

– LES TENSIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-41

MAI 2014

- Les difficultés de recrutement selon les secteurs.
- Les tensions dans trois familles de métiers.
- Les difficultés liées à la localisation géographique.

Les difficultés à recruter, les tensions sur le marché de l'emploi, font régulièrement débat. Pour bien analyser ces difficultés sur le marché de l'emploi cadre, l'Apec mène tous les trimestres une enquête quantitative de suivi des offres que les entreprises lui ont confiées pour leur publication. Les résultats sont publiés dans la *Note de conjoncture* et dans les études annuelles *De l'offre au recrutement*.

L'Apec interroge également les recruteurs sur les métiers cadres pour lesquels ils ont rencontré des difficultés de recrutement au cours des douze mois précédents.

Les réponses à cette question ont été analysées par métiers et par secteurs d'activités. Cette analyse fine des phénomènes de tension permet à la fois de dégager des causes récurrentes de tension (la localisation des emplois en particulier), de comprendre les sources de tensions dans différents secteurs d'activités et de dégager les familles de métiers connaissant le plus de tensions.



–AVERTISSEMENT–

Le recrutement est un processus interactif qui implique deux, voire trois parties (les candidats, l'entreprise qui recrute et parfois un cabinet de recrutement). Cette étude s'appuyant sur une enquête auprès de recruteurs, certaines causes, non négligeables, de difficultés de recrutement n'apparaissent pas dans cette étude : la mauvaise rédaction des offres et la mauvaise définition du poste à pourvoir par exemple.

L'analyse des réponses a été conduite à la fois par secteurs (pour les réponses des seuls recruteurs directs) et par métiers (pour les réponses à la fois des entreprises et des cabinets de recrutement). Des éléments peuvent donc paraître redondants au lecteur, mais cette double approche est indispensable à la précision de l'analyse. ●

–LA LOCALISATION DES EMPLOIS CADRES : UN FACTEUR IMPORTANT DE TENSION–

La localisation des emplois à pourvoir est une difficulté évoquée par des recruteurs de tout secteur. En effet, pour certaines entreprises, les difficultés ne sont liées ni à la pénurie de candidats ni à la qualité des candidatures, mais plutôt à la difficulté d'attirer les candidats hors des grandes métropoles. Cela peut être le cas de bassins d'emplois dans lesquels le

conjoint du cadre recruté serait dans l'impossibilité de trouver un emploi.

Et parfois, la localisation géographique s'ajoute aux difficultés liées au manque de candidatures général pour certains métiers. C'est le cas par exemple des professions médicales et/ou sociales. ●

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes de localisation soulevés par les recruteurs
Commercial	- « En raison du manque de connaissance de nos produits et en raison de la localisation (Mantes La Jolie). »
Pharmacien	- « La difficulté est la localisation : Mont-de-Marsan, les personnes ne sont pas intéressées par cette localisation. »
Chef de produit	- « La difficulté à faire venir des gens en province (le Cher). »
Directeur des programmes en séjours linguistiques	- « C'est lié à notre implantation géographique (Rodez dans l'Aveyron)
Responsable approvisionnement	-« Notre localisation géographique: Dreux. Elle fait fuir les candidats expérimentés car leurs compagnes ne veulent pas forcément les suivre. Près de 45 profils ont été sollicités par le cabinet de recrutement mais seulement 3 ont répondu. Les autres ont décliné l'offre à cause de la localisation géographique. »
Ingénieur informatique en développement	- « La situation géographique dans l'Ain, surtout, est pénalisante. »

Source : Apec, 2014

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes de localisation soulevés par les recruteurs
Pharmacien industrie	- « La localisation pas attractive (Beauvais). La pénurie de profil: pharmacien en production (usine) et le niveau de rémunération qui ne correspond pas aux attentes des candidats.
Directeur d'ehpad	- « A cause de la localisation, typiquement en Bourgogne ou dans le Jura, parce que ce sont des régions peu attractives. Et également quand nous avons besoin de quelqu'un qui a beaucoup d'expérience, nous avons du mal à trouver car nous ne recevons pas ou peu de CV et que ce sont sûrement des postes pour lesquels les gens trouvent directement par réseau sans regarder les annonces. »
Médecin psychiatre	- « Peu de profil, lié à la région peu attractive (Besançon)

