, dans ce type de professions, les employeurs préfèrent former eux-mêmes les salariés au métier et à leurs outils ou machines (Laulhé, 1990), et que la formation sur le terrain est souvent privilégiée à un niveau de diplôme.

¹⁴ Dans cette étude, seules les procédures où une embauche a été réalisée sont considérées ; toutes les procédures non abouties ne sont pas comptabilisées. Il se peut donc qu'un certain nombre de procédures de recrutements, dont on ne peut évaluer la part, aient été stoppées faute d'avoir trouvé le candidat au diplôme attendu.

TABLEAU 3. Adéquation entre les attentes des recruteurs et le niveau de diplôme des recrutés selon le type de professions

	Cadres, professions intellectuelles et scientifiques	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Personnels des services et vendeurs	Ouvriers qualifiés	Ouvriers et employés non qualifiés	Total
Inférieur	1%	0%	6%	2%	4%	6%	3%
Supérieur	6%	9%	7%	5%	1%	3%	5%
Egal	91%	85%	74%	68%	69%	53%	73%
Pas d'attente	2%	6%	13%	25%	26%	38%	19%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

2. Satisfaction générale

2.1 Des employeurs globalement satisfaits du candidat recruté...

D'une manière générale, les recruteurs apparaissent très satisfaits de la personne finalement recrutée puisque, dans plus de 9 recrutements sur 10 (92,5%), ils affirment qu'ils recruteraient la même personne. A titre d'information, ce chiffre s'élève à 80% pour la France (Garner, Lutinier, 2006).

Par type de professions, les recruteurs de cadres dirigeants (professions intellectuelles et scientifiques) déclarent quasi unanimement être satisfaits de leur choix final ; seul 1% affirme qu'ils ne recruteraient pas la même personne (cf. Tableau 4). Quant aux autres professions, les recruteurs aux postes les moins qualifiés semblent un peu plus fréquemment satisfaits que la moyenne du candidat finalement choisi : dans respectivement 93,2% et 94,6% des recrutements d'ouvriers qualifiés et de salariés non qualifiés, les employeurs recruteraient la même personne. A l'inverse, pour les recrutements de personnels des services et vendeurs (90,7%), d'employés administratifs (90,9%) et à des postes de professions intermédiaires (90,3%), les entreprises semblent un peu moins souvent que la moyenne satisfaites de leur choix final.

2.2 L'impact du nombre de critères de sélection sollicité sur la satisfaction des employeurs

La satisfaction générale des recruteurs face au candidat qu'ils ont choisi semble également être liée au nombre de critères de sélection qu'ils ont sollicité lors de leur procédure de recrutement. En effet, quand les recruteurs ont pris en compte peu de critères de sélection (10 critères ou moins), ou au contraire beaucoup de critères (au moins 17 critères), alors la part d'insatisfaits est supérieure à la moyenne générale. Ainsi, dans 10% des recrutements où moins de 10 critères de sélection ont été sollicités, les entreprises ne recruteraient

pas la même personne ; c'est également le cas dans 12% des recrutements où plus de 17 critères ont été activés (cf. Tableau 5). Dans le premier cas, le fait de solliciter peu de critères peut vouloir dire que les employeurs n'ont pas forcément mené de réflexion assez précise en amont sur le profil du candidat qu'ils recherchaient, et que celle-ci s'est profilée tout au long de la procédure de recrutement. Ils ont donc plus de risque que les autres d'avoir auditionné des candidats qui ne correspondaient finalement pas au profil du poste à pourvoir, et, par conséquent, d'être insatisfaits du choix final. Dans le deuxième cas, le fait d'imposer un nombre (trop) important de critères augmente le risque de ne pas trouver de candidat répondant à tous les critères sollicités simultanément et augmente donc la part de recruteurs insatisfaits.

A contrario, lorsque les recruteurs ont pris en compte un nombre moyen de critères variant entre 11 et 16, ils sont un peu plus fréquemment satisfaits de leur choix final : dans 95% des recrutements, ils choisiraient le même candidat.

TABEAU 4. Satisfaction des employeurs concernant la personne recrutée¹⁵ selon le type de professions

	Cadres, professions intellectuelles et scientifiques	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Personnels des services et vendeurs	Ouvriers qualifiés	Ouvriers et employés non qualifiés	Total
Recruteurs satisfaits	99.0%	90.3%	90.9%	90.7%	93.2%	94.6%	92.5%
Recruteurs non satisfaits	1.0%	9.7%	9.1%	9.3%	6.8%	5.4%	7.5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

TABEAU 5. Satisfaction des employeurs concernant la personne recrutée selon le nombre de sélection sollicités lors des procédures de recrutement

	1 à 10 critères de sélection	11 à 16 critères de sélection	Au moins 17 critères de sélection	Total
Recruteurs satisfaits	90.0%	94.8%	88.4%	92.5%
Recruteurs non satisfaits	10.0%	5.2%	11.6%	7.5%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.
Champ : Ensemble des recrutements réalisés en 2007.

