

**Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement**  
**Starting Wage, Negotiation of the Contract of Employment and Recruitment Intermediaries**  
**Salario de contratación, negociación del contrato de trabajo e intermediarios de contratación**

Christian Bessy

Volume 67, Number 3, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1012538ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1012538ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

Département des relations industrielles de l'Université Laval

**ISSN**

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Bessy, C. (2012). Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(3), 426–452. <https://doi.org/10.7202/1012538ar>

**Article abstract**

In France, the relative decline of sectoral collective bargaining, as well as changes in the law relating to the employment contract during the late 1980s, have restored some flexibility to the employer and employee in determining contract terms, thus contributing to a process of individualization of the employment relationship. Companies are thereby better able to take account of the constraints imposed by the labour market and, in particular, can attract the most qualified candidates. To do this, they are often dependent on recruitment intermediaries who have a better knowledge of the state of the market. However, the selection of a recruitment strategy, in particular taking into account the trade-off between the speed of recruitment and obtaining a high quality match, leads a company to choose one recruitment channel over another, and has consequences for the negotiation of contract terms. The objective of this paper is to analyze how these various recruitment channels affect the determination of starting salaries, examining in particular to what extent they bring employers and employees to negotiate the terms of their contracts of employment. From a survey conducted in 2005 on recruitment practices involving 4000 French firms, we examine starting salaries and show the significant impact of recruitment channels (such as private recruitment agencies) on them, in addition to the effects linked to other “human capital” variables (age, gender, education, etc.) and to the characteristics of jobs and businesses. Findings show that this impact is not only linked to when the period of recruitment is for a longer duration, as shown in the “wage posting” models, but to the fact that some channels provide applicants with the capacity to negotiate more favourable terms, or provide an improvement in “match quality” between the employer and employee.

# Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement

Christian Bessy

**Ce texte analyse l'effet des canaux de recrutement sur la détermination du salaire d'embauche, en examinant en particulier dans quelle mesure ils peuvent amener les agents à négocier les termes de leur contrat de travail. À partir d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement réalisée en 2005, auprès de 4 000 établissements français, nous estimons une équation de salaire d'embauche et montrons l'impact significatif de canaux de recrutement (comme les agences privées de placement) en plus des effets liés aux variables de « capital humain » (âge, genre, éducation, etc.) et aux caractéristiques des emplois et des entreprises. Cet impact ne serait pas simplement lié à des durées de recrutement plus longues, comme dans les modèles d'« affichage du salaire », mais au fait que certains canaux doteraient les candidats de capacités de négociation propices à la surenchère ou qu'ils amélioreraient la qualité des appariements sur le marché du travail.**

**MOTS-CLÉS : marché du travail, salaire, canaux de recrutement, négociation, qualité des appariements**

## Introduction

En France, et jusqu'à une période récente, le contrat de travail était considéré par une grande partie des juristes du travail comme un « contrat d'adhésion », c'est-à-dire sans possibilité de négociation. Il constituait seulement un « acte conditionnel » qui entraînait l'adhésion à un statut professionnel préétabli et qui faisait l'objet d'une négociation collective. C'est ce processus de négociation collective, visant en particulier la détermination du salaire, qui a été modélisé par la théorie économique, mais aussi sociologique (Adam et Reynaud, 1978), en s'inscrivant dans la tradition du courant des relations industrielles inauguré aux États-Unis par Dunlop (1966).

Le recul relatif de la négociation collective de branche dans la détermination du salaire, mais aussi le renouveau en droit de la figure du contrat du travail au

Christian Bessy, économiste, CNRS, IDHE (UMR 8533), Ens-Cachan, France (bessy@idhe.ens-cachan.fr), <<http://www.idhe.ens-cachan.fr/>>.

*Remerciements* : Je remercie les trois rapporteurs de la revue pour leurs commentaires très constructifs concernant la première version de ce texte, ainsi que David Gray, Anton Perdoncin et Fabienne Berton.

cours de la fin des années 1980 (Lyon-Caen, 1988), ont redonné une marge de manœuvre à l'employeur et à l'employé dans la détermination des termes du contrat, participant ainsi à un processus d'individualisation de la relation de travail (Bessy, 2007). Aujourd'hui, la négociation collective de branche n'a qu'un faible impact sur la détermination des salaires effectifs, à l'exception de la fixation de minima salariaux<sup>1</sup>. On peut penser que la plupart des entreprises ont acquis une plus grande autonomie en matière de fixation des salaires à l'embauche. Elles peuvent alors mieux prendre en compte les contraintes imposées par le marché du travail et, en particulier, attirer des candidats compétents. Mais, pour cela, elles sont dépendantes le plus souvent des intermédiaires du marché du travail qui ont une meilleure connaissance de l'état du marché et qui sont mieux à même de garantir les compétences des candidats (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997; Autor, 2009). Or, le choix d'une stratégie de recrutement, en particulier l'arbitrage entre vitesse du recrutement et qualité de l'appariement, qui va amener à choisir un canal de recrutement ou un autre, a des conséquences sur la négociation des termes contractuels.

Peu d'études ont été consacrées à cette question et, dans ce texte, nous proposons d'analyser l'effet des canaux de recrutement sur la détermination du salaire d'embauche, en examinant en particulier dans quelle mesure ils peuvent amener les agents à négocier les termes de leur contrat de travail. Nous montrons l'impact significatif des canaux de recrutement sur le salaire d'embauche en plus des effets liés aux variables de « capital humain » et aux caractéristiques des emplois et des entreprises. Un tel impact a déjà été montré par les travaux de DeVaro (2005) à partir de données américaines. Mais, contrairement au modèle d'« affichage du salaire », mobilisé par cet auteur pour expliquer ce résultat dans le cas américain, il ne nous semble pas que, dans le cas français, l'impact des canaux de recrutement sur le salaire d'embauche soit lié à la durée des procédures de recrutement dont ils sont la source. Cet impact serait plutôt à relier aux capacités de négociation qu'ils peuvent conférer aux parties à la relation de travail. Certains canaux de recrutement, comme les cabinets de recrutement, permettraient aussi de réduire les asymétries d'information, en garantissant les compétences des salariés, et donc d'accroître potentiellement la qualité des appariements. Dans les deux cas, les canaux de recrutement auraient un impact sur le salaire d'embauche.

Pour cela, nous allons partir des données d'une enquête statistique française sur les pratiques de recrutement réalisée en 2005, auprès de 4 000 établissements, pour analyser les déterminants du montant du salaire d'embauche, de la propension des candidats (jugés intéressants par l'employeur) à négocier leur embauche, en mettant l'accent sur le rôle particulier joué par les canaux de recrutement. C'est une base de données originale qui, par rapport à celle utilisée par DeVaro, comprend en plus des données sur la négociation des contrats de

travail. À notre connaissance, il n'existe pas de base aussi complète qui permet d'étudier l'ensemble des canaux de recrutement. En effet, la plupart des enquêtes empiriques porte sur l'étude d'un canal de recrutement particulier et de son impact sur le niveau de salaire, mais sans aborder la question de la négociation du salaire d'embauche (Autor, 2009; Fontaine, 2006).

Dans une première partie, nous présentons différentes approches théoriques des liens entre stratégie de recrutement et détermination du salaire d'embauche. La seconde partie est consacrée au cadre juridique français et à la présentation de notre base de données. Dans les parties suivantes nous commençons par estimer une équation de salaire d'embauche en montrant les effets significatifs des canaux de recrutement. Puis nous cherchons à déterminer leurs effets éventuels sur la négociation du salaire d'embauche.

## **Stratégie de recrutement et détermination du salaire d'embauche**

La littérature économique a développé différents modèles de négociation salariale afin de mieux prendre en compte les sources d'asymétrie de pouvoir de négociation (les préférences pour le temps, les points de désaccord et la procédure de négociation) et le constat empirique d'une segmentation du marché du travail, en partie liée à l'existence de procédures de négociation collective dans certains secteurs économiques (Cahuc, Sevestre et Zadjela, 1990). Ainsi, la présence de syndicats a pour effet de centraliser la détermination du salaire et des conditions de travail, au niveau de l'entreprise (marché interne), ou encore de la branche. Dans cette configuration, le salarié « adhérent » ne négocie pas individuellement sa rémunération, ou d'autres éléments du contrat de travail, que cela soit à l'embauche ou au cours de l'exécution du contrat de travail. Une trop grande porosité par rapport aux conditions de marché lors des embauches risque de remettre en cause la grille salariale de l'entreprise et de poser des problèmes d'équité.

En l'absence de syndicat, ou dans le cas où il a peu d'impact en matière de détermination du salaire, la solution de Nash<sup>2</sup> met l'accent sur les possibilités offertes par le marché et donc sur la dépendance des entreprises à l'égard de ces possibilités, lors de la fixation du salaire d'embauche (Cahuc, Sevestre et Zadjela, 1990). Néanmoins, si l'entreprise est très contrainte financièrement, aucune négociation à la hausse n'est possible. Le salarié peut accepter temporairement l'emploi et démissionner ensuite s'il trouve mieux par ailleurs ; ce qui a pour conséquence d'accroître la rotation volontaire du personnel.

