

Décrocher un emploi

Lee Grenon

Environ 8,4 millions d'embauchages ont eu lieu de 1994 à 1995. Près de la moitié (46 %) de tous ces placements ont résulté du contact direct entre le chercheur d'emploi et l'employeur, en personne ou par téléphone. Dans la plupart des cas, le chercheur d'emploi était inconnu de l'employeur et avait une connaissance fragmentaire de l'entreprise. D'autres recherches d'emploi – qui ont mené à près du quart de tous les emplois examinés dans la présente étude (graphique) – ont porté fruits grâce à la constitution d'un réseau de parents ou d'amis. Environ un placement sur dix a découlé de la recommandation d'un employeur ou du contact direct initié par l'employeur.

Les bureaux de placement, les syndicats et les annonces dans les journaux, entre autres sources intermédiaires, avaient moins de chances d'aboutir à un emploi.

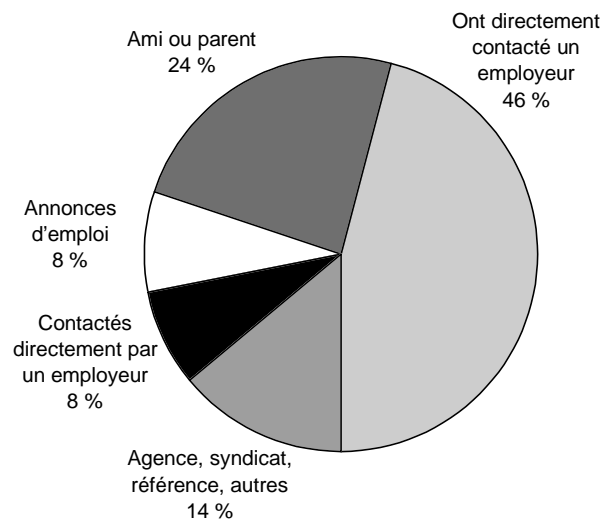
Ces résultats fournissent une vue d'ensemble des moyens mis en œuvre pour trouver du travail. Mais les antécédents professionnels du candidat et les méthodes de recrutement de l'entreprise affectent aussi le résultat de la recherche d'emploi. La présente étude, qui complète l'article paru dans *Perspective* à l'automne 1998 sur les méthodes de recherche d'emploi, examine dans quelle mesure l'expérience du travailleur, ainsi que la taille et le caractère privé ou public de l'entreprise, influent sur les appariements des travailleurs et des emplois. Elle s'inspire de données de 1994 et 1995 tirées de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) (voir *Source des données et définitions*).

Bien appairer les travailleurs et les emplois

La plupart des chercheurs d'emploi recueillent des renseignements sur les employeurs et les débouchés éventuels, puis offrent leurs services à un employeur donné

Lee Grenon est au service de la Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages. On peut communiquer avec lui au (613) 951-5254 ou à grenlee@statcan.ca.

Contacteur un employeur, un ami ou un parent peut être la méthode la plus efficace pour se trouver un emploi.



Source : L'enquête sur la dynamique du travail et du revenu, 1994 et 1995

(Grenon, 1998). Ils peuvent parcourir les offres d'emploi publiées, s'entretenir avec des parents et des amis, communiquer avec un bureau de placement public ou avec un syndicat, ou encore mener des entrevues «informatives» auprès d'employeurs ou de travailleurs. Ils peuvent alors proposer leurs services à un employeur en s'entretenant directement avec celui-ci ou avec des parents ou des amis, en recourant à un bureau de placement ou à un syndicat, en faisant paraître une demande d'emploi ou en répondant à une offre d'emploi. Ensemble, ces diverses activités peuvent mener à l'obtention d'un emploi.

Les méthodes de recrutement ont aussi une incidence sur l'attribution des postes vacants. La manière dont une entreprise s'y prend pour recruter des

Source des données et définitions

L'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) est une enquête-ménage longitudinale réalisée par Statistique Canada. Elle fournit des estimations à la fois longitudinales et transversales (c'est-à-dire annuelles) du travail, du revenu et des familles au Canada.

L'EDTR se penche sur les emplois rémunérés (un maximum de six par répondant chaque année) entrepris entre le 1^{er} janvier 1994 et le 31 décembre 1995. Les répondants doivent avoir entre 16 et 69 ans le 31 décembre de l'année au cours de laquelle l'emploi a débuté. Aux fins de l'EDTR, l'**emploi** correspond à la période pendant laquelle le travailleur occupe un emploi permanent au sein de l'entreprise. Il peut englober des périodes de mise à pied temporaire ou des absences causées par une maladie ou par une incapacité, par des responsabilités familiales ou personnelles ou encore par des vacances. Les absences autorisées n'incluent cependant pas les périodes d'inactivité hors-saison en marge d'un emploi saisonnier. L'emploi saisonnier auprès du même employeur est considéré comme un nouvel emploi.

