

## Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille 17% des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs

Fin 2015, 17 % des recrutements sont jugés difficiles *a posteriori* par les recruteurs, notamment en raison du manque de candidatures ou de l'inadéquation du profil des candidats. Ces difficultés sont plus importantes pour les ingénieurs et cadres de l'industrie et les domaines du bois, des matériaux souples et des industries graphiques, de l'informatique et de la maintenance. Elles le sont également lorsque le niveau de qualification requis est élevé et/ou que le contrat est à durée indéterminée. Une explication de ces plus grandes difficultés peut être que les employeurs sont alors plus exigeants à l'égard des candidats.

De fait, les embauches difficiles aboutissent après l'examen de candidatures en plus grand nombre : 17 contre 11 quand les embauches sont jugées faciles. Cela reste vrai même lorsque les recruteurs ont cité le manque de candidatures comme source de difficultés (13 candidatures examinées).

En cas de recrutement difficile, l'afflux de candidatures dû au recours à des canaux de recrutement plus nombreux et extensifs requiert davantage d'actions pour sélectionner le candidat répondant aux attentes.

Les recruteurs sont moins satisfaits du recrutement lorsque ce dernier est jugé difficile. Dans trois de ces cas sur dix, l'employeur déclare qu'il ne recruterait pas la même personne si c'était à refaire, tandis que ce n'est le cas que dans un recrutement facile sur six.

La coexistence d'emplois vacants et de chômeurs en nombres élevés est souvent mise en avant comme le reflet d'un mauvais fonctionnement du marché du travail. Or, le processus de rencontre entre offreurs et demandeurs d'emploi prend naturellement du temps, puisque les parties en présence doivent acquérir de l'information l'une sur l'autre. Un certain niveau « frictionnel (1) » de chômage et d'emplois vacants peuvent ainsi coexister. Seuls les emplois durablement vacants et les abandons de recrutement sont le signe de véritables difficultés de recrutement [1], [2].

Les difficultés de recrutement sont souvent attribuées au manque de candidatures ou à l'inadéquation du profil des candidats avec les attentes des recruteurs [3], [4]. Cependant, l'inexpérience des recruteurs [5] et le manque de moyens qu'ils sont en mesure d'affecter à l'embauche peuvent aussi être en cause. L'enquête Offre d'emploi et recrutement 2016 (Ofer 2016) permet non seulement de quantifier les difficultés des établissements selon leurs caractéristiques propres et celles des postes qu'ils offrent mais aussi de mettre ces difficultés en regard des moyens qu'ils ont déployés au cours du recrutement (encadré 1).

L'enquête Ofer 2016 permet de répondre aux questions suivantes (2) : quels sont les postes et les métiers sur lesquels sont concentrées les difficultés de recrutement et quelles sont les caractéristiques des employeurs (taille, secteur, ancienneté, etc.) qui les rencontrent ? Les candidatures examinées sont-elles plus ou moins nombreuses, en cas de difficultés ? Quels canaux de recherche de candidats sont privilégiés par les employeurs ? Quel bilan tirent-ils du processus de recrutement, qu'il s'agisse de leur satisfaction à l'égard de la personne recrutée, du coût du recrutement et de la durée du processus ?

### 17 % des recrutements jugés difficiles par les recruteurs

D'après l'enquête Ofer 2016, 17 % des recrutements ont été jugés difficiles (3) – 14 % plutôt et 3 % très difficiles – par les recruteurs ayant embauché entre septembre et novembre 2015 en CDI ou en CDD de plus d'un mois en France. Selon l'enquête annuelle Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi, 2015, avec l'amorce d'une décline du chômage, est l'année où la part de recrutements difficiles – anticipée par les employeurs – est la plus basse depuis 2010 ; cette part remonte à partir de l'année suivante (encadré 2).

Le manque de candidatures, l'inadéquation entre les profils des candidats et les attentes du recruteur (en matière de formation, d'expérience, de qualités personnelles, de compétences techniques, etc.) et les caractéristiques du poste (en termes de rémunération, de contenu, etc.) sont les difficultés les plus souvent citées, de façon souvent combinée (graphique 1).

La part des recrutements jugés difficiles varie suivant le domaine professionnel. Elle est la plus élevée pour les postes d'ingénieurs et de cadres de l'industrie (un tiers) (graphique 2).

(1) Il s'agit du niveau de chômage (d'emplois vacants) lié au temps structurellement nécessaire à la personne en recherche d'emploi pour trouver son emploi (au recruteur pour pourvoir son poste).

(2) En complément de cette publication, le *Dares Analyses* n° 032 [3] porte sur les sources de ces difficultés et le détail des actions spécifiques engagées par les employeurs pour y faire face : assouplissement de leurs critères de sélection, modification des caractéristiques du poste, intensification de leurs efforts de recherche de candidats, etc.

(3) 31 % et 52 % des recrutements ont été jugés respectivement peu difficiles et faciles. Ces deux catégories de recrutement sont considérées dans la suite de la publication comme n'ayant pas posé de difficulté particulière.

Elle est également d'un peu plus d'un quart pour trois autres domaines professionnels: les matériaux souples, du bois et des industries graphiques (29 %), l'informatique (29 %), et la maintenance (26 %). Dans le premier cas, cela concerne majoritairement des postes d'ouvriers qualifiés; dans les deux autres, il s'agit le plus souvent de cadres ou de techniciens.