Lorsqu'on prend en compte les imperfections informationnelles sur les prix (salaires) et les qualités (emploi ou salarié), les agents du marché du travail doivent faire face à des coûts de recherche d'information : coût de prospection et coût

d'évaluation de la qualité. Depuis les travaux pionniers de Stigler (1962), l'attention portée à ces coûts de recherche d'information a donné lieu à une abondante littérature qu'il ne nous appartient pas ici de présenter dans son ensemble. Nous nous focalisons sur l'activité des intermédiaires du recrutement qui, tout en cherchant à pallier ces imperfections informationnelles, a des conséquences sur le processus de fixation du salaire d'embauche et, plus généralement, sur la négociation du contrat de travail.

### **Le modèle de l'affichage du salaire**

En matière de fixation de prix, la littérature met l'accent sur l'arbitrage auquel est confronté le vendeur entre un prix affiché en amont de la transaction et un prix négocié au moment de la transaction. Ainsi, sur le marché des biens, un auteur comme Wang (1995) analyse, pour un vendeur particulier, l'arbitrage entre affichage préalable du prix et négociation du prix lors de la transaction. Il démontre que plus le pouvoir de négociation du vendeur s'accroît, plus il est fait recours à la négociation du prix de vente. *A contrario*, l'intensification de la concurrence, c'est-à-dire la présence d'un grand nombre de vendeurs, accroît la probabilité de recourir à des prix affichés. La stratégie de détermination du prix dépend alors du degré de concurrence sur le marché.

Rapportée à la relation de travail, on peut avancer qu'en affichant le salaire offert à l'embauche, les entreprises se positionnent par rapport à la concurrence pour inciter les candidats à déposer une candidature. Elles s'alignent sur le prix du marché à partir duquel elles pensent pouvoir débaucher (ou attirer une personne sans emploi), ce qui n'exclut pas ensuite une négociation. En revanche, ne pas afficher le salaire et demander au candidat de préciser ses prétentions salariales ne participe pas à la transparence du marché et affaiblit son pouvoir de négociation lors du marchandage décentralisé avec l'employeur.

DeVaro (2005) a proposé un modèle structurel permettant de déterminer le choix des canaux de recrutement, le salaire d'embauche, la durée de la vacance d'emploi, et le niveau de compétence du nouvel embauché. Dans ce modèle, l'employeur fait face à un arbitrage entre la vitesse du recrutement et la qualité de l'appariement.

Au cours d'une première période, l'employeur choisit un niveau de compétence, un canal de recherche, ou une combinaison de canaux, et un salaire d'embauche. Au cours de la période suivante, l'employeur se réserve l'option d'ajuster le niveau du salaire d'embauche au fur et à mesure que la campagne de recrutement progresse. Il peut alors ajuster le salaire à la hausse si la campagne ne donne pas de bons résultats, afin d'attirer plus rapidement des candidats.

À l'encontre du modèle traditionnel de capital humain de détermination du salaire, ce modèle d'affichage du salaire repose sur une corrélation entre salaire

d'embauche et choix de recrutement. D'un côté, l'employeur peut proposer des salaires d'embauche plus élevés pour pourvoir le poste plus rapidement. D'un autre côté, l'employeur peut influencer la durée du recrutement à partir du choix d'un canal de recrutement, dont il connaît la vitesse. Le salaire offert à l'embauche et le choix d'un canal de recrutement sont deux variables corrélées. L'auteur fait l'hypothèse que cette corrélation est plus forte que celle qui reposerait sur la qualité de l'appariement avec l'idée que certains canaux généreraient des appariements de meilleure qualité.

À partir des données d'une importante enquête statistique (conduite entre 1992-1995) auprès d'employeurs localisés dans quatre grandes métropoles américaines, l'auteur montre que le choix d'un canal de recrutement a un pouvoir explicatif du montant du salaire d'embauche. En particulier, les résultats économétriques mettent en évidence un effet positif des « annonces d'offre d'emploi », des « syndicats », des « agences privées », des « recommandations des employés de l'entreprise » ou des « recommandations d'amis de l'employeur » (le canal de référence étant les « annonces déposées à la porte de l'entreprise »). Mais une fois « contrôlé » par le secteur de l'entreprise, seuls les « annonces » et les « syndicats » ont des effets positifs statistiquement significatifs sur le montant du salaire d'embauche.

L'auteur donne principalement deux lignes d'explication à ces résultats. L'une est que certains canaux, comme les annonces, permettent de recruter des candidats très performants (caractéristiques non observables), ce qui se traduit par des salaires d'embauches plus élevés. L'autre type d'explication, plus en adéquation avec son modèle, est basé sur le lien entre des salaires d'embauche élevés et des processus longs de recrutement. Puisque l'employeur élève le montant du salaire offert au fur et à mesure du déroulement de la procédure, il en résulte des salaires plus élevés pour les canaux dont les vitesses de recrutement sont les plus longues, toutes choses étant égales par ailleurs. C'est particulièrement le cas des « annonces », des « agences privées » et des « relations amicales ». Cette corrélation n'est pas observée pour les « syndicats », canal de recrutement qui a un effet nul sur la durée de la vacance d'emploi. L'auteur l'explique par le fait que, dans ce cas, la présence de syndicat impose de fortes contraintes en matière d'embauche affectant le processus de détermination du salaire.

À l'exception de ce canal de recrutement, l'auteur conclut à l'adéquation de son modèle pour expliquer les résultats empiriques en matière de salaire d'embauche. Il n'exclut pas néanmoins d'autres explications théoriques, en particulier l'idée que certains canaux génèrent une meilleure qualité d'appariement ou encore que les candidats cherchent à négocier *ex post* au moment de l'embauche. Dans ce second cas, notre idée est que l'on doit également distinguer les canaux suivant qu'ils peuvent augmenter le pouvoir de négociation de l'une ou de l'autre partie à la relation de travail.

## **Intermédiaires du recrutement, qualité des appariements et négociation**

L'un des aspects novateurs des travaux de Rees (1966) est d'avoir montré que le recours à des « réseaux de relations », du fait d'une recherche d'information plus intensive portant sur un petit nombre de candidats, génère des appariements de meilleure qualité. Depuis, une abondante littérature s'est développée aboutissant à des résultats contradictoires des effets du recours aux « réseaux sociaux » sur le montant du salaire d'embauche. Dans sa revue de la littérature sur cette question, Fontaine (2006) montre que tout dépend du rôle joué par le réseau. En particulier, l'existence d'une procédure de référencement, permettant de garantir les qualités des candidats, apparaît comme une condition nécessaire de salaires d'embauche plus élevés. Hors de ces procédures, les réseaux induiraient des appariements inadéquats et donc des salaires plus faibles.

Une des caractéristiques des intermédiaires du recrutement appartenant à des réseaux sociaux est qu'ils ont une vision plus limitée du marché du travail, en termes d'offres et de demandes d'emploi, et des possibilités d'appariement fructueuses qu'il peut receler. Ils auraient moins d'influence sur la détermination même du montant du salaire d'embauche que les agents spécialisés dans une activité de placement. En effet, de par leur activité systématique de centralisation de l'information sur l'état du « marché du travail », les agences de placement participeraient plus activement à la détermination du salaire d'embauche, en amenant éventuellement les parties à revoir leur prétention (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). En ayant une vision plus globale du marché, ils peuvent donner du pouvoir de négociation aux candidats ou, inversement, aux entreprises, suivant l'état du marché du travail qu'ils contribuent à construire. C'est évident pour les cabinets de recrutement qui mènent parallèlement une activité de conseil en rémunération (Bessy, 1997), les agences d'intérim qui œuvrent dans certains métiers, mais aussi en France, pour l'Apec, l'Association (privée) pour l'emploi des cadres. Tout intermédiaire de placement peut entretenir la concurrence en multipliant les choix possibles pour les parties à la relation de travail ou, au contraire, la réduire en créant des raretés relatives.

On peut ainsi distinguer les canaux de recrutement suivant que leur fonction est d'informer les employeurs et les employés sur l'état du marché du travail, et donc de leur donner une indication sur leur pouvoir potentiel de négociation, ou plutôt de les informer sur les qualités difficilement observables des travailleurs ou des postes de travail. Ces deux fonctions sont largement intriquées dans le cas des cabinets de recrutement. Dans tous les cas, ils ont un impact sur la détermination du salaire d'embauche.