Source : Apec, 2014

–TROIS FAMILLES DE METIERS CADRES PARTICULIEREMENT EN TENSION–

– LES INGÉNIEURS

Le métier d'ingénieur présente de nombreuses difficultés de recrutements. Les métiers cadres regroupant le plus de difficultés sont les postes d'ingénieurs d'études, d'ingénieurs d'affaire, d'ingénieurs en développement et d'ingénieurs informatique. Les difficultés concernant les ingénieurs commerciaux seront développées dans la partie sur les fonctions commerciales.

En premier lieu, la tension semble d'ordre quantitatif : les recruteurs sont nombreux à déplorer la rareté des candidats. De ce fait, la plupart des candidats potentiels sont déjà en poste et les recruteurs semblent avoir des difficultés à les faire venir dans leur entreprise.

Selon eux, la pénurie de candidats pour les postes exigeant une forte expertise métier, comme les postes d'ingénieur technique, est en partie due au manque de formations proposées en France.

Mais, au-delà du diplôme, le manque de compétences est également un frein à l'embauche. En effet, les recruteurs ont des exigences en termes de compétences managériales, techniques et/ou linguistiques jugées trop rares chez les candidats. Le manque d'expérience est aussi un frein souvent évoqué par les recruteurs.

Enfin, une partie des recruteurs jugent les prétentions salariales des candidats trop élevées, notamment par rapport à leur expérience.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Ingénieur calcul	<ul style="list-style-type: none"> - « C'est un profil rare, il n'y a pas de candidat. Il n'y a que des candidats très peu expérimentés. Ils ne sont pas très mobiles à l'extérieur, ils ne quittent actuellement pas leur société, ils sont un peu frileux je pense. » - « Il n'y a pas beaucoup de gens compétents ou disponibles pour ce poste. »
Ingénieur structures	<ul style="list-style-type: none"> - « Il y a peu de candidats qui répondent aux critères / il y en a peu sur le marché. Il y a un manque de visibilité de l'entreprise sur sa communication, un manque de précision dans la définition du profil. » - « Le manque de candidats expérimentés.» - «Pas assez de candidats qui postulaient ou peu correspondaient au profil. »
Ingénieur études/en bureau d'études	<ul style="list-style-type: none"> - « Il y a très peu de candidats sur le marché. » - « La difficulté se situe sur le positionnement des candidats au niveau du salaire, une demande plus élevée que notre proposition. »
Ingénieur dans l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> - « Ce sont des métiers en pénurie, il y a très peu de candidats, soit trop juniors soit qui ne connaissent pas le management. »
Ingénieur conception	<ul style="list-style-type: none"> - « On ne trouve pas la personne idéale. C'est vraiment dû à la spécificité du poste : il y a de gros paramètres (allemand, anglais, nombreuses compétences techniques), on cherche un peu le mouton à 5 pattes. » - «Il n'y a plus de profil, les gens ne veulent plus faire de conception. La langue peut être une barrière avec la maîtrise de la langue anglaise. »
Ingénieur informatique	<ul style="list-style-type: none"> - « La situation géographique dans l'Ain, surtout, est pénalisante. » - « Trouver des personnes présentant un certain nombre de compétences spécifiques en informatique, surtout les logiciels embarqués et l'informatique industrielle en général. Nous recevons peu de réponses correspondant au profil recherché. Aujourd'hui, les ingénieurs ont plus des profils Web et développements applicatifs et moins des profils logiciels embarqués qui sont peut-être moins attrayants pour les jeunes diplômés. » - « Difficultés pour trouver le bon profil. Ils ne sont pas sur le marché car ils sont en poste. » - « En raison des compétences techniques et de l'expérience. Pénurie et concurrence très forte.»