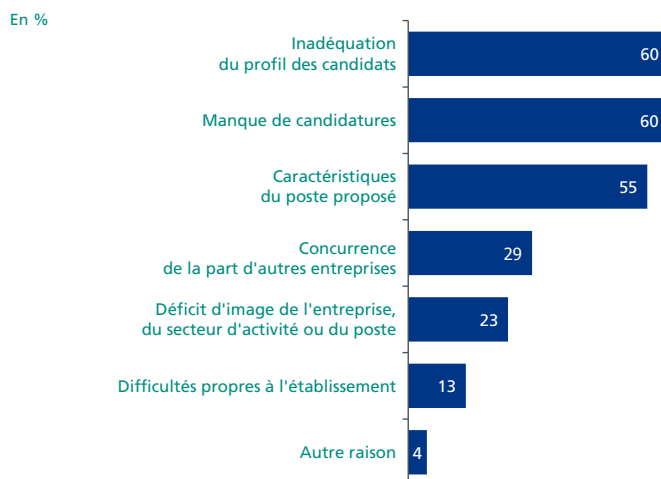
## Des difficultés de recrutement plus importantes pour les postes qualifiés ou à durée indéterminée

Proposer un poste de cadre [6] et/ou à durée indéterminée [7], à temps plein, va de pair avec une probabilité accrue d'être confronté à des difficultés de recrutement (tableau 1). Ces relations d'emploi engagent les employeurs à plus long terme et sont, pour certaines, plus stratégiques pour leur activité; les employeurs peuvent être alors plus exigeants à l'égard des candidats. Le recrutement est également plus difficile pour certaines fonctions qui exigent une technicité particulière. C'est le cas dans l'installation, la réparation et la maintenance, ou encore dans la gestion et la comptabilité, tandis qu'il semble plus aisé de recruter sur des postes liés à la manutention, au magasinage ou à la logistique. Lorsque le nombre de candidats par poste offert dans le métier est plus restreint – symptôme d'une « tension » sur le marché du travail –, la probabilité que l'embauche soit plus difficile augmente. En revanche, la création d'un nouveau poste semble susciter moins de difficultés. Dans ce cas, les employeurs ont peut-être moins de critères prédéfinis (4) et les contours du poste sont probablement moins précis (5) que lorsqu'il s'agit de remplacer temporairement ou définitivement une personne. C'est également le cas des recrutements en contrat court (d'un à trois mois) pour lesquels les employeurs ont peut-être moins d'exigences compte tenu de leur durée limitée dans le temps.

Les caractéristiques de l'établissement recruteur influent également sur l'incidence des difficultés. Les établissements des secteurs de l'information et de la communication, des services aux entreprises ainsi que ceux de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale (6) sont plus nombreux à faire état de difficultés lors de leurs recrutements (7). Ces secteurs sont d'ailleurs ceux dans lesquels les taux d'emplois vacants (8) sont parmi les plus élevés, la concurrence entre établissements pouvant dès lors s'intensifier. La taille de l'établissement ou son ancienneté ne semblent pas liées à la mention de difficultés. L'effet de la localisation semble ambigu. L'implantation de l'établissement complique les embauches en milieu rural et dans les communes de grande taille en dehors de Paris. L'isolement peut conduire à un manque de candidats sur le poste ou, à l'inverse, sur un marché du travail plus

large, la concurrence d'autres entreprises peut rendre la tâche moins aisée. Un statut public ou d'association diminue les risques d'un recrutement difficile, ce type d'employeur offrant des postes plus spécifiques, moins ouverts à la concurrence d'autres recruteurs. Par contre, une réduction du chiffre d'affaires n'est pas un atout pour les établissements; leurs difficultés de recrutement pourraient être dues à la rareté de leurs recrutements ou à une image dégradée auprès des candidats potentiels. Les établissements usant de contrats très

Graphique 1  
Nature des difficultés invoquées par l'employeur

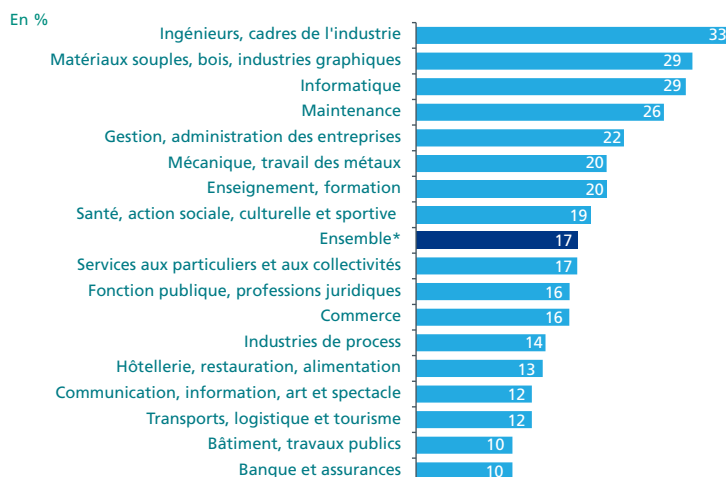


Lecture : 60 % des recrutements jugés très ou plutôt difficiles par les recruteurs le sont en raison de l'inadéquation des profils des candidats avec les critères de l'établissement.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique 2  
Part des recrutements jugés difficiles selon le domaine professionnel du poste



\* L'ensemble des recrutements comprend aussi ceux de « l'agriculture, marine, pêche », de « l'électricité-électronique », de « l'artisanat » et des « études et recherche », quatre domaines professionnels qui représentent 2 % de l'ensemble des recrutements.

Lecture : 17 % des recrutements sont jugés très ou plutôt difficiles par les recruteurs.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(4) Les cas où les recruteurs ont créé un poste spécifiquement pour une personne qu'ils avaient déjà en vue sont très minoritaires ; cette situation concerne moins de 10 % des créations de poste.

(5) Le recrutement a d'ailleurs plus souvent abouti grâce aux relations de l'employeur en cas de création de poste. Ce canal est moins souvent associé à des difficultés de recrutement [8], car il permet aux employeurs d'avoir davantage d'informations et d'assurance *ex ante* sur les compétences du candidat, les personnes le recommandant jouant un rôle de sélection. Ce canal permet de moins formaliser l'information sur le poste, qui fait moins souvent l'objet d'une description écrite en cas de recours aux relations [9].

(6) Pour les emplois du secteur public, il s'agit ici des seuls recrutements de contractuels.

(7) Les secteurs concernés par les difficultés de recrutement sont susceptibles de varier selon la conjoncture. Ainsi, les établissements de la construction étaient plus nombreux à déclarer rencontrer des difficultés de recrutement lors de la précédente enquête (2006), et sont moins souvent dans ce cas en 2015 (encadré 2).

