

# Le marché caché de l'emploi est plutôt restreint en Suisse

En Suisse, 80 % des postes vacants sont mis au concours. Dans un cas sur cinq, les postes sont attribués par des canaux invisibles comme le réseau personnel ou les réseaux sociaux.

*Helen Buchs, Marlis Buchmann*

**Abrége** Nous savons actuellement peu de choses sur la manière dont les entreprises suisses recrutent leur personnel. Le moniteur du marché de l'emploi suisse (MME) de l'université de Zurich fournit des données précieuses en montrant qu'actuellement, les entreprises mettent au concours près de 80 % des postes vacants. La proportion de postes qui ne sont pas mis au concours est donc relativement faible (20 %). Les réseaux de relations personnelles des collaborateurs jouent ici un rôle important. En revanche, l'influence de réseaux sociaux comme LinkedIn et Facebook demeure encore marginale. L'an dernier, les entreprises interrogées n'ont en outre annoncé qu'un poste vacant sur dix aux offices régionaux de placement (ORP). Cela devrait changer avec l'introduction, en juillet dernier, de l'obligation d'annoncer les postes vacants dans les secteurs à fort taux de chômage.

Il y a encore quelques années, les entreprises publiaient une annonce dans les journaux ou faisaient jouer les réseaux de relations de leurs collaborateurs quand il leur fallait repourvoir un poste. Mais comment les firmes suisses recherchent-elles du personnel à l'ère numérique, avec l'apparition de portails en ligne et de réseaux professionnels comme LinkedIn ou Xing ?

Jusqu'à présent, il n'existe guère de données fiables sur les canaux utilisés par les entreprises pour recruter du personnel et sur la proportion d'offres d'emploi publiées. Or, ces informations sont importantes, la recherche de personnel et le pourvoi des postes constituant des facteurs décisifs du succès pour les entreprises<sup>1</sup>. En outre, ces informations révèlent le degré de transparence du marché de l'emploi. Si un poste vacant n'est pas mis au concours publiquement, les personnes qui ne disposent pas d'un accès aux réseaux correspondants sont exclues d'emblée du cercle des candidats<sup>2</sup>, ce qui devrait être plus fréquemment le cas de débutants, de nouveaux arrivants ou de personnes sortant d'une longue période de chômage. Les canaux de recherche déterminent également les catégories de personnes touchées par les entreprises. Le recrutement par les réseaux de relations devrait en particulier favoriser la composition unilatérale du personnel et du

même coup la ségrégation de certains types d'emplois, par exemple en fonction du sexe<sup>3</sup>.

L'obligation d'annoncer les postes vacants constitue une spécialité helvétique. Depuis juillet 2018, les entreprises sont en effet tenues de les annoncer aux offices régionaux de placement (ORP) dans les métiers où le

taux de chômage dépasse un certain seuil. Cette mesure touche par exemple les métiers du bâtiment, les magasiniers, les spécialistes du marketing, les courriers ainsi que le personnel de service et de cuisine. Elle devrait également provoquer une diminution des postes attribués par les réseaux de relations et améliorer ainsi la transparence du marché de l'emploi.

## Une majorité des postes mis au concours

Le moniteur du marché de l'emploi suisse (MME) de l'université de Zurich fournit des données sur la pratique du recrutement. Depuis 2003, l'institution interroge chaque année un échantillon représentatif d'entreprises de toute la Suisse choisies par secteur

Il faut déjà avoir connaissance d'un poste vacant avant de penser à décrocher un entretien d'embauche.

3 Mencken et Winfield (1998).



KEYSTONE

1 Voir par exemple NZZ am Sonntag (2017).

2 Larquier et Marchal (2016), Mencken et Winfield (1998).

et par taille. Elle a réalisé en 2017 une enquête élargie et détaillée sur la recherche de personnel et le pourvoi des postes<sup>4</sup>. Grâce à un excellent taux de réponse pour une enquête effectuée dans les entreprises (60 %), les résultats peuvent être qualifiés de fiables.

À l'heure actuelle, les entreprises mettent au concours près de 80 % des postes vacants (voir *illustration 1*). Le MME est parvenu à un résultat similaire pour les postes spécialement créés – peut-être même intentionnellement – pour un chercheur d'emploi particulier et qui ne peuvent donc pas être considérés comme vacants<sup>5</sup>. Près de la moitié des postes vacants sont mis au concours sur plusieurs canaux. Ainsi, les entreprises exploitent non seulement leur propre site Internet, mais aussi des portails de recrutement en ligne.