Une autre source de distinction provient du fait que les intermédiaires du placement, de par le fait qu'ils sont souvent mieux informés que leurs clients,

peuvent user de leur avantage informationnel de façon stratégique, en se constituant des rentes ou en exploitant plus qu'en assistant leurs clients (Autor, 2009). Lesourne (1991) distingue les intermédiaires du placement qui participent au bon fonctionnement du marché (convergence vers un marché « stable » où toutes les possibilités de faire de bons appariements sont épuisées) et ceux qui par leur comportement plus stratégique cherchent à « déstabiliser » le marché en créant de la rareté.

Gautié, Godechot et Sorignet (2005), observant l'activité très concurrentielle et spécialisée des chasseurs de tête sur le marché des cadres dirigeants, mettent en évidence ces comportements stratégiques. Pour être sûr de clore la mission rapidement, le chasseur de tête présélectionne un ou deux « clone(s) » entouré(s) de deux ou trois profils atypiques ; le client, alors convaincu de la rareté du professionnel qu'il recherche, se décide plus sûrement que face à cinq individus identiques, au profit du « clone ». De la sorte, sur un mode très concurrentiel, les cabinets de chasseurs de tête participent au cloisonnement du marché en créant des jeux de catégories d'emploi, ainsi qu'à l'inflation des salaires. En effet, les chasseurs de tête ont d'autant plus tendance à surestimer le salaire d'embauche que leur rémunération en dépend.

## **Cadre juridique et présentation des données**

Pour bien contextualiser la négociation du contrat de travail à l'embauche, il est important de rappeler l'évolution juridique du contrat du travail à partir du tournant des années 1980 et 1990, ainsi que la réforme récente du marché du placement.

### **L'évolution de la conception juridique du contrat de travail et du marché du placement**

Sous le « régime juridique » du contrat d'adhésion, l'accent est mis sur la protection du consentement des salariés en situation d'infériorité par l'effet de la contrainte ou de l'ignorance. Le droit fournit des assurances afin d'aboutir à une procédure contractuelle correcte et équitable à favoriser un résultat objectivement juste, selon une logique distributive (en limitant par exemple les obligations de résultat du salarié). Par ailleurs, en l'absence d'obligation de forme en ce qui concerne le contrat à durée indéterminée (CDI), seules les conventions collectives de branche imposaient la remise d'un document écrit informant le salarié sur ses principales conditions d'emploi.

Cette obligation d'information du salarié va se généraliser avec la directive européenne du 14 octobre 1991 relative « à l'obligation de l'employeur d'informer le travailleur des conditions applicables au contrat ou à la relation de travail ». Au-delà d'une meilleure protection des salariés, au titre du droit individuel d'information du salarié, cette obligation d'information doit permettre une plus grande transparence



du marché du travail pouvant amener le candidat à l'embauche à négocier. Parallèlement, la jurisprudence française a réaffirmé le formalisme du contrat, basé sur le consentement, et la valeur des engagements initiaux sur le montant et la composition de la rémunération, le lieu et le temps de travail, et la qualification. Une telle évolution jurisprudentielle rend ensuite plus délicate la modification du contrat de travail par l'employeur car il doit recueillir l'accord explicite du salarié (Bessy, 2007).

Concernant plus précisément la procédure de négociation du contrat de travail à l'embauche, le droit français encadre peu cette pratique. La conclusion définitive d'un contrat de travail est souvent précédée de pourparlers qui peuvent déboucher sur une « offre » ou une « promesse d'embauche ». En droit du travail, la promesse d'un « contrat de travail » vaut contrat, ce qui n'est pas le cas du droit commun, bien qu'il y ait des controverses en droit sur ce sujet (Rousseau, 1997). Cela témoigne de la volonté de protection du salarié en n'annulant pas les bénéfices de la négociation du contrat de travail. En effet, un employeur peut être condamné s'il n'honore pas son engagement initial à partir duquel un salarié peut être amené à démissionner de son emploi en cours, que cet engagement repose sur la foi des pourparlers d'embauche (engagement oral) ou sur une offre d'emploi précise et écrite à la personne dénommée. La promesse est considérée comme un avant-contrat, distinct du contrat définitif, son objet étant de maintenir l'offre faite par l'employeur pendant le délai convenu. Symétriquement, un candidat peut être condamné s'il décide de ne pas honorer son engagement vers l'employeur parce qu'il accepte, par exemple, une autre proposition d'emploi.

Enfin, on peut rappeler que la concurrence entre les intermédiaires du placement a été renforcée avec l'entrée des entreprises de travail temporaire comme nouvel acteur du placement permanent (et pas seulement du placement sur des emplois temporaires), suite à la loi française de janvier 2005 qui ratifie la convention 181 de l'OIT concernant les « agences d'emploi privées », et qui met fin au monopole de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE).

En résumé, le droit français a libéralisé la négociation contractuelle des conditions d'embauche, tout en limitant les comportements opportunistes des acteurs face aux possibilités ouvertes par le marché, possibilités d'autant plus accrues par le développement des agences privées de placement et le rôle croissant des NTIC dans les procédures de recrutement.

### **La base de données**

Les données issues de l'enquête Ofer (voir l'encadré), qui a été réalisée juste après cette réforme, porte sur un échantillon représentatif de 4000 établissements auxquels on a demandé de détailler leur dernier recrutement (ressources, procédures, méthodes, coûts), le type d'emploi qu'ils cherchent à pourvoir et les caractéristiques du salarié recruté. Réalisée au cours du premier semestre de

l'année 2005, et donc portant sur des recrutements effectués principalement fin 2004 – début 2005, la période d'embauche correspond à un ralentissement de l'activité économique dû à la détérioration de la conjoncture mondiale intervenue mi-2004. En volume, le PIB progresse de 1,2 % au cours de l'année 2005 ; après + 2,3 % en 2004. Le taux de chômage reste stable autour de 9,8 % (INSEE, 2006). On peut penser que c'était donc une période relativement peu favorable pour les salariés, les entreprises dans leur ensemble commençant à revoir leur perspective d'embauche à la baisse face une demande plus incertaine sur le marché des biens. Mais cette tendance est à nuancer suivant les secteurs d'activité, les « activités financières », la « construction », les « services aux entreprises », « l'éducation, la santé et l'action sociale », étant des secteurs qui ont connu une hausse de l'emploi particulièrement importante en 2005, alors que le secteur manufacturier a connu une baisse.

### **L'ENQUÊTE « OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT »**

#### *L'origine de l'enquête*

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail réunissant des chercheurs du CEE et du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), ainsi que des représentants de l'administration française du travail, en a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire.

L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (Ofer) a été réalisée au cours du premier semestre 2005 avec le support de la direction de la recherche et des études du Ministère du travail. Elle avait pour objectif de fournir des informations sur le déroulement et les procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année, en mettant l'accent sur les « ressources mobilisées par les recruteurs » et notamment les « canaux de recrutement » en lien avec les caractéristiques des entreprises, des emplois à pourvoir et des candidats finalement recrutés.

#### *L'échantillon*

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte ; 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives : 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie.

L'échantillon a été tiré de façon aléatoire à partir de 32 strates : quatre tranches de taille d'établissement et huit secteurs d'activité (l'agriculture et les IAA, les biens de consommation, les autres industries, la construction, le commerce, les transports et les activités financières et immobilières, les services aux entreprises, les services aux particuliers et les autres services). D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des recrutements aboutis, c'est vraisemblablement beaucoup plus que dans la réalité.

Dans nos traitements, nous nous sommes limités à l'ensemble des procédures de recrutement qui ont abouti afin d'avoir les informations sur les caractéristiques des salariés recrutés. Les résultats concernent donc 3 580 établissements.

Au-delà de la question sur le montant du salaire d'embauche correspondant au dernier recrutement effectué par l'établissement, l'enquête contient deux questions permettant d'appréhender un éventuel processus de négociation salariale au moment de l'embauche.

La première question est la suivante : « *Des candidats jugés intéressants ont-ils cherché à négocier des conditions d'emploi différentes de celles qui étaient proposées ?* ». Autrement dit, cette question permet de savoir si certains candidats prêts à être embauchés ont cherché à négocier leur contrat de travail. En tout, près de 17 % des établissements ont répondu par l'affirmative à cette question concernant leur dernier recrutement. Mais, cette proportion est néanmoins très variable suivant les canaux de recrutement (voir tableau 2) et les caractéristiques des entreprises, des emplois et des salariés recrutés.

L'enquête a permis également de renseigner « *sur quels éléments ont porté les négociations* » avec plusieurs réponses possibles. Parmi donc les établissements concernés, 78,3 % ont négocié le montant de la rémunération, 15,8 % sa composition (entre partie fixe et part variable), 12,9 % la nature du contrat (CDI/CDD (contrat à durée déterminée)), 32,7 % les conditions de travail proposées (horaires, jours de travail, clause de mobilité,...), 3,7 % le statut proposé (cadre/non-cadre) et 13,7 % les avantages annexes (avantages sociaux, avantages en nature).