(8) Soit le nombre d'emplois vacants rapporté à la somme du nombre d'emplois vacants et du nombre d'emplois occupés.

Tableau 1

## Part des recrutements jugés difficiles selon les caractéristiques du poste et de l'établissement

	Part des recrutements difficiles		Probabilité que le recrutement soit difficile (d)
	Part, en %	Écart avec la modalité de référence, en points de %	Effet marginal, en points de %
<b>CARACTÉRISTIQUES DU POSTE OFFERT (a)</b>			
Création de poste .....	16	-2	-2*
Remplacement d'un salarié .....	18	réf.	
<b>Type de contrat .....</b>			
CDD court (de 1 à 3 mois).....	10	-5	-6***
CDI.....	20	4	3**
CDD long (3 mois ou plus) .....	15	réf.	
Contrat à temps partiel .....	14	-4	-3**
Contrat à temps plein .....	18	réf.	
<b>Catégorie socioprofessionnelle.....</b>			
Cadre.....	26	12	8***
Profession intermédiaire .....	18	4	3
Employé non qualifié.....	14	réf.	
Employé qualifié .....	18	5	3
Ouvrier non qualifié .....	12	-1	-1
Ouvrier qualifié.....	15	1	-2
<b>Fonctions associées au poste (b).....</b>			
Production, chantier, exploitation .....	15	-2	0
Installation, réparation, maintenance .....	21	5	6***
Gardiennage, nettoyage, entretien ménager.....	16	-1	2
Manutention, magasinage, logistique.....	12	-5	-4*
Secrétariat, saisie, accueil .....	17	1	2
Gestion, comptabilité.....	26	9	5*
Commercial, technico-commercial .....	16	-1	-1
Études, recherche et développement, méthodes.....	24	8	2
Enseignement, formation.....	17	1	1
Soin des personnes.....	20	3	2
Autre fonction.....	17	0	1
Tension moyenne mesurée au niveau du métier (c).....	17		13***
<b>CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTABLISSMENT RECRUTEUR (a) .....</b>			
<b>Secteur d'activité de l'établissement.....</b>			
Industrie.....	20	6	3
Construction .....	11	-3	-2
Commerce.....	15	réf.	
Transports .....	18	4	5
Hébergement et restauration .....	13	-1	-1
Information et communication.....	29	14	8*
Services financiers et immobiliers .....	14	0	-3
Services aux entreprises.....	20	5	4*
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale.....	17	2	7***
Services aux ménages .....	16	1	3
<b>Catégorie juridique de l'entreprise.....</b>			
Entreprise individuelle.....	12	-5	-3
Secteur public.....	12	-5	-12***
Association, fondation, syndicat.....	16	-1	-5**
Autre .....	16	-2	-5
Société .....	17	réf.	
<b>Taille de l'aire urbaine .....</b>			
Commune hors aire urbaine.....	18	2	7***
Commune appartenant à une aire urbaine de moins de 200 000 habitants .....	14	-2	2
Commune appartenant à une aire urbaine de 200 000 à 999 999 habitants .....	18	2	4***
Commune appartenant à l'aire urbaine de Paris.....	16	réf.	
Baisse du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années.....	18	2	4***
Pas de baisse du chiffre d'affaires.....	16	réf.	
Recours aux CDD très courts en 2015.....	18	1	2*
Non-recours aux CDD très courts en 2015.....	16	réf.	
La personne interrogée n'a pas l'habitude de recruter dans ses fonctions.....	11	-6	-6***
Elle en a l'habitude .....	17	réf.	

\* Coefficient significatif à 10 %, \*\* significatif à 5 % et \*\*\* significatif à 1 % ; réf. : référence.

a. D'autres caractéristiques du poste et de l'établissement non présentées ci-dessus car non significatives sont aussi contrôlées dans le modèle : plusieurs recrutements simultanés sur ce type de poste, contrat assorti d'une aide financière, la taille de l'établissement, l'appartenance à un groupe, l'ancienneté de l'établissement, le recours à l'intérim en 2015, la présence d'un service de ressources humaines, le taux de chômage de la zone d'emploi (tableau 1 complémentaire en ligne).

b. Un poste peut cumuler plusieurs fonctions. Ici, pour alléger le tableau, seul l'écart à la référence est mentionné, la situation de référence correspondant aux postes ne comportant pas la fonction en question.

c. La tension se définit comme le ratio entre le nombre d'offres d'emploi collectées par Pôle emploi au 3<sup>e</sup> trimestre 2015 et le nombre de demandeurs d'emploi qui se sont inscrits à Pôle emploi en catégories A, B ou C à la même période.

d. Les effets marginaux sont issus de l'estimation d'un modèle probit.

Lecture : 26 % des recrutements de cadres sont difficiles, soit 12 points de plus que les recrutements d'employés non qualifiés, modalité de référence ; à autres caractéristiques du poste et de l'établissement donnés, cet écart se réduit à 8 points.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

courts (un mois ou moins) font eux aussi état de difficultés plus importantes, mais ce recours peut aussi leur permettre d'y faire face. De façon surprenante, le fait que la personne interrogée n'ait pas l'habitude de recruter dans ses fonctions diminue les chances qu'elle déclare avoir rencontré des difficultés de recrutement.

Les attentes du recruteur interviennent dans sa perception des difficultés de recrutement. Ce dernier exprime plus souvent une attente concernant le niveau de diplôme si le recrutement est difficile (73 % contre 64 %). Il pourrait, dès lors, être tentant d'attribuer les difficultés de recrutement à un niveau d'exigence excessif. Cependant, les recruteurs semblent prêts à faire des concessions, puisque 11 % des candidats recrutés ont un diplôme inférieur à celui attendu lors de recrutements difficiles, contre 7 % lorsque le recrutement n'a pas posé de difficulté particulière. De même, les recruteurs confrontés à des difficultés ne semblent pas avoir davantage de réticences à embaucher des demandeurs d'emploi ; ils ont plus souvent recruté une personne au chômage (dans 41 % des embauches difficiles contre 35 % des autres embauches).