Les résultats de l'enquête montrent qu'à l'heure actuelle, la recherche de personnel par des canaux informels ne concerne qu'un cinquième des postes vacants. Le « marché caché de l'emploi » est donc plutôt faible et ne semble pas poser d'importants problèmes aux chercheurs d'emploi. L'obligation d'annoncer les postes vacants, qui n'entraîne pas encore en ligne de compte lors de l'enquête, devrait augmenter le taux de postes vacants mis au concours, vu que les postes annoncés aux ORP seront fréquemment publiés sur la plate-forme publique job-room.ch, après l'expiration d'un embargo de cinq jours. Le marché caché de l'emploi devrait ainsi rétrécir non seulement pour les chômeurs, mais pour tous les chercheurs d'emploi.

Par rapport à 2003, le taux de postes mis au concours a augmenté jusqu'à l'éclatement de la crise économique de 2009, avant de stagner. L'accroissement constaté dès le tournant du millénaire est probablement dû à la disponibilité de canaux de recrutement d'accès rentables et facilement accessibles grâce à Internet. Ainsi, même les petites entreprises disposent désormais fréquemment de leur propre site Internet, qu'elles utilisent également pour la recherche de personnel. Contrairement à des craintes souvent exprimées, le marché caché de l'emploi n'a pas augmenté au fil du temps.

## Le site Internet des entreprises, un outil de recrutement privilégié

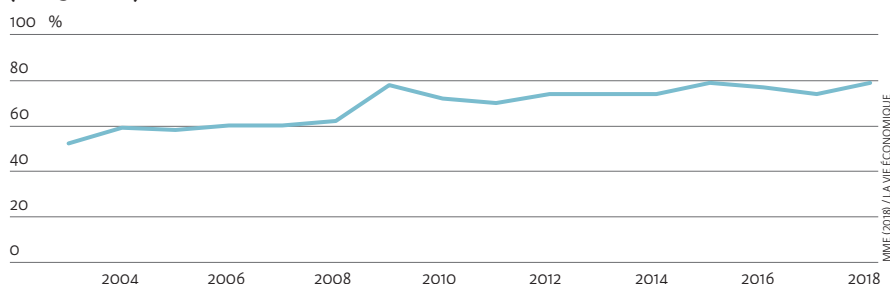
Quels médias et quels canaux de recherche informels les entreprises utilisent-elles lorsqu'elles cherchent du personnel, et pour

quelle proportion de postes vacants? L'enquête approfondie effectuée en 2017 par le MME auprès de responsables du personnel montre que le site Internet de l'entreprise est le canal le plus sollicité (voir *illustration 2*). En 2017, deux tiers de tous les postes vacants ont été mis au concours de cette façon. Pour une entreprise, utiliser son propre site Internet est attrayant, car elle atteint à peu de frais un cercle relativement large de candidats. En même temps, elle peut s'adresser de façon ciblée à un public déjà familier de l'entreprise ou du secteur, public qui comprend

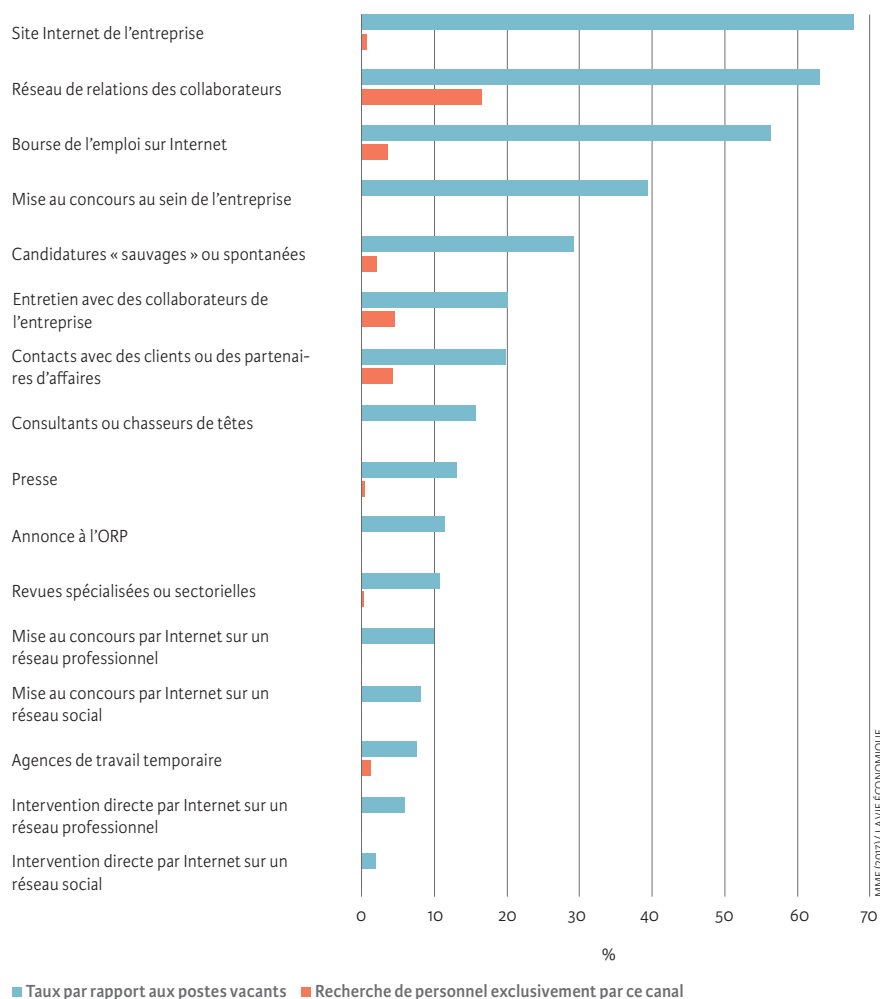
aussi, la plupart du temps, de la main-d'œuvre spécialisée et des collaborateurs potentiels. Très peu d'entreprises ne recourent toutefois qu'à leur seul site Internet pour recruter du personnel.