Par ailleurs, les données de l'enquête Ofer permettent de construire cinq séries de variables dont on peut examiner les liens statistiques avec le montant du salaire d'embauche, son éventuelle négociation (ou encore d'autres termes du contrat de travail) :

- *La procédure de recrutement.* L'enquête identifie le canal qui a permis d'approcher le salarié recruté ou encore le canal qui a généré le plus de candidatures. Elle précise également si la procédure porte sur un ou plusieurs postes à pourvoir, ainsi que le nombre de candidatures examinées. Elle permet aussi de distinguer suivant que le processus d'embauche s'inscrit ou non dans la création d'une nouvelle activité pour l'établissement<sup>3</sup>.
- *Les tensions sur le marché du travail.* Au-delà du taux de chômage dans la zone d'emploi dans laquelle l'établissement est situé (ce qui représente un niveau très désagrégé), l'enquête permet de construire un autre indicateur de tension sur le marché du travail, qui peut rendre compte des « difficultés de recrutement » rencontrées par l'entreprise, à partir du nombre de canaux mobilisés pour rechercher des candidats.
- *Les caractéristiques des établissements* (taille, secteur, rotation du personnel, accord de mobilité interne). Ces variables permettent d'appréhender l'existence de marchés internes.

- *Les caractéristiques de l'emploi* (qualification, CDI/CDD, temps complet/partiel, fonction de l'emploi).
- *Les caractéristiques du salarié recruté* (H/F, âge, niveau d'étude, expérience dans l'emploi considéré, situation antérieure) qui permettent de saisir le « capital humain ».

Le travail empirique qui suit est en deux étapes. Dans un premier temps, il s'agit d'estimer une équation de salaire d'embauche afin de comparer nos résultats avec ceux de DeVaro (2005) et de voir en particulier s'il y a une corrélation entre le salaire d'embauche et la stratégie de recrutement. L'étape suivante analyse les liens statistiques entre « canaux de recrutement » et négociation salariale.

### Estimation d'une équation de salaire d'embauche

La variable à expliquer dans la régression (méthode des moindres carrés ordinaires, *proc GLM* du logiciel SAS) est constituée par le log du salaire d'embauche afin de prendre en compte des effets additifs. Dans notre enquête, la question permettant d'appréhender le montant du salaire d'embauche a été posée dans la partie du questionnaire concernant la description de l'emploi et a été libellée de la façon suivante : *Quel est environ le salaire mensuel brut d'embauche (par rapport au poste à pourvoir) ?* Il s'agit donc ni du salaire d'embauche qui a été contracté, ni le montant du salaire qui a été proposé au moment de l'offre d'emploi et qui pouvait prendre en compte le contexte particulier du recrutement. Mais on peut penser que la plupart des répondants aient mentionné le salaire d'embauche finalement proposé. De toute façon, dans 91 % des cas, le salaire d'embauche est égal au salaire initialement prévu ; ce qui fait que l'on peut considérer que l'on a bien affaire au « salaire d'embauche ».

Par ailleurs, soulignons que ce travail d'estimation a une fin principalement descriptive afin d'expliquer les effets des différents canaux de recrutement sur les salaires d'embauche, en contrôlant par des caractéristiques observables simples. Afin de comparer nos résultats avec ceux de DeVaro (2005), nous avons suivi la même progression dans l'introduction des groupements de variables exogènes. Nous commençons par une spécification simple du *modèle (1)* (voir le tableau 1) qui inclut seulement les canaux de recrutement comme variable explicative. La catégorie de référence est constituée par les candidatures spontanées qui représentent le principal canal de recrutement. Ce canal est une catégorie hybride entre le recours au « marché » et la mobilisation de réseaux sociaux. Pratiquement tous les canaux ont un coefficient significatif à l'exception des « relations personnelles », de l'ANPE, des « réembauches » et du canal « autres ». Le coefficient est positif pour l'Aphec, les « agences privées », internet, les annonces-presse, les « relations professionnelles » et, à l'inverse, négatif pour les recrutements via les « instituts de formation ».

**TABLEAU 1**  
**Régressions du log du salaire d'embauche (Logw)**

Constante	Logw (1) 7,110***	Logw (2) 7,031***	Logw (3) 5,623***	Logw (4) 5,651***	Logw (5) 5,758***
<b>Canaux de recrutement</b>					
Canal de recrutement ( <i>réf</i> : candidature spontanée)					
Agences publiques	0,047	0,023	0,024	0,024	0,035
Apec	0,839***	0,727***	0,333***	0,072	0,068
Instituts de formation	-0,136**	-0,171***	-0,062	-0,118***	-0,100**
Agences privées	0,564***	0,533***	0,290***	0,146***	0,131***
Annonces presse	0,258***	0,219***	0,114***	0,044	0,057**
Annonces internet	0,550***	0,487***	0,221***	0,101***	0,098**
Relation professionnelle	0,261***	0,223***	0,118***	0,089***	0,102***
Réembauche	0,055	0,142***	0,093***	0,070**	0,069**
Relation personnelle	-0,028	-0,040	0,031	-0,006	0,028
Autres	0,085	0,0410	-0,014	-0,059	-0,053
<b>Procédure de recrutement et tensions sur le marché du travail</b>					
Plusieurs postes à pourvoir ( <i>réf</i> : un seul poste)		-0,102***	-0,051**	-0,007	-0,042**
Embauche dans le cadre d'une activité nouvelle ( <i>réf</i> : activité courante)		0,129***	0,014	-0,026	-0,022
Nombre de canaux de recherche mobilisés		0,048***	0,022***	0,009**	0,009**
Taux de chômage zone d'emploi de l'établissement		-0,011**	-0,012***	-0,006**	-0,006*
<b>Caractéristiques des candidats recrutés</b>					
Genre ( <i>réf</i> : femme)			0,216***	0,042**	0,033*
Âge			0,078***	0,055***	0,051***
Âge <sup>2</sup>			-0,001***	-0,001***	-0,001***
Niveau d'étude ( <i>réf</i> : Bac)					
Aucun			-0,262***	-0,113***	-0,114***
Cap, Bep, BEPC			-0,121***	-0,048**	-0,039*
Bac + 2			0,195***	0,065*	0,045*
> Bac + 3			0,426***	0,159***	0,140***
Nombre d'années d'expérience dans l'emploi			0,014***	0,008***	0,008**
<b>Caractéristiques des emplois</b>					
CDI ( <i>réf</i> : CDD)				0,077***	0,077***
Temps complet ( <i>réf</i> : temps partiel)				0,565***	0,542***
Fonctions de l'emploi ( <i>réf</i> : gestion, comptabilité)					
Nettoyage, gardiennage				-0,194***	-0,193***
R-D, études, informatique				0,061	0,078*
Enseignement, soin aux personnes				-0,081**	0,032

TABLEAU 1 (suite)

	Logw (1)	Logw (2)	Logw (3)	Logw (4)	Logw (5)
<b>Constante</b>	<b>7,110***</b>	<b>7,031***</b>	<b>5,623***</b>	<b>5,651***</b>	<b>5,758***</b>
<b>Caractéristiques des emplois (suite)</b>					
Qualification ( <i>réf</i> : employés)					
Ouvriers non qualifiés				-0,122***	-0,123***
Ouvriers qualifiés				-0,023	-0,032
TAM				0,153***	0,137***
Cadres				0,404***	0,376***
Cadres supérieurs				0,580***	0,557***
<b>Caractéristiques des entreprises</b>					
Secteur d'activité ( <i>réf</i> : transports)					
Activités financières					0,117*
Taille des établissements ( <i>réf</i> : entre 50 et 249 salariés)					
Entre 0 et 9 salariés					-0,130***
Entre 10 et 49					-0,044**
Entre 250 et 499					0,015
Au moins 500 salariés					0,023
Rotation du personnel					ns
Existence d'un accord collectif priorité d'embauche					
					-0,006
N	3092	3076	3076	3076	3076
R <sup>2</sup>	0,132	0,160	0,389	0,570	0,579

\* : significatifs à 10 % ; \*\* : significatifs à 5 % ; \*\*\* : significatifs à 1 %

Lorsqu'on introduit dans le *modèle (2)* les autres caractéristiques de la procédure de recrutement et de l'état du marché du travail, les coefficients des canaux de recrutement sont pratiquement identiques à ceux du modèle (1), à l'exception du canal « réembauches » qui a, dans cette spécification du modèle, un coefficient positif statistiquement significatif. Le nombre de canaux mobilisés pour rechercher des candidats et le fait que l'embauche corresponde à une activité nouvelle ont des coefficients positifs, alors qu'il est négatif pour le taux de chômage dans la zone d'emploi de l'établissement. Les pénuries « locales » de main-d'œuvre à la source de difficultés de recrutement ont donc un impact positif sur le montant du salaire d'embauche.