Par ailleurs, on a recensé pendant cette période 957 000 nouveaux emplois rémunérés pour lesquels la méthode d'obtention n'a pas été précisée. Ces emplois sont donc exclus de la présente analyse. Sont également exclus les personnes qui ont changé d'emploi tout en restant au service du même employeur (sans qu'il y ait interruption de l'emploi), étant donné qu'aucune information sur la méthode d'obtention de ces emplois n'a été recueillie.

Pour chaque semaine de l'année de référence, le répondant peut décrire sa **situation au regard de l'activité** de quatre façons : occupé, sans emploi, inactif ou inconnu. Pour plus de détails sur la classification de la population active aux fins de l'EDTR, voir Noreau, Hale et Giles (1997).

La **taille de l'entreprise** correspond au nombre d'employés dans tous les établissements de l'entreprise.

L'**expérience professionnelle** est estimée en équivalents temps plein à l'année, d'après les antécédents professionnels de chaque travailleur (exception faite des emplois occupés pendant qu'il était aux études). L'estimation est mise à jour à la fin de l'année.

travailleurs est reliée à la façon dont elle partage l'information sur l'emploi (Fevre, 1989). Les employeurs utilisent deux grandes catégories de techniques de recrutement. Les techniques structurées font appel à un intermédiaire du marché tel qu'une annonce, un bureau de placement public ou privé, ou encore un

syndicat (Marsden et Campbell, 1990). Les techniques informelles, pour leur part, privilégient le contact personnel avec les employés en place, les collègues d'autres entreprises ou les pairs d'une association professionnelle.

S'il est vrai que le chercheur d'emploi peut recourir à plusieurs méthodes pour décrocher un emploi, cette étude ne s'attarde néanmoins qu'à la méthode principale. L'EDTR a demandé aux travailleurs de préciser la méthode qu'ils considéraient comme la plus importante pour l'obtention de leur poste (voir *Comment décroche-t-on un emploi?*). Il n'est guère surprenant de constater que les travailleurs ont souvent cité la méthode utilisée juste avant qu'ils n'aient reçu l'offre d'emploi. Par ailleurs, comme le contact direct avec l'employeur constituait la stratégie la plus répandue de recherche d'emploi (Grenon, 1998), il était également considéré comme le moyen le plus courant de décrocher un emploi.

Le manque d'expérience nuit

Une expérience professionnelle limitée a tendance à restreindre les moyens mis en œuvre pour trouver un emploi. Ainsi, les personnes les moins expérimentées – plus souvent qu'autrement des jeunes – sont proportionnellement les plus nombreuses à obtenir du travail en communiquant directement avec l'employeur (49 % en 1994 et 1995) ou en mettant à profit l'information recueillie auprès d'un parent ou d'un ami (27 %) (tableau). À mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, les travailleurs développent des rapports professionnels, qui les aident à créer d'autres perspectives d'emploi.

Les emplois comblés le plus souvent par contact direct avec l'employeur relevaient des domaines de la vente et des services (53 %). D'autre part, les emplois manuels, notamment dans les ressources naturelles, les transports et la manutention, étaient les plus susceptibles d'être trouvés par l'entremise de parents et d'amis.

L'expérience du travail ouvre bien des portes

Les travailleurs d'expérience sont souvent à même de profiter d'une offre d'emploi directe d'un employeur, d'un accès à un syndicat ou de la recommandation d'un autre employeur. Plusieurs motifs expliquent ces options. En effet, une riche expérience du travail peut favoriser les rapports entre le travailleur et un ou plusieurs employeurs. De fait, des antécédents de travail

Comment les emplois ont été obtenus, selon certaines caractéristiques, 1994 et 1995