### Six candidatures supplémentaires examinées pour un recrutement difficile

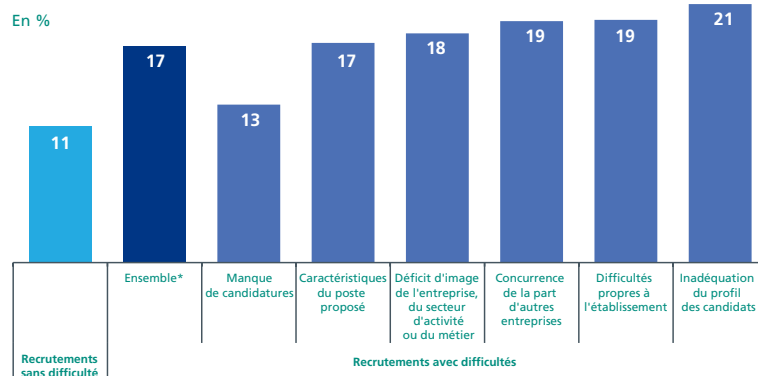
Si le rôle des exigences des recruteurs en matière de diplôme ou de parcours antérieur des candidats ne semble pas majeur, l'insuffisance des moyens mis en œuvre peut-elle être considérée comme une source potentielle de difficultés de recrutement ?

Alors que le manque de candidatures est une des deux premières sources de difficultés citées par les recruteurs [3], l'aboutissement d'une embauche difficile a nécessité en moyenne l'examen de six candidatures supplémentaires par rapport à une embauche jugée facile (17 contre 11), (graphique 3). Plus précisément, au moins 10 candidatures ont été analysées dans la moitié des recrutements difficiles et au moins 50 dans un cas sur dix. Le nombre moyen de candidatures examinées est significativement plus faible lorsque les employeurs déplorent le manque de candidatures, mais reste supérieur à celui des embauches faciles (13 contre 11). Par ailleurs, la quantité n'est pas toujours synonyme de qualité ; les employeurs qui ont eu du mal à recruter des candidats correspondant à leurs attentes ont étudié 21 candidatures en moyenne.

Ces candidatures en plus grand nombre – en présence de difficultés de recrutement – sont en partie liées à la nature et au nombre de canaux de recherche de candidats mobilisés. Les employeurs ont activé en moyenne un canal supplémentaire lorsque le recrutement s'est avéré difficile (3,9 contre 2,9).

Cette activation concerne en priorité les canaux extensifs permettant de toucher un grand nombre de candidats tels que les annonces ou les intermédiaires publics (graphique 4). Les recrutements ont également plus souvent impliqué des « autres intermédiaires », plus ou moins spécialisés sur des segments de marché particuliers et permettant d'identifier des candidats difficiles à atteindre par les employeurs. Interrogés sur leurs motifs de recours à Pôle emploi et aux « autres inter-

**Graphique 3**  
Nombre de candidatures examinées selon les difficultés du recrutement



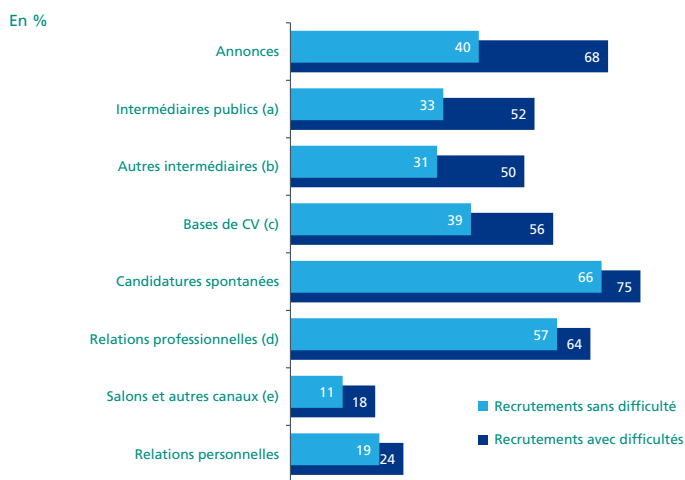
\* Les recrutements difficiles peuvent cumuler plusieurs difficultés. Par ailleurs, 1 % des recrutements difficiles ne sont concernés par aucun de ces six motifs, l'employeur ayant mentionné un autre motif.

Lecture : en moyenne, un recrutement sans difficulté a nécessité l'examen de 11 candidatures.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

**Graphique 4**  
Canaux mobilisés pour rechercher des candidats selon la difficulté du recrutement



(a) Cette catégorie comprend Pôle emploi, les missions locales ainsi que les autres intermédiaires du service public de l'emploi.

(b) Cette catégorie intègre l'Apec, les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les cabinets de recrutements, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les opérateurs privés de placement et les autres organismes.

(c) Est ici intégrée la consultation de candidatures reçues sur un précédent poste.

(d) Sont également compris les cas où l'établissement a recontacté une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour lui en tant que salarié, stagiaire, intérimaire ou prestataire.

(e) Les autres canaux sont très minoritaires et représentent moins de 1,5 % de cette catégorie.

Lecture : pour 75 % des embauches difficiles, le canal des candidatures spontanées a été activé

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

médiaires » (lorsque ces derniers ont conduit à un recrutement), les recruteurs confrontés à des difficultés déclarent sans surprise plus souvent y avoir eu recours pour recruter sur un poste difficile à pourvoir mais aussi par manque de personnel pour recruter. Ils attendaient également des autres intermédiaires et, dans une moindre mesure, de Pôle emploi qu'ils leur permettent de pourvoir le poste plus rapidement et de toucher un plus grand nombre de personnes. Parmi les « autres intermédiaires », les recruteurs ont plus souvent fait appel aux écoles, aux universités ou aux centres de formation (dans 26 % des recrutements difficiles contre 19 % de ceux réalisés sans difficulté), à des cabinets de recrutement (12 % contre 4 %) et à des agences d'intérim (15 % contre 8 %). En revanche, l'usage des candidatures spontanées, des relations personnelles et des salons diffère peu selon la difficulté du recrutement, une fois prises en compte les caractéristiques des établissements et des postes à pourvoir (9).