¹⁵ La question exacte était : « Aujourd'hui recruteriez-vous la même personne ? ».

CONCLUSION

La phase de définition du profil du candidat recherché lors des procédures de recrutement est essentielle dans la mesure où elle permet au recruteur de restreindre le nombre de candidats potentiels en adéquation avec le poste à pourvoir. Lors de cette phase, les recruteurs peuvent mobiliser un ou plusieurs critères de sélection selon le profil qu'ils recherchent, et adapté au type de poste.

La motivation est sans conteste le critère le plus fréquemment utilisé lors des procédures de recrutement. On le retrouve dans quasiment tous les recrutements, et ce, quel que soit le type de professions concerné. Par ailleurs, un certain nombre de critères de sélection sont aussi utilisés très fréquemment. Les critères sur la présentation du candidat ou sa personnalité sont très souvent sollicités lors des recrutements, et apparaissent d'ailleurs comme des critères transversaux à toutes les professions. Néanmoins, par type de professions, les employeurs n'ont pas forcément les mêmes critères, selon qu'ils recherchent un cadre dirigeant ou un ouvrier. D'une part, le nombre de critères retenus très fréquemment, diminue avec le niveau de qualification ; exception faite des cadres dirigeants et des ouvriers qualifiés. Et d'autre part, lorsque le niveau de qualification diminue, des critères ne sont plus sollicités, et très peu prennent de l'importance. Ainsi, lors de recrutements des moins qualifiés, les employeurs sont plus attentifs à la disponibilité des candidats et à leur état de santé, tandis que pour les professions les plus qualifiées, comme pour les ouvriers qualifiés, la sélection se fait sur un profil plus complet.

On pourrait donc supposer que les recruteurs des moins qualifiés auraient moins d'exigences que les autres lors de leurs recrutements. Or, en cumulant les critères de sélection au sein d'un même recrutement, il s'avère que le nombre de domaines pris en compte augmente lorsque la qualification diminue. Les recruteurs dans les professions les plus qualifiées sollicitent de façon fréquente de nombreux critères de sélection, mais qui portent finalement sur peu de domaines. A l'inverse, pour les professions les moins qualifiées, les recruteurs utilisent en moyenne moins de critères très fréquemment, mais ces derniers se rapportent à plusieurs domaines ; exception faite des ouvriers qualifiés pour qui les recruteurs utilisent de

nombreux critères de sélection, qui portent sur beaucoup de domaines. Certains domaines sont également plus privilégiés lors des recrutements des moins qualifiés. Comparativement aux professions les plus qualifiées, les recruteurs recherchant des candidats moins qualifiés sont plus attentifs aux domaines de la santé et aux caractéristiques démographiques.

Une fois le recrutement effectué, les employeurs souhaitent avant tout que le candidat finalement choisi soit le plus en adéquation possible avec le poste auquel il a été affecté. L'appréciation de cette adéquation peut se réaliser sur le niveau de diplôme, et sur la satisfaction générale des recruteurs. La plupart des employeurs affirment que le niveau de diplôme du recruté correspond à leurs attentes, et ce d'autant plus si le poste à pourvoir touche des salariés très qualifiés. Enfin, concernant la satisfaction générale, la majorité des recruteurs recruteraient la même personne, et semblent par conséquent satisfaits de leur choix final ; le nombre de critères de sélection retenus pouvant influencer légèrement la part de recruteurs insatisfaits.