	Principale façon d'obtenir un emploi								
	Emplois débutant en 1994 et en 1995	Ont contacté un employeur	Ami/parent	Annonce d'emploi	Contactés par un employeur	Agence	Syn-dicat	Référés par un autre employeur	Autres
	%								
Hommes et femmes	100	46	24	8	8	4	4	2	4
Hommes	100	44	25	7	8	4	5	2	3
Femmes	100	49	22	9	8	4	2	2	4
Années d'expérience de travail									
0 à 4	100	49	27	7	6	5	2	1	4
5 à 9	100	45	20	9	8	6	4	3	5
10 à 19	100	44	19	10	11	4	6	3	3
20 et plus	100	37	18	6	17	4	9	5	4
Situation de travail pendant la semaine précédant l'offre d'emploi									
Employés	100	45	22	10	10	4	3	3	3
Non employés	100	47	25	8	6	5	4	1	4
Niveau de scolarité									
Moins que l'école secondaire	100	47	28	5	6	3	5	2	3
Diplôme d'études secondaires	100	45	27	8	9	3	2	2	3
Études postsecondaires partielles	100	48	25	9	7	5	1	1	4
Certificat ou diplôme d'études postsecondaires	100	46	19	10	9	5	5	2	4
Profession									
Gestion et professionnel	100	47	14	9	11	5	3	4	7
Employés de bureau	100	43	25	11	6	7	2	--	5
Vente et services	100	53	24	9	7	3	1	1	2
Transformation, fabrication et usinage	100	43	26	7	7	7	5	--	4
Construction	100	38	28	3	11	3	13	--	2
Autres professions *	100	43	30	7	9	3	4	--	2
Taille de l'entreprise **									
20 ou moins	100	43	29	7	9	4	3	1	3
20 à 99	100	46	22	10	7	5	3	3	3
100 à 499	100	46	23	8	7	4	6	2	5
500 et plus	100	50	18	8	7	5	4	2	5
Secteur									
Privé	100	46	25	8	8	4	4	2	3
Public	100	50	10	8	9	7	3	3	9
Industrie									
Primaire	100	44	30	4	12	3	4	--	2
Fabrication	100	41	28	8	6	7	5	2	3
Construction	100	36	30	3	11	3	13	--	3
Transport, communications et autres services publics	100	44	26	11	8	--	--	--	--
Commerce	100	51	24	9	7	3	--	--	3
Finances, assurances et affaires immobilières	100	42	22	12	--	--	--	--	--
Soins de la santé et enseignement	100	47	15	10	10	5	3	4	6
Hébergement et restauration	100	58	22	9	5	3	--	--	--
Services gouvernementaux	100	46	11	9	7	10	--	--	12
Autres services †	100	44	24	9	9	6	2	2	4

Source : L'enquête sur la dynamique du travail et du revenu, 1994 et 1995

* Occupations primaires, personnel d'exploitation des transports et travaux manuels.

** Nombre d'employés dans tous les emplacements de la compagnie.

† Services d'affaires, personnels, religieux, d'amusement et de récréation et services variés.

Comment décroche-t-on un emploi?

L'Enquête sur la population active recueille, depuis bien des années, des renseignements sur les méthodes de recherche d'emploi. Par contre, l'information sur les méthodes les plus essentielles à l'obtention d'un emploi vient tout juste d'être mise au grand jour par l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (voir *Source des données et définitions*). En janvier de chaque année, les entrevues mettent l'accent sur les caractéristiques du travail et des travailleurs. On demande aux personnes enquêtées de préciser comment elles ont décroché chaque nouvel emploi :

- ont contacté les employeurs directement
- ont contacté des amis ou des parents
- ont fait paraître une annonce ou ont répondu à une annonce

- ont contacté une agence de placement (incluant le Centre d'emploi du Canada)
- ont été recommandées par un autre employeur
- ont directement été contactées par l'employeur
- ont contacté un syndicat
- autre – spécifier
- ne savaient pas
- ont refusé

Ces renseignements ne s'appliquent qu'aux emplois rémunérés des répondants âgés entre 16 et 69 ans à la fin de l'année au cours de laquelle l'emploi a débuté. On recueille l'information sur un maximum de six emplois par répondant au cours de chaque année de référence.

positifs engendrent la confiance et peuvent accroître la probabilité d'une offre d'emploi. On constate ce phénomène le plus souvent dans les postes professionnels, dans la gestion et dans les emplois du secteur de la construction (11 % en 1994 et 1995). L'employeur peut aussi partager l'information avec d'autres gens ou fournir une recommandation à un ancien employé ou à une personne qui quitte son service. Ce scénario est le plus courant dans les services d'enseignement, où les recommandations ont compté pour un emploi sur 13 au milieu des années 90. On dit que ces rapports créent un «capital social», qui s'enrichit avec l'expérience de travail de chaque personne (Bridges et Villemez, 1986). En outre, les privilèges de l'ancienneté – fondés sur le nombre d'années de travail – jouent un rôle important dans le processus de recrutement pour

certains emplois syndiqués, notamment dans le secteur de la construction, où environ 13 % des emplois vacants ont été comblés par l'entremise d'un syndicat au cours de la période visée.