## Un processus de sélection plus intensif

En cas de recrutement difficile, l'afflux de candidatures généré par le recours à des canaux extensifs et en plus grand nombre nécessite davantage d'actions pour sélectionner le candidat répondant aux attentes. Un grand nombre de postulants peut constituer en soi une source de difficultés, notamment lorsque les candidatures sont mal ciblées (10). Les établissements ayant été confrontés à des problèmes lors de leurs recrutements ont mis en œuvre un plus grand nombre de méthodes de sélection (11) (2,5 en moyenne contre 2 pour les embauches s'étant déroulées sans difficulté). Le caractère extensif des canaux de recherche de candidats façonne ainsi le processus du recrutement.

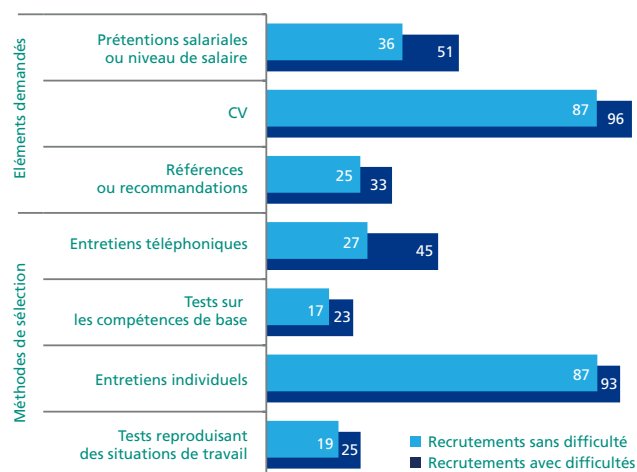
Ces canaux permettent d'attirer un plus grand nombre de candidats mais avec une information plus limitée sur chacun d'entre eux [10]. Le recours aux références ou recommandations vient alors compléter cette information. Les recruteurs demandent aux candidats leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire dans la moitié des cas difficiles (graphique 5), nettement plus souvent que dans les cas faciles, peut-être pour ajuster les caractéristiques du poste en conséquence. Les employeurs ayant rencontré des problèmes pour embaucher sont, d'ailleurs, plus nombreux à déclarer que des candidats jugés intéressants ont cherché à négocier des conditions d'emploi différentes de celles qui étaient proposées.

L'entretien téléphonique apparaît comme un outil adapté pour faire un premier tri de nombreuses candidatures : 45 % des embauches difficiles ont mobilisé cette méthode de sélection, soit 18 points de plus que dans le cas d'un recrutement sans difficulté. Cette méthode de sélection est davantage utilisée pour recruter des cadres et des professions inter-

## Graphique 5

### Éléments demandés et méthodes\* de sélection mobilisées selon la difficulté du recrutement

En %



\* Les éléments demandés et les méthodes recensés dans le graphique sont ceux qui discriminent le plus les recrutements selon leur difficulté. Les employeurs étaient interrogés sur leur usage de 10 méthodes et de 10 catégories d'éléments demandés, détaillées dans [9]. Les pièces ont pu être demandées à certains ou à l'ensemble des candidats. De même, les méthodes ont pu être mobilisées pour certains ou pour l'ensemble des candidats.

Lecture : le CV a été demandé pour 96 % des embauches difficiles, contre 87 % pour des embauches sans difficulté.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

médiaires sur des fonctions de commerciaux ou technico-commerciaux et d'études, de recherche et développement ou de méthodes. Les recruteurs la mobilisent également davantage lorsqu'ils sont habitués à embaucher et qu'ils sont dotés d'un service des ressources humaines.

D'autres méthodes de sélection, comme les entretiens individuels ou les tests reproduisant des situations de travail ou portant sur les compétences de base, sont aussi davantage mobilisées lors des embauches difficiles. Ces deux derniers tests sont plus utilisés pour les recrutements d'employés non qualifiés. Les tests en situation de travail le sont également pour les fonctions de commerciaux ou de technico-commerciaux, ainsi que dans le secteur des matériaux souples, du bois et des industries graphiques.

Lors des embauches difficiles, pour sélectionner les candidats, le processus de recrutement fait intervenir davantage de personnes, notamment celles du service des ressources humaines. Dans les cas où l'employeur a eu recours aux entretiens individuels, la personne recrutée a passé en moyenne plus d'entretiens. L'implication de plusieurs intervenants dans le recrutement a pu avoir des conséquences sur la durée du recrutement et les difficultés rencontrées.

En cas d'embauche difficile, le coût interne du recrutement est plus élevé ; près de 30 % de ces recrutements ont nécessité un investissement du personnel de l'établissement de plus de 7 jours, contre 11 % des recrutements sans difficulté. De

(9) Les résultats présentés par la suite ont été vérifiés par des analyses logistiques « toutes choses égales par ailleurs » en utilisant les variables de contrôle mentionnées dans le tableau 1.

(10) L'excès de candidatures est ainsi cité par les employeurs parmi les « autres difficultés ».

(11) Les méthodes sur lesquelles les employeurs étaient interrogés dans l'enquête sont les suivantes : les entretiens téléphoniques, les entretiens individuels, les tests de connaissance ou d'intelligence, les tests de personnalité, les tests reproduisant des situations de travail, les tests de langues étrangères, les mises à l'essai, les tests sur les compétences de base, les analyses graphologiques ou les épreuves de groupe.

même, un coût externe a plus souvent été encouru compte tenu de la nature des canaux activés (annonces, intermédiaires spécialisés, consultation de bases de CV en ligne, etc.).

## Des recrutements, difficiles ou non, plus rapides que prévu

La durée effective moyenne du processus de recrutement est plus courte que celle prévue par les recruteurs en amont, au moment de la définition de leur besoin.