Lorsqu'on rajoute les variables de capital humain (genre, âge, âge au carré, niveau de formation, nombre d'années d'expérience dans l'emploi) dans le *modèle (3)*, ces variables sont toutes statistiquement significatives (corrélation très positive avec le niveau d'étude) et ont pour conséquence d'accroître la qualité de la régression (forte augmentation du R<sup>2</sup>). Néanmoins, les coefficients des canaux de recrutement décroissent et le canal « instituts de formation »

n'est plus significatif. Ce changement est dû à la prise en compte de la variable « âge du candidat recruté » dans la régression. Notons que l'âge au carré a un coefficient négatif, ce qui témoigne que l'effet positif de l'âge sur le salaire d'embauche est décroissant.

Dans le *modèle (4)*, les caractéristiques des emplois (CDI, temps complet, fonction, qualification) sont toutes statistiquement significatives avec des coefficients positifs (à l'exception de certaines fonctions d'emploi) et augmente de façon substantielle la qualité de la régression ( $R^2 = 0,570$ ). On constate une légère décroissance des coefficients des canaux de recrutement. Le canal « annonces presse » n'est plus significatif ; ce qui peut s'expliquer par la prise en compte de la qualification (les annonces étant particulièrement destinées aux TAM et cadres) et de la nature du contrat (CDI et à temps complet). Le canal Apec aussi n'est plus significatif, ce qui s'explique de la même façon. Le profil typique des emplois pourvus par cette agence correspond à un cadre, sur CDI et à temps complet.

Notons que le coefficient positif très élevé (0,542) des contrats à temps complet peut s'expliquer en partie par le fait que certains répondants aient mentionné le montant du salaire à temps partiel (pour un contrat un temps partiel) alors qu'il aurait fallu qu'ils fassent une extrapolation pour avoir l'équivalent temps plein. Cela ne doit pas néanmoins éliminer le fait que le contrat à temps à partiel serait dévalorisé par les entreprises, ces dernières estimant que le salarié serait moins engagé dans la relation de travail et la performance de l'organisation. Ce type d'argument peut expliquer la corrélation positive du salaire d'embauche avec le niveau de « qualification » (au sens des conventions collectives), les coefficients des cadres et des cadres supérieurs étant très positifs (respectivement 0,404 et 0,580).

La dernière spécification (*modèle 5*), qui introduit les caractéristiques des établissements, n'améliore pas de façon substantielle la qualité de la régression. Seule la taille des établissements est corrélée avec le montant du salaire d'embauche. Cette corrélation est significative seulement pour les deux plus petites catégories d'établissement (< 10 salaires, [10, 49]). Cela confirmerait l'idée que les petites entreprises ont peu de marge de manœuvre en matière de rémunération. Les autres caractéristiques : la rotation du personnel, l'existence d'un accord collectif de mobilité interne, le secteur d'activité, ne sont pas statistiquement significatives, à l'exception du secteur des « activités financières » qui a un coefficient positif.

Bien que les coefficients des canaux de recrutement décroissent une nouvelle fois, ils gardent leur significativité statistique (les annonces de presse la retrouve). Les canaux « agences privées », « relations professionnelles », « annonces d'offre d'emploi » (presse et internet), « réembauches », sont associés à un effet positif

sur le montant du salaire d'embauche, alors que les « organismes de formation » ont un impact négatif<sup>4</sup>. Par ailleurs, les coefficients des caractéristiques des candidats recrutés et des emplois gardent leur forte significativité statistique. Il en va de même pour les deux indicateurs de tensions sur le marché du travail (nombre de canaux de prospection mobilisés, taux de chômage dans la zone d'emploi de l'établissement).

On retrouve des résultats similaires à ceux de DeVaro (2005) concernant l'effet du canal du recrutement sur le montant du salaire d'embauche, avec un jeu de variables explicatives pratiquement identiques. En particulier, le recours aux agences privées, aux annonces d'offre d'emploi et aux « relations professionnelles » tend à accroître le montant du salaire d'embauche.

Par contre, il semble difficile d'attribuer cet effet positif à des durées de recrutement plus longues. Dans le cadre de notre enquête, le recours à des « relations professionnelles » engendre des durées beaucoup plus courtes que le recrutement via des agences privées ou des annonces (Bessy et Marchal, 2009). Une telle corrélation reste néanmoins à vérifier avec l'estimation d'un modèle de durée. Cette estimation est cependant limitée par les données de notre enquête qui ne permettent pas de repérer le caractère simultané ou séquentiel du recours aux différents canaux de prospection de candidats (voir Bessy et de Larquier, 2010).

Remarquons que DeVaro ne se pose pas ce type de question faisant comme si, en accord avec son modèle théorique, les canaux étaient mobilisés simultanément par les entreprises dans l'enquête qu'il exploite. Notons enfin que son modèle est sans doute moins adapté au cas français où les employeurs mentionnent rarement le montant du salaire dans leur « annonce ». Dans l'enquête Ofer, seulement 27,8 % des procédures qui cherchent des candidats par annonce (dans la presse ou internet) mentionnent le montant de la rémunération dans le texte de l'annonce. Une comparaison entre la Grande-Bretagne et la France, concernant des annonces passées dans la presse pour recruter des informaticiens, confirme cette caractéristique des employeurs français qui placent les candidats à l'embauche dans une situation plus inconfortable que leurs homologues britanniques (Bessy et de Larquier, 2001).

Ces limites du modèle de l'affichage du salaire conduisent à examiner d'autres explications. On peut avancer l'hypothèse que les canaux qui accroissent le montant du salaire d'embauche permettent de recruter des candidats plus performants, en résolvant au mieux les problèmes d'évaluation de leur qualité, et donc d'améliorer la qualité des appariements. Dans le cas des agences, les employeurs supportent un coût élevé de présélection de candidatures et de sélection sur des critères d'évaluation qui sont difficilement observables. Dans le cas des « relations professionnelles », ces qualités difficilement observables seraient certifiées par des tiers connaissant les candidats.



Néanmoins, ce type d'hypothèse est difficile à corroborer car on ne peut pas directement inférer de l'effet sur les salaires une information sur l'efficacité de l'appariement. Une autre hypothèse, bien qu'elle ne soit pas antagonique avec la précédente, est que certains canaux de recrutement seraient en position d'accroître la capacité de négociation des candidats qu'ils exploiteraient en exigeant des salaires d'embauche plus élevés, si le montant initial proposé par l'employeur ne leur convenait pas.

## **Les facteurs propices à la négociation du contrat de travail**

Il apparaît alors intéressant d'analyser l'influence des procédures de recrutement sur la négociation des termes du contrat par des candidats jugés intéressants, en particulier en matière de rémunération. On présente d'abord les résultats des tris croisés et on en profite pour décrire et justifier les variables utilisées pour caractériser ces procédures. Nous présentons ensuite les résultats d'une régression logistique cherchant à estimer l'effet de ces procédures sur la négociation salariale.

### **Négociation du contrat et caractéristiques des procédures de recrutement**

Le canal de recrutement, au sens du canal qui a permis d'approcher le candidat recruté (en considérant qu'il n'y en a qu'un seul), est une variable importante de notre raisonnement. Nous avons établi une partition en 11 canaux en retenant des canaux qui sont « porteurs de négociation » même s'ils représentent qu'une partie infime des procédures de recrutement : Apec (1,7 %) et « annonces sur internet » (3,7 %).

Comme le montre le tableau 2, il y a peu de différence entre négocier les conditions d'emploi (au moins un élément du contrat) et négocier le montant de la rémunération, cet élément de négociation étant présent dans près de 80 % des procédures dans lesquelles des candidats jugés intéressants ont cherché à négocier leur contrat de travail.

Le recrutement via les intermédiaires du marché du travail accroît la proportion des candidats jugés intéressants à négocier leur contrat, ce qui n'est pas le cas lorsque les candidats ont été recrutés via des « réseaux de relations », en particulier via des relations personnelles (14,0 %), et encore moins lorsqu'il s'agit de candidatures spontanées (10,9 %) ou de réembauche (8,1 %). Notons que pour ces deux derniers canaux, la négociation de la rémunération en particulier est encore moins fréquente, respectivement 5,9 % et 5,2 %.