Source : Apec, 2014

LES MÉTIERS DE LA CONSTRUCTION

Les métiers cadres de la construction cristallisent de nombreuses difficultés de recrutement, notamment dans les fonctions de conducteur de travaux, ingénieur d'études, chargé d'affaire, projeteur etc. Le manque de compétences techniques chez les candidats est la difficulté la plus souvent évoquée par

les recruteurs. En effet, ces derniers recherchent des candidats dotés de compétences pointues et spécifiques, assez rares sur le marché. Les candidats potentiels sont peu disponibles, ce qui oblige les recruteurs à aller chercher des candidats déjà en poste. D'autres recruteurs déplorent le manque d'expérience des candidats. En effet, la plupart recherche des candidats ayant de l'expérience dans leur domaine d'activité.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Chargé d'études de prix	- « Il y a peu de personnes formées et compétentes sur ces métiers. »
Ingénieur	- « Peu de candidats ont postulé et pas de profil très adapté par rapport à ce que nous demandions au niveau de l'expérience ou des compétences. »
Conducteur de travaux	- « Il n'y a pas de personne compétente pour le poste. » - « Il y a un manque d'expérience, les profils ne correspondent pas à notre spécialité. » - « Il s'agit d'une denrée rare, ce sont des gens déjà en poste et qui s'y sentent très bien, on a du mal à les débaucher. »
Ingénieur d'études	- « Le manque de profils, il y a très peu de personnes disponibles sur le marché. » - « Il y a une pénurie de candidat sur ces postes-là. Nous recherchons des profils expérimentés avec une expérience de minimum 5 à 7 ans. »

Source : Apec, 2014

LES MÉTIERS COMMERCIAUX

Le métier de cadre commercial cristallise de nombreuses difficultés de recrutement, notamment réparties sur 3 fonctions : les postes de commerciaux, d'ingénieurs commerciaux et de technico-commerciaux.

La principale raison citée par les recruteurs afin d'expliquer ces difficultés de recrutement est le fait qu'ils recherchent des candidats ayant une double compétence : technique et commerciale. Même s'ils maîtrisent les compétences commerciales, les candidats semblent être peu nombreux à maîtriser les compé-

tences techniques, c'est-à-dire les connaissances produites propres à l'entreprise. Au-delà de cette « double casquette », les recruteurs déplorent un manque d'expérience, soit commerciale soit dans le secteur d'activité de l'entreprise, chez les candidats. Dans cette famille de métier particulièrement, les recruteurs accordent beaucoup d'importance à la personnalité des candidats. En effet, ils doivent être motivés, sérieux, fiables... Ainsi, les recruteurs sont nombreux à évoquer des difficultés pour recruter de « bons » commerciaux. Enfin, le manque de mobilité des candidats et le manque de compétences linguistiques sont aussi des freins évoqués par les recruteurs. ●

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Ingénieur technico-commercial	- « Il y a une inadéquation entre les profils présentés et le profil recherché : nous recherchons des candidats ayant à la fois des compétences techniques et commerciales. »
Technico-commercial	<p>- « C'est un profil avec 2 casquettes : le côté technique au niveau du bagage et de la formation (en mécanique principalement) et le côté commercial. Le plus souvent, nous recevons plutôt des profils de commerciaux. On a besoin de quelqu'un qui ait déjà vendu du produit industriel et avec des connaissances sur le langage technique. »</p> <p>- « Un manque de candidatures au niveau de la quantité, alors que c'est un poste de technico-commercial itinérant pour lequel on devrait recevoir plus de propositions. En plus, on fournit la voiture et d'autres avantages. »</p> <p>- « Un commercial pur ne convient pas du tout car il faut connaître le métier et être technique, on n'a jamais des candidats avec les 2 casquettes à la fois. On a rencontré beaucoup de gens mais pas avec le profil adapté. »</p>
Commercial	<p>- « Il y a peu de bons profils : il faut quelqu'un de motivé, de tenace et de rigoureux. C'est difficile de trouver des candidats réunissant l'ensemble de ces qualités. Il y a beaucoup de profils de personnes qui postulent mais qui n'ont pas d'expérience commerciale. »</p> <p>- « La difficulté est de trouver des VRAIS commerciaux, des personnes qui ont le vrai sens de la vente, qui sont motivées par une rémunération variable et pas fixe, avoir une disponibilité en investissement personnel pour bouger pour ensuite recueillir le fruit de leurs efforts ; mais beaucoup dans ce domaine se contentent d'un minimum plutôt que de voir à long terme. »</p> <p>- « Il faut que la personne soit issue d'une enseigne proche de la nôtre (prêt-à-porter) et qu'elle ait de l'expérience dans ce secteur d'activité. »</p>
Commercial grands comptes	- « Il est difficile de trouver des personnes ayant de l'expérience dans le domaine de la détection incendie. Un souci au niveau de la rémunération qui ne correspond pas à ce que nous proposons, les exigences salariales des candidats ne sont pas adaptées à ce que nous proposons. »
Commercial international	<p>- « Le manque de mobilité des candidats (Afrique et Amérique latine) et le manque de maîtrise des langues. »</p> <p>- « En raison de la dimension internationale. »</p>