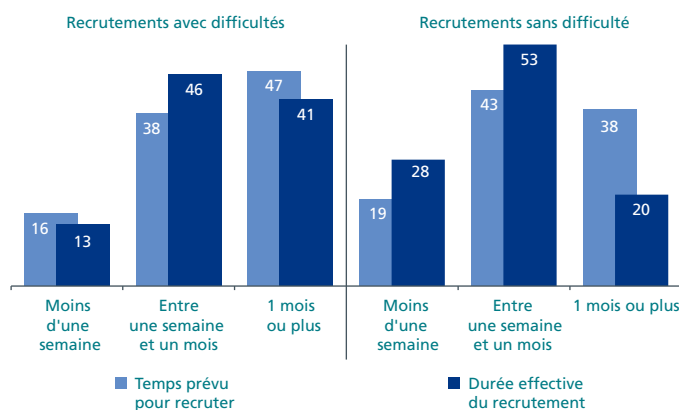
La complexité du recrutement était en partie anticipée par les recruteurs, puisque ces derniers avaient plus souvent prévu d'y consacrer un mois ou plus lorsque le recrutement s'est avéré difficile (graphique 6). Cette anticipation des difficultés est attestée par un usage simultané, plutôt que séquentiel, des différents canaux de recherche de candidats. L'activation simultanée intervient dans 82 % des recrutements difficiles ayant impliqué la mobilisation de plusieurs canaux, soit davantage qu'en cas de recrutement n'ayant pas posé de difficulté particulière (77 %).

Si, dans six recrutements sur dix, la durée effective du recrutement a été conforme à celle anticipée par les recruteurs, la réalité s'est avérée très différente dans d'autres cas. Ainsi, 5 % des recrutements pour lesquels l'employeur disposait de moins d'une semaine pour recruter ont duré plus d'un mois. *A contrario*, 10 % de ceux auxquels il prévoyait de consacrer plus d'un mois ont été menés à bien en moins d'une semaine. Ces recrutements ont plus fréquemment eu lieu dans les établissements du secteur de la construction, ayant le statut d'entreprise individuelle et moins habitués à embaucher.

En moyenne, la durée effective du recrutement est plus courte que la durée prévue, quelle que soit la complexité de l'embauche. Mais, par ailleurs, la durée effective distingue davantage que la durée anticipée les recrutements difficiles des recrutements faciles; 41% des recrutements difficiles ont duré un mois ou plus, contre 20 % des recrutements n'ayant pas posé de difficulté particulière, l'écart n'étant que de 9 points pour la durée anticipée (graphique 6).

Graphique 6  
Temps prévu et effectif du recrutement selon la difficulté

En %



Note : la ventilation entre les différentes catégories est sensible à la définition des bornes puisque les employeurs ont eu tendance à déclarer des durées correspondant aux bornes. Par exemple, pour les durées effectives, 15 % des recrutements ont duré exactement 7 jours selon les recruteurs. Nous avons choisi de les regrouper avec les recrutements d'une durée prévue de moins d'une semaine, les durées semblant plus proches que celles des recrutements d'une semaine à un mois.

Lecture : pour 38 % des embauches difficiles, le temps dont l'employeur disposait pour recruter devait être d'une semaine à un mois.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel dont le recruteur connaît la durée ; France.

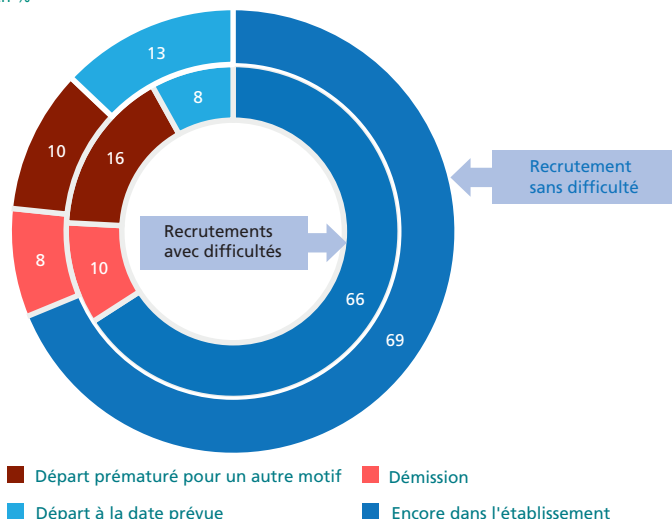
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

## Un recrutement près de deux fois plus souvent insatisfaisant en cas de difficulté

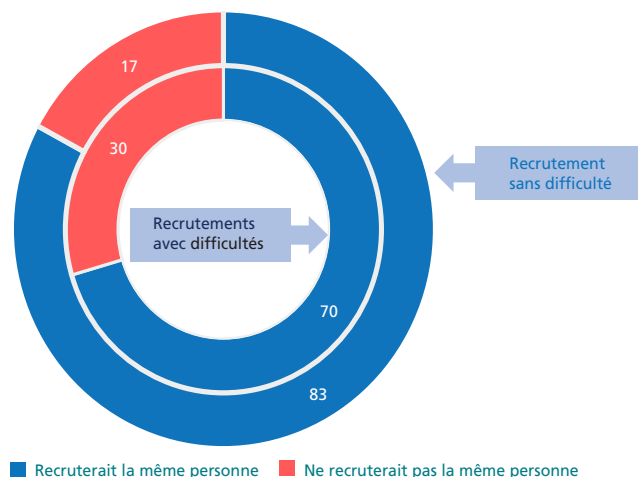
Lorsque le recrutement a posé des difficultés, les employeurs sont moins satisfaits de la personne embauchée. Dans 30 % de ces cas, l'employeur déclare qu'il ne recruterait pas la même personne si c'était à refaire, tandis que ce n'est le cas que dans 17 % des recrutements faciles (graphique 7). Cette première impression est corroborée par la situation de la personne recrutée à la date de l'enquête. Celle-ci a davantage de chances d'avoir démissionné ou d'avoir quitté prématurément l'établissement pour un autre motif – période d'essai non concluante, licenciement économique, autre licenciement, rupture conventionnelle ou encore accord à l'amiable – quand le processus du recrutement a été difficile. La qualité de la relation d'emploi est ainsi un peu moins souvent satisfaisante aux yeux des deux parties lorsque le recrutement a été moins aisé à réaliser.