Parmi les intermédiaires de marché, ce sont via l'Apec (68,2 % des cas) et les agences privées (37,2 %) que les négociations sont les plus fréquentes. En s'appuyant sur la prospection d'un large marché, le recrutement par Internet semble aussi accroître la propension des internautes à négocier (32,0 %), ce

TABLEAU 2

## Négociation, procédure de recrutement et tensions sur le marché du travail (%)

Caractéristiques	Négociation des conditions d'emploi	Négociation de la rémunération en particulier
Ensemble	16,8*	13,8**
<b>Procédures de recrutement</b>		
<i>Canal de recrutement</i>		
Agences publiques	15,7***	12,5
Apec	68,2	65,4
Instituts de formation	12,5	12,7
Agences privées	37,2	33,4
Annonces presse	18,5	14,4
Annonces internet	32,0	31,3
Candidatures spontanées	10,9	5,9
Relation professionnelle	17,5	14,9
Réembauche	8,1	5,2
Relation personnelle	14,0	13,9
Autres	19,7	13,5
<i>Canal ayant permis d'approcher le plus de candidats</i>		
Agences publiques	17,5	13,0
Apec	73,3	68,3
Instituts de formation	23,4	23,3
Agences privées	28,7	24,2
Annonces presse	20,3	16,7
Annonces internet	34,1	32,5
Candidatures spontanées	10,6	5,7
Relation professionnelle	18,0	15,0
Réembauche	5,9	3,0
Relation personnelle	15,5	14,8
Autres	18,2	7,0
<i>Nombre de postes à pourvoir</i>		
Un seul poste	16,0	13,3
Plusieurs postes	18,4	14,9
<i>Nombre de candidatures examinées</i>		
≤ 4 candidatures	7,3	5,6
5-9 candidatures	17,1	12,7
≥ 10 candidatures	30,0	24,8
Embauche liée à une activité nouvelle	27,4	27,3
<b>Indicateurs de tension sur le marché du travail</b>		
<i>Nombre de canaux mobilisés</i>		
≤ 2	9,0	6,6
3-4 canaux	12,8	10,5
5-6 canaux	23,9	19,6
> 6 canaux	40,1	34,3

TABLEAU 2 (suite)

Caractéristiques	Négociation des conditions d'emploi	Négociation de la rémunération en particulier
<b>Indicateurs de tension sur le marché du travail (suite)</b>		
<i>Taux de chômage zone d'emploi établissement</i>		
Taux chom. ≤ 9%	18,3	14,9
9% < taux chom. ≤ 10.7%	14,4	12,5
Taux chom. > 10.7%	17,1	13,7

\* : dans 16,8 % des procédures de recrutement, des candidats intéressants ont négocié leurs conditions d'emploi.

\*\* : dans 13,8 % des procédures de recrutement, des candidats intéressants ont négocié leur rémunération en particulier.

\*\*\* : dans 15,7 % des procédures prise en charge par les agences publiques, des candidats intéressants ont négocié leur contrat de travail, ce qui constitue une légère sous-représentation par rapport à la moyenne d'ensemble.

Source : Dares, enquête OFER, 2005.

qui est moins vrai pour les « annonces presse » (18,5 %), les agences publiques (15,7 %) et les instituts de formation (12,5 %).

Signalons que les candidats qui ont négocié leur contrat ont pu être approchés par le biais d'autres canaux que celui qui a permis de contacter le candidat effectivement recruté. Pour éviter ce type de biais, il nous semble plus judicieux de retenir le classement des canaux reposant sur le « canal ayant permis d'approcher le plus de candidats » (et non celui qui a permis d'approcher le candidat effectivement recruté). En effet, cette façon de caractériser les canaux de recrutement est mieux adaptée à la question étudiée qui porte sur le fait que certains candidats jugés intéressants ont cherché à négocier, et non sur le fait que le candidat effectivement recruté ait négocié ou non son contrat de travail. Ce choix n'élimine pas complètement le cas où les candidats, qui ont cherché à négocier leur contrat, n'ont pas été approchés par le canal qui a permis de trouver le plus de candidats. Mais on fait l'hypothèse que c'est plutôt l'exception. De toute façon, cela ne change pas les résultats de façon substantielle, les deux variables étant très corrélées. On peut seulement noter que la négociation des conditions d'embauche est maintenant surreprésentée pour le canal « instituts de formation » (23,4 %) tandis qu'elle diminue pour les « agences privées », tout en restant à un niveau relativement élevé (28,7 %).

Les autres caractéristiques des procédures de recrutement permettent de bien prendre en compte le contexte de l'embauche ou encore l'état du marché du travail, données qui constituent un apport précieux de notre enquête.

Le nombre de canaux de prospection mobilisés pour rechercher des candidats accroît fortement la négociation de leur embauche, la proportion passant de 9,0 %, lorsque deux canaux ou moins sont mobilisés, à 40,1 % lorsque plus de six canaux sont activés. Cet indicateur rend compte des difficultés de recrutement rencontrées par l'établissement qui peut être obligé d'activer des

canaux inhabituels, face à une pénurie relative de bons profils. Il peut aussi rendre compte d'une activité intensive de prospection et, en particulier, de la mobilisation de certains canaux, comme le recours à internet, qui ne sont pas orientés vers le recrutement *stricto sensu*, au sens où ils permettent de recueillir avant tout de l'information sur l'état du marché du travail, afin de mieux spécifier l'offre d'emploi. Pour pouvoir opérer ce type de distinction, il faudrait des données qui permettent de repérer le caractère simultané ou séquentiel du recours aux différents canaux de recrutement.

Cette intensification de la recherche peut déboucher sur un ensemble étoffé de candidatures que l'employeur va d'abord présélectionner puis sélectionner. La proportion de candidats jugés intéressants qui négocient leur contrat augmente avec le nombre de candidatures examinées, passant de 7,3 % pour « moins de 3 candidatures » à 30,0 % pour « plus de 10 candidatures ». Cet indicateur va donc constituer une variable de contrôle importante.

Par ailleurs, le nombre de postes à pourvoir (un seul ou plusieurs) ne semble pas corrélé avec la négociation du contrat de travail, ce qui n'est pas le cas lorsque cette procédure correspond à une embauche dans le cadre d'une activité nouvelle pour l'établissement (27,4 % contre 16,8 % pour l'ensemble). Dans cette configuration, la négociation sur le salaire d'embauche y est très fréquente.

### Résultats économétriques et discussion

Nous avons spécifié un modèle logistique (*Proc Logistic* du logiciel SAS, estimateur du maximum de vraisemblance) pour expliquer la probabilité que des candidats jugés intéressants aient cherché à négocier leur salaire d'embauche. Nous mettons l'accent sur l'effet des caractéristiques des procédures de recrutement, en particulier la nature du « canal ayant permis d'approcher le plus de candidats », en contrôlant par les caractéristiques des entreprises, des emplois et des candidats recrutés. D'un point de vue méthodologique, l'usage de ce modèle vise à expliquer la variance de la négociation et non à dégager des relations causales. Les problèmes de colinéarité entre les variables dépendantes ou de leur non exogénéité peuvent être négligés.

Concernant les candidats recrutés, nous n'avons retenu que les caractéristiques qui sont les plus susceptibles d'être publiées dans une offre d'emploi, comme le niveau d'étude et l'expérience (ou implicitement le genre). On fait l'hypothèse que les candidats qui ont cherché à négocier ont les mêmes caractéristiques que celles du candidat finalement recruté (seules caractéristiques disponibles dans l'enquête Ofer). Ce type d'inférence est beaucoup moins vrai si on prend en considération la situation antérieure du candidat recruté (salarié, chômeur, inactif, en formation, stagiaire ou intérimaire dans l'établissement ou hors de l'établissement). Par ailleurs, cette variable est très corrélée avec le canal de recrutement du fait de la segmentation du marché du placement. Notons, par

exemple, que le fait d'être salarié accroît la propension à négocier le salaire d'embauche (22,3 % contre 17,4 % dans l'ensemble).

Les résultats (tableau 3) montrent que, relativement aux candidatures spontanées (modalité de référence), les agences privées de placement et, de façon moins significative, l'Apec, accroissent la probabilité de négociation du montant de la rémunération et, ceci, une fois pris en compte le nombre de canaux de recherche mobilisés et de candidatures examinées, variables qui ont des effets significativement très positifs. Ces deux canaux de recherche de candidats (au sens du canal qui a permis d'approcher le plus de candidats dans la procédure considérée)<sup>5</sup> peuvent plus aisément les mettre en position de négocier. Ils sont aussi très souvent l'apanage des candidats qui sont déjà en poste et qui peuvent donc sans risque se lancer dans un processus de négociation, à l'instar de salariés qui sont démarchés par des chasseurs de tête. *A contrario*, le canal « réembauches » diminue la probabilité de négocier, de façon statistiquement significative.

L'effet très significatif du nombre de canaux mobilisés sur la négociation doit être interprété avec prudence. D'une part, il y a un risque d'endogénéité dans le sens où c'est parce que certains candidats ont cherché à négocier et se sont finalement désistés, car ils n'ont pas obtenu satisfaction, que l'établissement a recours à d'autres canaux. D'autre part, connaissant les difficultés de recrutement de l'établissement, les candidats peuvent chercher à négocier un salaire plus avantageux, en particulier lorsqu'ils sont démarchés par des chasseurs de tête.