Les bourses de l'emploi sur Internet constituent un autre canal de recrutement apprécié des entreprises: selon l'enquête, près de 60 % des postes vacants y sont placés. Certains ne sont même signalés que sur ces bourses. Les autres canaux de recrutement, comme la presse ou les revues spécialisées et sectorielles, sont nettement

### III. 1. Part des postes mis au concours par rapport à l'ensemble des postes vacants (2003–2018)



### III. 2. Canaux de recrutement de personnel (2017)



4 Buchs et von Ow (2017).

5 Ibid.

moins importants, avec un taux d'utilisation d'environ 10 %.

L'annonce d'un poste vacant auprès des ORP peut aussi être considérée comme une mise au concours, puisque ces postes sont généralement publiés sur la plate-forme job-room.ch. Le taux des postes annoncés l'année dernière aux ORP par les entreprises interrogées reste cependant faible (environ 10 %). L'introduction de l'obligation d'annoncer les postes vacants devrait le faire progresser, en particulier pour les catégories professionnelles concernées.

Parmi les canaux de recherche informels, le réseau de relations des collaborateurs est le plus répandu. Les entreprises suisses y recourent en effet dans plus de 60 % des cas, un poste sur cinq étant même repourvu exclusivement par ce biais. Le réseau de relations constitue ainsi l'élément principal du marché caché de l'emploi. Comme la concurrence devrait y être faible étant donné le rayon d'action plutôt limité, la recherche d'emploi par le biais des réseaux de relations pourrait être particulièrement payante pour les chômeurs, d'autant plus que les entreprises recrutent aussi relativement fréquem-

ment par leurs seuls contacts avec les clients et partenaires d'affaires.

## Les réseaux sociaux encore peu utilisés

L'enquête révèle en outre que, malgré le taux élevé de postes vacants mis au concours, il ne faut pas sous-estimer l'importance de la recherche de personnel au sein même de l'entreprise. Les entreprises s'adressent de façon ciblée à leurs collaborateurs pour un poste vacant sur cinq. Elles publient même près de 40 % des postes à pourvoir au sein de l'entreprise, encore que ce canal soit surtout utilisé par les grandes sociétés.

À l'opposé, l'importance des réseaux professionnels (LinkedIn, Xing) et des réseaux sociaux (Facebook, Twitter) demeure marginale. En 2017, les entreprises interrogées n'y ont publié qu'environ 10 % des postes vacants. De même, les interventions directes sur un réseau professionnel ou social restent rares (respectivement 5 % et moins de 2 %). Les nouveaux médias sont donc encore loin de remplacer les canaux traditionnels, quoiqu'ils entrent de plus en plus dans la pra-

tique de certaines entreprises comme stratégie de recrutement complémentaire.



**Helen Buchs**

Collaboratrice scientifique au Moniteur suisse du marché de l'emploi (SMM), Institut de sociologie de l'université de Zurich



**Marlis Buchmann**

Professeure de sociologie, directrice du Moniteur suisse du marché de l'emploi (MME), Institut de sociologie de l'université de Zurich

## Bibliographie

Buchs Helen et von Ow Anna (2017), *Personalsuche und Stellenbesetzung. Kurzreport zur Unternehmensbefragung 2017*.

de Larquier Guillemette et Marchal Emmanuelle (2016), « Does the formalization of hiring practices enhance equal hiring opportunities? An analysis of a French nation-wide employer survey », *Socio-Economic Review*, 14(3), pp. 567–589.

Mencken F. Carson et Winfield Idee (1998), « In Search of Right Stuff: Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets », *American Journal of Economics and Sociology*, 57 (2), pp. 135–153.

NZZ am Sonntag (2017), « Einen Job gibts mit Vitamin B », 17 décembre 2017.

# D'abord être informé

## #La Vie économique

Nous sommes désormais sur Twitter, LinkedIn et Facebook pour vous y offrir les articles les plus récents.



@vie\_economique



Die Volkswirtschaft



La Vie économique