## Graphique 7 Éléments de bilan du recrutement selon la difficulté

7a. Situation du recruté au moment de l'enquête  
En %



7b. Satisfaction de l'employeur  
En %



Lecture : pour 16 % des embauches difficiles, le candidat recruté est parti prématurément pour un autre motif que la démission.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les recrutements difficiles menés à bien par les établissements faisant partie d'un groupe ou sur des postes de cadres ou de professions intermédiaires donnent davantage satisfaction au recruteur et conduisent à des relations d'emploi plus pérennes. Les recruteurs concernés ont davantage été en mesure d'affecter des moyens au recrutement et/ou d'attirer des candidats en plus grand nombre.

L'insatisfaction du recruteur est également moindre dans les établissements de 200 salariés ou plus du secteur de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine ou de l'action sociale, ou encore lors d'embauches sur des postes d'ouvriers qualifiés. *A contrario*, les embauches difficiles sur des postes de secrétariat, de saisie et d'accueil font plus souvent l'objet d'une insatisfaction du recruteur ou d'une rupture prématurée de la relation d'emploi.

Les recrutements ayant fait l'objet d'une rupture prématurée du fait du salarié ou de l'employeur sont moins fréquents dans les établissements qui recourent habituellement aux contrats courts ou à l'intérim. Ces établissements utilisent peut-être ces modes de gestion de la main-d'œuvre pour répondre à certains de leurs besoins, notamment pour les postes pour lesquels le maintien de la relation d'emploi risque d'être difficile (conditions de travail pénibles, haute technicité, etc.). En revanche, le pourcentage de départs à la date prévue ayant déjà eu lieu est bien plus élevé pour les recrutements faciles.

**Bertrand Lhommeau  
et Véronique Rémy (Dares).**

### Pour en savoir plus

- [1] Fondeur Y., Zanda J.-L. (2009), « Les emplois vacants », *Connaissance de l'emploi* n° 64, Centre d'études de l'emploi.
- [2] Conseil d'orientation pour l'emploi (2013), « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement », *Rapport du COE*, septembre.
- [3] Lhommeau B., Rémy V. (2019), « Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? », *Dares Analyses* n° 032, juillet.
- [4] Blache G., Buchner D. (2015), « Les employeurs entrevoient une amélioration de leurs perspectives d'embauche pour 2015 et de moindres difficultés à recruter », *Éclairages et synthèses* n° 11, Pôle emploi, avril.
- [5] Estrade M.-E. (2013), « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie* n° 1, p. 151-167.
- [6] Ben Messaoud K., Bonnevaux L., Bouillet J., Lhermitte F. (2019), « Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres », Apec, juin.
- [7] Garner H., Lutinié B. (2006), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec de recrutement », *Premières Synthèses* n° 48.2, novembre.
- [8] Bergeat M., Rémy V. (2019), « Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? », *mimeo* Dares.
- [9] Bessy C., Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements – Enquête auprès des entreprises », *Revue française de socio-économie*, vol. 1, p. 121-146.
- [10] DeVaro J. (2008), « The labor market effects of employer recruitment choice », *European Economic Review*, vol. 52, n° 2, p. 283-314.
- [11] Bergeat M., Rémy V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses* n° 064, octobre.
- [12] Dortet-Bernadet V. (2017), « La moitié des entreprises signalent des barrières à l'embauche », *Insee Focus* n° 106, décembre.

## Encadré 1 – L'enquête Offre d'emploi et de recrutement (Ofer) 2016

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée par la Dares en 2016 auprès d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 (1). Ofer 2016 est la seule enquête au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction de l'employeur à l'égard du recrutement réalisé. Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant eu au moins un jour d'activité en 2015 en France métropolitaine ou dans les Drom et ayant recruté un « nouveau » salarié (2) en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 30 novembre 2015. La base de sondage de l'enquête est constituée d'un appariement de deux fichiers, celui des Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acos) qui recense l'ensemble des embauches de salariés relevant du régime de la Sécurité sociale (3) et celui du répertoire d'établissements Sirene de l'Insee. L'enquête a été menée majoritairement par téléphone entre mars et juin 2016. Le taux de réponse est de 64 %, soit 8 510 questionnaires complétés.

(1) Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de [11].

(2) Les recrutements de salariés ayant travaillé précédemment dans l'établissement ne sont pas pris en compte lorsque l'embauche date de moins de deux ans ou que le salarié a quitté l'établissement depuis moins de six mois.

(3) À l'exception des stagiaires et des embauches relevant du régime de la Mutuelle sociale agricole (agriculteurs, salariés du Crédit Agricole, etc.).

### DARES ANALYSES

est édité par le ministère du travail. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris cedex 15.  
<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>

(Rubrique Études, Recherches, Statistiques de la Dares)

Directrice de la publication : **Selma Mahfouz**

Rédactrice en chef : **Magali Madeira**

Secrétariat de rédaction : **Joris Aubrespin-Marsal, Marie Avenel, Hadrien Baer, Thomas Cayet**

Maquettistes : **Guy Barbut, Thierry Duret, Bruno Pezzali**

Conception graphique et impression : ministère du travail.

Réponse à la demande : [dares.communication@travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@travail.gouv.fr)

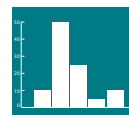
Abonnement aux avis de parution de la Dares :

(<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/avis-de-parution/article/abonnement>)

Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD.

ISSN 2109 - 4128 et ISSN 2267 - 4756.

Données des graphiques et tableaux  
accessibles au format excel





## Encadré 2 – Quelles difficultés de recrutement mesure-t-on ?

D'après l'enquête Ofer 2016, 17 % des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 sont jugés plutôt ou très difficiles par les employeurs. Le champ de l'enquête concerne les seuls recrutements qui ont abouti (encadré 1). Les entreprises sont interrogées sur un recrutement spécifique passé. Leur appréciation de la difficulté du recrutement (selon quatre gradients, allant de facile à très difficile) est donc rétrospective.