ANNEXES

ANNEXE 1. Les critères de sélection retenus par type de professions

	Cadres, professions intellectuelles et scientifiques		Professions intermédiaires		Employés administratifs		Personnels des services et vendeurs		Ouvriers qualifiés		Ouvriers et employés non qualifiés	
	%	Rang	%	Rang	%	Rang	%	Rang	%	Rang	%	Rang
Le niveau de formation	99%	(1)	93%	(2)	91%	(5)	58%	(12)	74%	(7)	26%	(19)
La personnalité	92%	(2)	92%	(3)	95%	(3)	89%	(4)	78%	(6)	76%	(5)
La motivation	91%	(3)	98%	(1)	97%	(1)	100%	(1)	94%	(1)	94%	(1)
La maîtrise de langues étrangères	87%	(4)	85%	(7)	79%	(7)	66%	(8)	54%	(14)	40%	(15)
La façon de s'exprimer	87%	(5)	91%	(4)	93%	(4)	86%	(6)	67%	(11)	69%	(8)
La présentation, l'apparence, le soin général	84%	(6)	88%	(5)	97%	(2)	97%	(2)	81%	(4)	89%	(4)
Les compétences techniques	82%	(7)	73%	(11)	53%	(15)	49%	(15)	71%	(10)	44%	(14)
Le contenu de l'expérience professionnelle	82%	(8)	86%	(6)	68%	(11)	70%	(7)	80%	(5)	57%	(9)
La durée de l'expérience professionnelle	81%	(9)	79%	(8)	56%	(14)	62%	(10)	74%	(8)	44%	(13)
Les références	62%	(10)	61%	(12)	69%	(10)	49%	(14)	62%	(13)	50%	(11)
La filière de formation	60%	(11)	52%	(14)	58%	(12)	24%	(22)	32%	(20)	6%	(25)
Le niveau de culture générale	55%	(12)	60%	(13)	75%	(9)	47%	(16)	33%	(19)	20%	(20)
Les prétentions salariales	52%	(13)	48%	(15)	57%	(13)	39%	(17)	43%	(15)	32%	(18)
La disponibilité immédiate	50%	(14)	73%	(10)	77%	(8)	87%	(5)	83%	(3)	89%	(3)
La disponibilité horaire	46%	(15)	75%	(9)	86%	(6)	92%	(3)	88%	(2)	92%	(2)
L'état de santé	33%	(16)	38%	(16)	42%	(16)	64%	(9)	72%	(9)	71%	(6)
L'écriture	23%	(17)	19%	(20)	15%	(20)	34%	(18)	9%	(24)	4%	(26)
L'âge	13%	(18)	18%	(21)	11%	(22)	27%	(21)	25%	(21)	33%	(17)
Les capacités physiques	11%	(19)	20%	(19)	22%	(19)	62%	(11)	65%	(12)	71%	(7)
La maîtrise de la langue luxembourgeoise	10%	(20)	27%	(17)	34%	(17)	29%	(19)	13%	(22)	11%	(22)
La présence ou non d'un handicap	6%	(21)	10%	(23)	9%	(24)	27%	(20)	36%	(18)	38%	(16)
Le lieu d'habitation	6%	(22)	20%	(18)	23%	(18)	53%	(13)	39%	(16)	50%	(10)
Le milieu social d'origine	5%	(23)	11%	(22)	15%	(21)	9%	(24)	12%	(23)	8%	(24)
La possibilité de bénéficier d'aides à l'emploi	5%	(24)	3%	(27)	2%	(25)	4%	(27)	6%	(25)	8%	(23)
La situation matrimoniale	5%	(25)	4%	(26)	1%	(26)	2%	(28)	4%	(27)	12%	(21)
Le sexe	3%	(26)	5%	(25)	10%	(23)	12%	(23)	39%	(17)	46%	(12)
La nationalité ou le pays d'origine	2%	(27)	7%	(24)	1%	(27)	4%	(26)	5%	(26)	3%	(27)
Le fait d'être frontalier	1%	(28)	0%	(28)	1%	(28)	5%	(25)	3%	(28)	0%	(28)

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

Guide de lecture : Dans 99% des recrutements relatifs aux cadres, et professions intellectuelles et scientifiques, les recruteurs tiennent compte du niveau de formation comme critère de sélection. A contrario, lorsqu'il s'agit des recrutements d'ouvriers et d'employés non qualifiés, ce critère n'est retenu que dans 26% des cas.

ANNEXE 2. Combinaisons des groupes de critères les plus souvent utilisés lors des procédures de recrutement

%	Nombre groupes	Caractéristiques socio-démographiques	Expérience professionnelle et références	Motivation et prétentions salariales	Image extérieure	Formation initiale et compétences	Santé et capacités physiques	Disponibilités	Aides à l'emploi
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
11.4%	5	NON	x	x	x	x	NON	x	NON
2.4%	5	x	NON	x	x	x	NON	x	NON
1.6%	5	NON	NON	x	x	x	x	x	NON
1.1%	5	NON	x	x	x	x	x	NON	NON
0.6%	5	x	x	x	x	x	NON	NON	NON
14.9%	6	NON	x	x	x	x	x	x	NON
6.5%	6	x	x	x	x	x	NON	x	NON
3.1%	6	x	NON	x	x	x	x	x	NON
35.8%	7	x	x	x	x	x	x	x	NON
1.2%	7	NON	x	x	x	x	x	x	x

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

Guide de lecture : dans 11,4% des recrutements réalisés en 2007, 5 groupes de critères sont activés : Expérience professionnelle et références (G2), Motivation et prétentions salariales (G3), Image extérieure (G4), Formation initiale et compétences (G5), et Disponibilités (G7).