L'emploi actuel est aussi important dans le processus de recrutement. Par exemple, parmi tous les emplois amorcés en 1994 et en 1995 par une personne qui travaillait la semaine précédant l'offre d'emploi, 10 % résultaient du contact direct de l'employeur (tableau). Cela ne valait que pour 6 % des emplois amorcés par une personne sans emploi la semaine précédant l'offre d'emploi.

Les employeurs n'adoptent pas la même démarche

L'appariement des travailleurs et des emplois découle aussi des méthodes de recrutement des em-

ployeurs, lesquelles sont en partie tributaires de la taille de l'entreprise. Les petites entreprises sont proportionnellement les plus nombreuses à embaucher un employé sur la recommandation d'un parent ou d'un ami, mais les moins nombreuses à recruter parmi les personnes qui communiquent directement avec elles (tableau). À mesure que sa taille augmente, l'entreprise est davantage portée à recruter des personnes qui communiquent directement avec elle. En revanche, l'embauchage par l'entremise des parents et des amis diminue en conséquence. Ce profil s'explique peut-être par les modalités plutôt structurées des grandes entreprises en matière de ressources humaines et par les méthodes plus souples et informelles de recrutement retenues par les petites entreprises.

Par ailleurs, les différences sur le plan des méthodes de recrutement influencent la manière dont les travailleurs obtiennent un emploi dans les secteurs privé et public. En effet, en 1994 et en 1995, un emploi sur quatre dans une entreprise privée était le fruit de l'intervention d'un parent ou d'un ami, contre seulement un sur dix dans le secteur public. De même, les employeurs du secteur public étaient proportionnellement un peu plus nombreux que ceux des entreprises privées à recruter des travailleurs parmi les personnes qui avaient directement communiqué avec eux (50 % contre 46 %) ou par l'entremise d'un bureau de placement (7 % contre 4 %).

L'employeur peut trouver que le recrutement facilité par un parent ou un ami caractérise avec plus de fiabilité le candidat que le recours à des techniques plus structurées (Mencken et Winfield, 1998). En outre, certains employeurs propo-

sent une prime à l'employé qui recommande un «bon» candidat. Ces programmes de recrutement visent à atténuer le nombre de mauvais appariements entre les candidats et les emplois, ainsi qu'à réduire les frais liés au renouvellement du personnel (Simon et Warner, 1992). De plus, un travailleur recruté par un parent ou par un ami a plus de chances qu'un autre de se conformer aux normes de l'entreprise (Grieco, 1987). Cela risque d'avantager surtout les petits employeurs privés, qui ne disposent pas des ressources financières et humaines des grandes entreprises (Marsden et Campbell, 1990). Enfin, le petit employeur reçoit sans doute moins de demandes d'emploi non sollicitées que la grande entreprise.

Les techniques de recrutement structurées telles que les offres d'emploi publiées diffusent l'information dans un vaste marché du travail et atteignent un bassin de candidats plus large que les techniques informelles. Les méthodes structurées sont utiles à l'employeur qui s'installe dans un nouvel établissement, qui amorce une nouvelle activité ou qui cherche à combler des emplois de premier échelon (Marsden et Campbell, 1990).

Il se peut aussi que l'employeur soit plutôt porté à investir son temps et son capital dans le recrutement structuré de travailleurs ayant des connaissances, des compétences ou une expérience spécifiques. L'entreprise peut avoir du mal à combler certains emplois à l'interne et recevoir peu de demandes non sollicitées de la part de candidats qualifiés.

Par exemple, en 1994 et en 1995, les titulaires d'un diplôme

d'études postsecondaires étaient proportionnellement deux fois plus nombreux que les personnes n'ayant pas achevé leurs études secondaires (10 % contre 5 %) à trouver un emploi par le biais d'une offre publiée. Toutefois, ils étaient moins nombreux que les autres à utiliser le recrutement informel par l'entremise de parents et d'amis.

Conclusion

Communiquer avec les employeurs et exploiter les réseaux constitués de parents et d'amis sont les principaux moyens de décrocher un emploi. Les autres méthodes sont moins courantes : faire paraître une demande d'emploi, répondre à une offre d'emploi, recevoir directement l'offre d'un employeur, communiquer avec un bureau de placement ou un syndicat, ou encore bénéficier de la recommandation d'un autre employeur.

La méthode qui aboutit à l'obtention d'un emploi dépend de l'expérience professionnelle du chercheur et des caractéristiques de l'employeur. Plus le candidat a d'expérience, plus les méthodes utilisées pour décrocher l'emploi sont diverses. L'expérience donne à l'employé le temps voulu pour développer des relations qui peuvent s'avérer déterminantes pendant le processus de recrutement. Le fait d'occuper un emploi au moment de la recherche peut également revêtir une certaine importance. En outre, l'expérience professionnelle favorise l'accumulation de l'ancienneté, nécessaire à bon nombre d'emplois syndiqués.