Parmi les autres caractéristiques de la procédure de recrutement, on peut noter que l'embauche d'un salarié œuvrant dans une nouvelle activité de l'entreprise accroît très significativement la probabilité de négociation salariale. Cela est sans doute dû à des repères d'embauche qui sont moins stabilisés que dans le cas où il s'agit d'un recrutement récurrent sur un poste bien défini. On peut également interpréter cette corrélation positive par le fait que l'établissement se heurterait à une forme de pénurie de main-d'œuvre, à partir du moment où plusieurs entreprises s'engagent dans cette même activité nouvelle, pénurie qui met les candidats en position favorable pour négocier leur contrat de travail. D'une façon plus générale, un taux de chômage faible dans la zone d'emploi de l'établissement accroît aussi la probabilité à négocier le salaire d'embauche.

L'existence d'un accord collectif définissant une priorité d'embauche des candidats à l'interne a un effet négatif sur la négociation ; ce qui est cohérent avec un marché interne du travail dans lequel les grilles salariales sont difficilement contournables, y compris à l'embauche. Mais est-ce que les candidats anticipent bien le type d'entreprise à laquelle ils ont affaire ?

Certains secteurs d'activité comme les « biens intermédiaires », la « construction », les « activités financières » et les « services aux entreprises » ont un effet positif sur la négociation du montant de la rémunération et, inversement, pour le

TABLEAU 3

## Modèle logistique : probabilité de négocier la rémunération (Negorem)

	Negorem
Constante	-2,097
<b>Procédure de recrutement</b>	
Canal apportant le plus de candidats ( <i>réf</i> : candidature sp)	
Agences publiques	-0,111
Apec	0,442*
Instituts de formation	-0,068
Agences privées	0,489***
Annonces internet	-0,091
Annonces presse	-0,034
Relation professionnelle	0,158
Réembauche	-0,535**
Relation personnelle	-0,280
Autres	0,035
Plusieurs postes à pourvoir ( <i>réf</i> : un seul poste)	0,041
Embauche dans le cadre d'une activité nouvelle	0,165**
<b>Indicateurs de tension sur le marché du travail</b>	
Nombre de candidatures examinées ( <i>réf</i> : 5-9 candidature)	
≤ 4 candidatures	-0,628***
≥ 10 candidatures	0,473***
Nombre de canaux de recherche ( <i>réf</i> : 3-4 canaux)	
≤ 2 canaux	-0,450***
5-6 canaux	0,153
> 6 canaux	0,508***
Taux de chômage zone d'emploi établissement ( <i>réf</i> : 9 – 10,7%)	
Taux chom. < 9%	0,153**
Taux chom. > 10.7%	-0,088
<b>Caractéristiques des entreprises</b>	
Secteur d'activité ( <i>réf</i> : transports)	
IAA	0,336
Biens de consommation	-0,482**
Biens intermédiaires	0,302*
Construction	0,362*
Activités financières	0,544*
Services aux entreprises	0,304*
Taille des établissements	Ns
Rotation du personnel ( <i>réf</i> : moyenne)	
Faible	-0,122
Forte	0,095
Existence d'un accord collectif priorité d'embauche	-0,133**

TABLEAU 3 (suite)

	Negorem
<b>Caractéristiques des emplois et des salariés recrutés</b>	
CDI (réf: CDD)	0,119*
Temps partiel (réf: temps complet)	-0,031
Fonctions de l'emploi (réf: gestion, comptabilité)	
Production, chantier, maintenance	0,253*
Nettoyage, gardiennage	-1,558**
R-D, études, informatique	0,339*
Enseignement, soin aux personnes	0,445
Salaire brut d'embauche (réf: 1,5Smic – 2Smic)	
< 5mic	-0,558***
Smic – 1,5Smic	-0,042
> 2Smic	0,379**
Qualification (réf: employés)	
Ouvriers qualifiés	0,275*
Genre	Ns
Niveau d'étude (réf: Bac)	
Supérieur à Bac + 2	0,407***
Expérience dans l'emploi (réf: 4 à 9 ans)	
Aucune	-0,278**
N	3260
-2LogL	2678,56

Coefficients estimés du logit de la probabilité qu'il y ait négociation

\* : significatifs à 10 % ; \*\* : significatifs à 5 % ; \*\*\* : significatifs à 1 %

secteur des « biens de consommation ». Il nous semble que ces résultats peuvent être interprétés en référence aux tensions du marché du travail dans ces secteurs au moment de l'enquête (voir *supra*). L'effet serait doublé dans les secteurs où les « marchés externes » sont plus prégnants, comme la « construction » ou les « biens de consommation », et donc où la détermination du salaire est très dépendante des autres choix offerts aux candidats jugés intéressants.

Ce même raisonnement, basé sur les tensions du marché du travail renforçant le pouvoir de négociation des candidats à l'embauche, peut expliquer l'effet positif sur la négociation des fonctions « R&D, conseils, informatique », « production, chantier, maintenance », « enseignement, soin aux personnes », et, inversement, l'effet négatif de la fonction « nettoyage et gardiennage ». La durée indéterminée du contrat relativement à un emploi en CDD accroît la probabilité de négocier.

En matière de qualification, seuls les emplois d'ouvriers qualifiés ont un effet significatif, et en l'occurrence positif, alors que l'on aurait pu penser que les emplois les plus qualifiés, de cadres ou de cadres supérieurs, s'adressent à des candidats qui, du fait d'un certain statut, cherchent à négocier systématiquement

leur rémunération. Mais cet effet est sans doute déjà pris en compte par le niveau du salaire d'embauche, qui a un impact très positif sur la probabilité de négocier, par les canaux qui assurent principalement le recrutement de ces catégories, ou par le niveau d'étude, la modalité « supérieur à bac + 2 » ayant un effet significativement très positif. Toutes choses égales par ailleurs, avoir aucune expérience dans l'emploi réduit les chances de négocier le salaire d'embauche.

D'une façon générale, il est difficile d'identifier un effet lié à la nature des marchés du travail (interne/externe) sur la probabilité de négocier le salaire d'embauche. De même, si l'élévation du « statut » des candidats accroît cette probabilité, il est délicat de démêler les effets liés au niveau d'étude, à la qualification ou au montant du salaire d'embauche.

## Conclusion

L'estimation d'une équation de salaire permet de montrer, au-delà des caractéristiques de capital humain des candidats recrutés, des emplois et des entreprises, l'impact des canaux de recrutement sur le montant du salaire d'embauche. Cet impact ne serait pas lié à des durées de recrutement plus ou moins longues suivant les canaux, comme dans le modèle de l'affichage du salaire de DeVaro (2005) qui semble mal adapté au cas français. Nos résultats conduisent à ne pas rejeter l'hypothèse que certains canaux, comme les intermédiaires privés du placement, accroîtraient la capacité de négociation des candidats et exerceraient une pression à la hausse du salaire d'embauche.

Cette hypothèse n'est pas antagonique avec le fait que les cabinets de recrutement, du fait de leur activité intense d'évaluation des candidats, contribuent à améliorer la qualité de l'appariement ; ce qui pourrait aussi expliquer des montants de salaire d'embauche plus élevés. C'est en tout cas l'hypothèse que l'on peut faire pour l'impact positif des réseaux de relations professionnelles sur le salaire.

Si cette hypothèse de sélection plus intensive de certains canaux de recrutement n'est pas à rejeter, elle reste fragile car on ne peut pas directement inférer de l'effet sur les salaires d'une information sur la « qualité » de l'appariement. En effet, dans le cas de marchés internes d'entreprise, on peut penser que les candidats peuvent accepter des salaires relativement peu élevés s'ils anticipent un profil de salaire croissant par la suite. Ou, encore, les candidats qui sont introduits par des réseaux de relations interpersonnelles ne cherchent pas à négocier pour ne pas rompre la confiance. Il faudrait avoir des données permettant de mieux identifier l'effet de différentes conventions d'évaluation du travail (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). On pourrait ainsi partitionner l'échantillon suivant divers types de marché de travail pour estimer différentes équations de salaire, afin de mieux appréhender l'impact des canaux de recrutement.



## Notes

- 1 Si la négociation collective de branche et les conventions collectives restent le pivot du système français de relations professionnelles (92 % des salariés du secteur privé sont couverts par ces conventions), les branches constituent actuellement un espace de régulation affaibli et contesté. C'est particulièrement vrai dans le domaine des salaires (Bévort et Jobert, 2008).
- 2 Face à un problème de négociation, la solution de Nash, issue de la théorie des jeux, correspond à la maximisation pondérée des gains nets des joueurs, c'est-à-dire des gains au-delà des gains découlant d'une situation de désaccord, en l'occurrence ici de non-embauche. Le coefficient de pondération représente le pouvoir de négociation plus ou moins fort des parties.
- 3 La définition des différentes variables qui caractérisent les procédures de recrutement se trouve dans une annexe méthodologique disponible sur demande auprès de l'auteur.
- 4 Notons qu'à cet égard nos résultats montrent un impact significatif des canaux de recrutement sur les salaires, alors que les travaux de Fontaine (2006), à partir des données de l'enquête Emploi de l'INSEE effectuée en 1999, n'arrivaient pas vraiment à expliquer l'effet de ces canaux, et en particulier des réseaux de relations. Par contre, on retrouve les mêmes effets des variables de capital humain et de certaines caractéristiques des emplois (temps complet et qualification).
- 5 Signalons que le remplacement de la variable « canal ayant permis d'approcher le plus de candidats » par la variable « canal de recrutement effectif » ne change pas les résultats de façon substantielle.