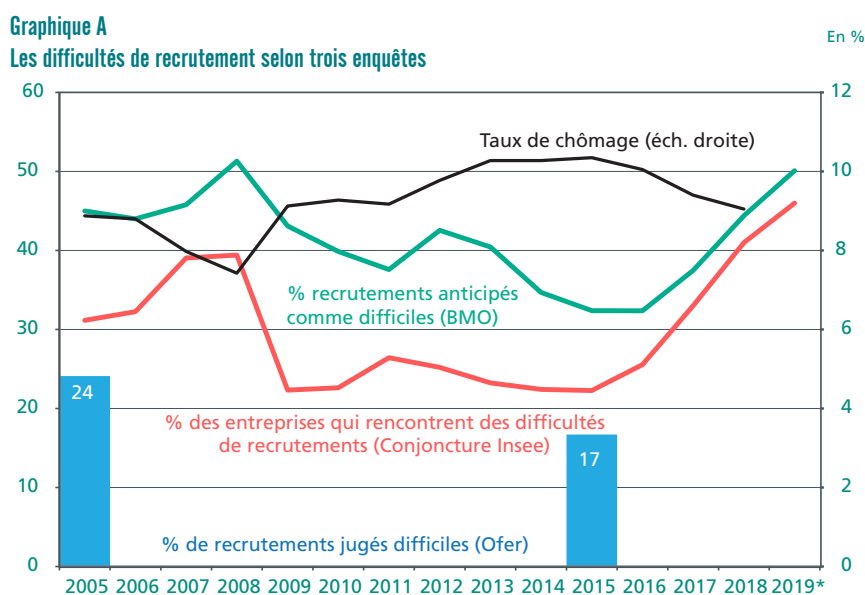
Cette mesure apparaît cohérente avec les autres sources disponibles sur cette question. Ainsi, selon l'enquête de l'observatoire Tendances, emplois et compétences (TEC) du Medef, 34 % des projets de recrutement du 4<sup>e</sup> trimestre 2015 ont été jugés difficiles : 16 % ont été abandonnés et 18 % ont abouti malgré les difficultés, soit un ordre de grandeur très proche de celui d'Ofer [<http://www.observatoire-tec.fr/tec/difficultes-recrutement>].

Par ailleurs, selon l'enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi (BMO), 32 % des projets de recrutement sont anticipés comme difficiles en 2015 [4] (graphique A), soit quasiment le double de la part des recrutements difficiles dans l'enquête Ofer 2016. L'écart peut être lié :

- d'une part, à la proportion mesurée dans BMO, qui correspond à des difficultés anticipées et non effectives comme c'est le cas dans Ofer ;
- d'autre part, au champ auquel cette proportion s'applique : dans BMO, il s'agit de projets de recrutement et, parmi eux, un certain nombre ne va pas aboutir.

L'enquête Ofer 2016 s'inscrit dans un contexte macroéconomique particulier. Les difficultés anticipées par les employeurs interrogés dans l'enquête BMO touchent un point bas en 2015. Elles remontent par la suite, en lien avec l'amélioration progressive de la conjoncture sur le marché du travail, le taux de chômage diminuant régulièrement depuis le 4<sup>e</sup> trimestre 2014. Cette tendance est confirmée par la part des entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement, telle que mesurée dans les enquêtes de conjoncture de l'Insee [12]. Après avoir stagné autour d'un niveau bas entre 2013 et 2015, cet indicateur se redresse depuis lors, notamment dans le bâtiment et les travaux publics (de 39 % à 74 % mi-2019).

L'enquête Ofer 2016 ne porte que sur les recrutements aboutis. Elle permet également d'estimer, parmi les établissements ayant embauché en contrat de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015, la part de ceux ayant connu au moins un abandon de recrutement au cours de l'année passée : cette dernière s'élève à 16 %.



\* Enquête de conjoncture sur le 1<sup>er</sup> semestre.

Note : l'enquête BMO a connu une rupture de série en 2010, compte tenu de l'élargissement de son champ et du changement de la nomenclature des métiers. De la même manière, les chiffres des enquêtes Ofer 2005 et Ofer 2016 ne sont pas directement comparables, la base de sondage comme la méthode de collecte des données ayant été modifiées entre les deux enquêtes.

Lecture : en 2015, la part des projets de recrutement difficiles est de 32 % d'après l'enquête BMO, tandis que celle des recrutements qui se sont avérés difficiles est de 17 % d'après l'enquête Ofer 2016. Les entreprises qui déclarent être confrontées à des difficultés de recrutement en 2015 emploient 22 % des salariés d'après les enquêtes de conjoncture de l'Insee.

Champs : projets de recrutement des établissements du secteur privé et du secteur public territorial en France (BMO), recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France (Ofer), entreprises des secteurs de l'industrie de plus de 20 salariés, du bâtiment de plus de 10 salariés et des services marchands de France métropolitaine (enquêtes de conjoncture). France, pour le taux de chômage. Sources : Pôle Emploi, enquêtes Besoins en main-d'œuvre, Dares, enquête Ofer 2016 et Insee, enquêtes de conjoncture et enquêtes emploi.

L'enquête BMO de Pôle emploi est menée chaque année auprès d'environ 1,6 million d'établissements du secteur privé (y compris agriculture), d'une partie du secteur public (collectivités territoriales, établissements publics administratifs et offices publics ou ministériels) sur l'ensemble de la France correspondant à une population de 2,2 millions d'établissements. Avec un taux de réponse de 25 %, l'échantillon compte 400 000 établissements répondants.

Le panel TEC du Medef compte 73 000 établissements de France métropolitaine du secteur privé hors agriculture, parmi lesquels 45 000 ont été interrogés trimestriellement du 4<sup>e</sup> trimestre de 2012 au 4<sup>e</sup> trimestre de 2016. Le taux de réponse atteint 45 % en 2015.

Les enquêtes de conjoncture de l'Insee sont un dispositif de huit enquêtes d'une fréquence au minimum trimestrielle, portant sur les différents secteurs d'activité, sur le champ de la France métropolitaine. Les enquêtes sur le bâtiment (entreprises de plus de 10 salariés), l'industrie (entreprises de plus de 20 salariés) et les services marchands comptent chacune environ 12 000 entreprises. Le taux de réponse est compris entre 65 % et 75 % selon les secteurs.