La taille de l'entreprise et son caractère privé ou public ont aussi une incidence sur la manière de combler un poste vacant. Les grandes

entreprises, surtout dans le secteur public, sont proportionnellement plus nombreuses que les petites à embaucher les personnes qui communiquent directement avec elles, mais moins nombreuses à recourir aux contacts personnels. Selon toute vraisemblance, les petites entreprises adoptent des méthodes de recrutement plus souples, ont besoin de réduire au minimum les coûts du recrutement et reçoivent moins de demandes d'emploi non sollicitées que les grandes entreprises.

Les méthodes de recrutement font parfois écho aux grands changements économiques et technologiques. L'adoption d'une nouvelle forme d'organisation, telle que la coentreprise et l'alliance stratégique, ainsi que le recours à la sous-traitance, peuvent modifier les méthodes de recrutement de nombreuses entreprises et leur manière d'envisager les marchés du travail internes et externes. Les progrès de la nouvelle technologie de l'information (Internet, par exemple) peuvent également avoir une influence sur les pratiques de recrutement. À titre d'exemple, ces innovations peuvent réduire la durée du recrutement structuré (c'est-à-dire le temps qu'il faut consacrer à l'attribution d'un poste vacant) par rapport à celle du recrutement informel (Mencken et Winfield, 1998). Les entreprises pourraient avoir encore davantage intérêt à abréger la période durant laquelle un poste reste vacant si elles continuent de délaissier la production continue en faveur du «juste-à-temps», qui nécessite une dotation en personnel souple.

■ **Documents consultés**

BRIDGES, W. P. et W.J. VILLEMEZ. «Informal hiring and income in the labor market», dans *American Sociological Review*, vol. 51, août 1986, p. 574-582.

FEVRE, R. «Informal practices, flexible firms and private labour markets», dans *Sociology*, vol. 23, n° 1, février 1989, p. 91-109.

GRENON, L. «À la recherche d'un emploi», dans *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001-XPf au catalogue, vol. 10, n° 3, Statistique Canada, Ottawa, automne 1998, p. 23-27.

GRIECO, M. *Keeping it in the Family: Social Networks and Employment Chance*, London, Tavistock Publications, 1987.

MARSDEN, P.V. et K.E. CAMPBELL. «Recruitment and selection processes: The organizational side of job searches», dans *Social Mobility and Social Structure*, rédigé par R.L. Breiger, p. 59-79, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

MENCKEN, F.C. et I. WINFIELD. «In search of the «right stuff»: The advantages and disadvantages of informal and formal recruiting practices in external labor markets», dans

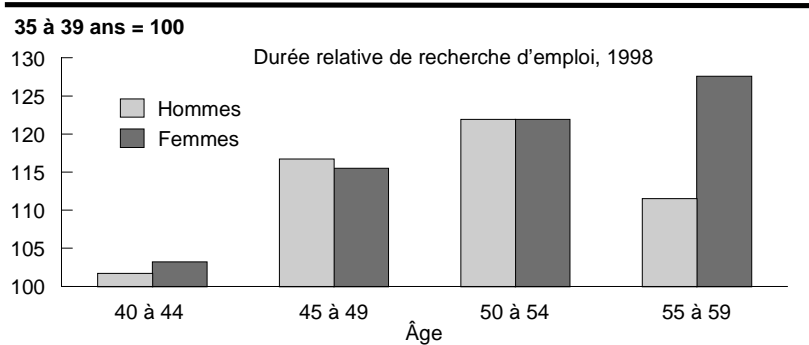
American Journal of Economics and Sociology, vol. 57, n° 2, avril 1998, p. 135-153.

NOREAU, N., A. HALE et P. GILES. *La situation vis-à-vis de l'activité dans le cadre de l'EDTR et de l'EPA*. Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, documents de recherche, n° 75F0002F au catalogue, n° 97-10. Statistique Canada, Ottawa, 1997.

SIMON, C.J. et J.T. WARNER. «Matchmaker, matchmaker: The effect of old boy networks on job match quality, earnings and tenure», dans *Journal of Labor Economics*, vol. 10, n° 3, 1992, p. 306-329.

En parlant de trouver un emploi...

Ce graphique montre le temps relatif pris par les chercheurs plus vieux pour trouver un emploi, comparativement à ceux âgés de 35 à 39 ans (qui ont pris environ sept mois pour se procurer un emploi). Les femmes âgées de 55 à 59 ans ont eu la plus longue recherche.



Source : Enquête sur la population active

Perspective