## Bibliographie

- Adam, G. et J.-D. Reynaud. 1978. *Conflits du travail et changement social*. Paris : PUF.
- Autor, D. 2009. *The Studies of Labor Market Intermediation*. Chicago : University of Chicago Press.
- Bessy, C. 1997. « Cabinets de recrutement et formes d'intermédiation sur le marché du travail ». *Les intermédiaires du marché du travail*. C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, dir. Paris : PUF.
- Bessy, C. 2007. *La contractualisation de la relation de travail*. Paris : Éditions LGDJ, collection Droit et Société.
- Bessy, C. et G. de Larquier. 2001. « IT Professional wanted (25 0000£ + benefits) / Entreprise recherche informaticien diplômé des Grandes Écoles ». *Des marchés du travail équitables ? Une approche comparative France/Royaume-Uni*. C. Bessy et al., coord. Bruxelles : P.I.E.-Peter Lang.
- Bessy, C. et G. de Larquier. 2010. « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement ». *Revue française d'économie*, 25 (2), 339-382.
- Bessy, C. et F. Eymard-Duvernay, dir. 1997. *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris : PUF.
- Bessy, C. et E. Marchal. 2009. « Le rôle des réseaux et des marchés dans les recrutements ». *Revue française de socio-économie*, 3, 121-146.
- Bévort, A. et A. Jobert. 2008. *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris : Armand Colin Éditions.
- Cahuc, P., P. Sevestre et H. Zadjela. 1990. « Négociations salariales et segmentation du marché du travail ». *Économie et prévision*, n°s 92-93, 43-50.

- DeVaro, J. 2005. « Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires ». *Economic Inquiry*, 43, 263-282.
- Dunlop, J.T. 1966. *The Theory of Wage Determination*. London : Macmillan.
- Fontaine, F. 2006. « Les réseaux de relations : quelles perspectives pour l'économie du marché du travail ? ». *Revue française d'économie*, XXI (1), 127-172.
- Gautié, J., O. Godecho et P-E. Sorignet. 2005. « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : le cas de la chasse de tête ». *Sociologie du travail*, 47 (3), 383-404.
- INSEE. 2006. *Note de conjoncture*, mars.
- Lesourne, J. 1991. *Économie de l'ordre et du désordre*. Paris : Économica.
- Lyon-Caen, A. 1988. « Actualité du contrat de travail, bref propos ». *Droit Social*, 7-8 (juillet-août), 540-543.
- Rees, A. 1966. « Labor Economics : Effects of More Knowledge. Information Networks in Labor Markets ». *American Economic Review Papers Proceedings*, 56 (2), 559-566.
- Rousseau, Y. 1997. « Le droit français du recrutement après la loi du 31 décembre 1992 ». *Les intermédiaires du marché du travail*. C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, dir. Paris : PUF.
- Stigler, G. 1962. « Information in the Labor Market ». *Journal of Political Economy*, 70, 94-105.
- Wang, R. 1995. « Bargaining versus Posted-Price Selling ». *European Economic Review*, 39, 1747-1764.

## RÉSUMÉ

### Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement

En France, le recul relatif de la négociation collective de branche dans la détermination du salaire, mais aussi le renouveau en droit de la figure du contrat de travail au cours de la fin des années 1980, ont redonné une marge de manœuvre à l'employeur et à l'employé dans la détermination des termes du contrat, participant ainsi à un processus d'individualisation de la relation de travail. Les entreprises peuvent alors mieux prendre en compte les contraintes imposées par le marché du travail et, notamment, attirer des candidats compétents. Mais, pour cela, elles sont dépendantes le plus souvent des intermédiaires du placement qui ont une meilleure connaissance de l'état du marché. Or, le choix d'une stratégie de recrutement, en particulier l'arbitrage entre vitesse du recrutement et qualité de l'appariement, qui va amener à choisir un canal de recrutement ou un autre, a des conséquences sur la négociation des termes contractuels. L'objectif de ce texte est d'analyser l'effet des canaux de recrutement sur la détermination du salaire d'embauche, en examinant en particulier dans quelle mesure ils peuvent amener les agents à négocier les termes de leur contrat de travail. À partir d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement réalisée en 2005, auprès de 4 000 établissements français, nous estimons une équation de salaire d'embauche et montrons l'impact significatif de canaux de recrutement (comme les agences privées de

placement) en plus des effets liés aux variables de « capital humain » (âge, genre, éducation, etc.) et aux caractéristiques des emplois et des entreprises. Cet impact ne serait pas simplement lié à des durées de recrutement plus longues, comme dans les modèles d'« affichage du salaire », mais au fait que certains canaux doteraient les candidats de capacités de négociation propices à la surenchère ou qu'ils amélioreraient la qualité des appariements sur le marché du travail.

MOTS-CLÉS : marché du travail, salaire, canaux de recrutement, négociation, qualité des appariements

## SUMMARY

### Starting Wage, Negotiation of the Contract of Employment and Recruitment Intermediaries

In France, the relative decline of sectoral collective bargaining, as well as changes in the law relating to the employment contract during the late 1980s, have restored some flexibility to the employer and employee in determining contract terms, thus contributing to a process of individualization of the employment relationship. Companies are thereby better able to take account of the constraints imposed by the labour market and, in particular, can attract the most qualified candidates. To do this, they are often dependent on recruitment intermediaries who have a better knowledge of the state of the market. However, the selection of a recruitment strategy, in particular taking into account the trade-off between the speed of recruitment and obtaining a high quality match, leads a company to choose one recruitment channel over another, and has consequences for the negotiation of contract terms. The objective of this paper is to analyze how these various recruitment channels affect the determination of starting salaries, examining in particular to what extent they bring employers and employees to negotiate the terms of their contracts of employment. From a survey conducted in 2005 on recruitment practices involving 4000 French firms, we examine starting salaries and show the significant impact of recruitment channels (such as private recruitment agencies) on them, in addition to the effects linked to other "human capital" variables (age, gender, education, etc.) and to the characteristics of jobs and businesses. Findings show that this impact is not only linked to when the period of recruitment is for a longer duration, as shown in the "wage posting" models, but to the fact that some channels provide applicants with the capacity to negotiate more favourable terms, or provide an improvement in "match quality" between the employer and employee.

KEYWORDS: labour market, wage, channel of recruitment, bargaining, match quality

## RESUMEN

### Salario de contratación, negociación del contrato de trabajo e intermediarios de contratación

En Francia, el retroceso relativo de la negociación colectiva de rama en la determinación del salario, pero también la renovación jurídica de la figura del contrato de trabajo acontecida a fines de los años 1980, han dado un nuevo margen de manobra al empleador y al empleado en la determinación de los términos del contrato, participando así a un proceso de individualización de la relación laboral. De esta manera, las empresas pueden mejor tomar en cuenta las restricciones impuestas por el mercado de trabajo y, en especialmente, atraer candidatos competentes. Pero para esto, ellas son a menudo dependientes de los intermediarios del empleo que tienen un mejor conocimiento de la situación del mercado. De otro lado, la opción de una estrategia de reclutamiento, en particular el arbitraje entre la rapidez del reclutamiento y la calidad del apareamiento, que va llevar a optar por un canal de reclutamiento o por otro, tiene consecuencias sobre la negociación de los términos del contrato. El objetivo de este texto es de analizar el efecto de los canales de reclutamiento sobre la determinación del salario de contratación; mas precisamente, cómo dichos canales pueden conducir los agentes a la negociación de los términos de sus contratos de trabajo.

A partir de una encuesta estadística sobre las practicas de reclutamiento realizada en 2005, incluyendo 4000 establecimientos franceses, se estima una ecuación de salario de contratación y se muestra el impacto significativo de los canales de reclutamiento (las agencias privadas de contratación) y los efectos vinculados a las variables del "capital humano" (edad, género, educación, etc.) y las características de los empleos y de las empresas. Este impacto no estaría vinculado simplemente a una duración mas grande de reclutamiento, como en los modelos de "presentación del salario", pero al hecho que ciertos canales pueden conferir a los candidatos ciertas capacidades de negociación propicias a la sobrepuja o que dichos canales mejorarían la calidad de los apareamientos en el mercado de trabajo.

**PALABRAS CLAVES:** mercado laboral, salario, canales de reclutamiento, negociación, calidad de los apareamientos