ANNEXE 3. Les groupes de critères de sélection retenus par type de professions

	Cadres, professions intellectuelles et scientifiques	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Personnels des services et vendeurs	Ouvriers qualifiés	Ouvriers et employés non qualifiés
Bénéficie d'aides à l'emploi	5.2%	3.0%	2.4%	4.4%	6.4%	8.4%
Caractéristiques socio-démographiques	19.1%	42.8%	38.0%	67.1%	72.3%	81.4%
Santé et capacités physiques	35.2%	43.2%	50.4%	82.1%	84.0%	90.0%
Disponibilité (immédiate et horaire)	69.6%	86.0%	92.5%	92.7%	95.6%	95.8%
Expérience professionnelle (durée, contenu) et références	83.0%	90.4%	87.6%	87.3%	86.9%	72.9%
Motivation et prétentions salariales	91.7%	98.1%	97.7%	100.0%	95.9%	98.1%
Personnalité, présentation, expression	94.4%	97.9%	98.8%	96.7%	91.0%	95.6%
Formation initiale et compétences	99.6%	100.0%	99.2%	88.6%	93.6%	84.5%

Source : Enquête «Pratiques de recrutement des entreprises», CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : Ensemble des recrutements réalisés au cours de l'année 2007.

Guide de lecture : dans 99,6% des recrutements de cadres, professions intellectuelles et scientifiques réalisés en 2007, au moins un des critères du domaine de la formation initiale et des compétences est activé.

CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2010

■	N°23	Population & Emploi	Attitudes toward immigrants in Luxembourg depending on migratory background Marie VALENTOVA, Guayarmina BERZOSA
■	N°22	Population & Emploi	La prospection des candidats dans le processus de recrutement : les canaux utilisés par les entreprises Anne-Sophie GENEVOIS
■	N° 21	Population & Emploi	Le travail : une valeur en hausse et des attentes élevées Charles FLEURY
■	N° 20	GEODE	Cartographie de l'expansion de l'aire métropolitaine transfrontalière de Luxembourg Antoine DECOVILLE, Christophe SOHN
■	N° 19	Population & Emploi	Les compétences linguistiques auto-attribuées Paul DICKES, Guayarmina BERZOSA
■	N° 18	Population & Emploi	La permissivité, une évolution contrastée Paul DICKES
■	N° 17	GEODE	L'évolution de la vitesse de déplacement domicile-travail au Luxembourg de 1960 à nos jours David EPSTEIN
■	N° 16	Population & Emploi	Pays multiculturel, pays multilingue ? Un modèle pragmatique pour l'analyse des relations langagières au Luxembourg Paul DICKES, Guayarmina BERZOSA
■	N° 15	Population & Emploi	La pression morale du travail s'accroît au Luxembourg Charles FLEURY
■	N° 14	Population & Emploi	La famille : une valeur sûre Charles FLEURY
■	N° 13	Entreprises	Profil de l'entreprise, stratégie d'innovation et conditions de marché Vincent DAUTEL
■	N° 12	Population & Emploi	Les valeurs au Luxembourg : Premiers résultats du programme European Values Study. Enquête 2008 sur les valeurs Pierre HAUSMAN, Paul ZAHLEN
■	N° 11	GEODE	Les transports en commun au Luxembourg en 2006-2007. Caractérisation du réseau et de l'offre publique de transports en commun Sylvain KLEIN
■	N° 10	Entreprises	Panorama 2009 de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication par les entreprises selon leur secteur d'activités Ludivine MARTIN
■	N° 09	Population & Emploi	Le soutien financier intergénérationnel apporté par la génération pivot Charles FLEURY
■	N° 08	ERDI - Afrilux	Mobilisation associative et politique des citoyens maliens : les disparités socioéconomiques et régionales Mathias KUEPIE, Arouna SOUGANE
■	N° 07	Population & Emploi	Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publiques aux politiques d'entreprises Kristell LEDUC
■	N° 06	REPREM	La place du Luxembourg dans les portraits statistiques des systèmes de relations professionnelles Frédéric REY
■	N° 05	Population & Emploi	De plus en plus de femmes sans enfant Lucile BODSON
■	N° 04	Population & Emploi	Les objectifs de Lisbonne en matière d'emploi : où en est le Luxembourg ? Antoine HAAG
■	N° 03	Population & Emploi	La biactivité frontalière Laetitia HAURET, Mireille ZANARDELLI
■	N° 02	Population & Emploi	Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question Kristell LEDUC
■	N° 01	Population & Emploi	Le divorce au Luxembourg en droit et en chiffres Lucile BODSON, Jordane SEGURA



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