Source : Apec, 2014

–LES TENSIONS DANS LE COMMERCE–

Les métiers de cadres commerciaux, comme étudiés précédemment, présentent en général des difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs. Fort logiquement, ces difficultés se retrouvent d'une manière accrue dans les secteurs d'activités du commerce.

– LE COMMERCE INTERENTREPRISES

Près d'un recruteur sur deux du secteur du commerce interentreprises a évoqué des difficultés. Celles-ci concernent particulièrement les postes cadres de commerciaux, de technico-commerciaux et d'ingénieurs commerciaux.

Les raisons évoquées par les recruteurs pour expliquer ces difficultés sont multiples. L'une d'entre elle est la

pénurie de candidats : le nombre de candidats sur le marché du travail serait insuffisant pour combler les besoins des entreprises.

Les recruteurs évoquent aussi une inadéquation entre les profils recherchés et les candidats : ils ne disposeraient pas des compétences techniques recherchées et/ou des connaissances nécessaires sur l'activité de l'entreprise. En effet, et spécifiquement pour les postes de technico-commerciaux, il s'agit de posséder à la fois des compétences techniques et des compétences commerciales. Le manque de compétences linguistiques des candidats est également fréquemment évoqué, notamment pour les postes de commerciaux à l'international et de commerciaux à l'export. Enfin, les recruteurs évoquent un manque de mobilité géographique chez les candidats, notamment pour les postes de commerciaux et de technico-commerciaux.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Technico-commercial	- « Pour ce type de poste, je reçois systématiquement à peine 10 retours et aucun n'est ciblé. Nous recherchons quelqu'un qui aurait entre 1 à 3 ans d'expérience, avec une formation type Bac+2 en électrotechnique et une expérience professionnelle dans la vente de produits techniques ou industriels. »
Commercial	- « Le manque de mobilité des candidats (Afrique et Amérique latine) et le manque de maîtrise des langues.» - « Il y a trop peu de profils sur le marché qui correspondent à nos recherches, c'est-à-dire qui ont les connaissances produits pour ce poste, et la qualité commerciale. » - « On cherche un commercial grand export et on ne trouve pas par manque de mobilité des candidats, ceux que nous avons rencontrés ne souhaitaient pas voyager ; manque de langues étrangères. » - « Nous ne trouvons pas des personnes qui acceptent ces postes itinérants »
Ingénieur commercial	- « Les difficultés pour trouver les bons candidats qui sont rares. »

Source : Apec, 2014

—

LA DISTRIBUTION GÉNÉRALISTE ET SPÉCIALISÉE

—

Près de la moitié des recruteurs du secteur distribution généraliste et spécialisée ont évoqué des difficultés dans leurs recrutements de profils cadres.

La première raison avancée par les recruteurs est la pénurie de candidats. La demande semble supérieure à l'offre et, par conséquent, les candidats potentiels

sont majoritairement déjà en poste. Les recruteurs soulignent la frilosité des candidats à changer d'entreprise. La conjoncture économique n'incite en effet pas beaucoup à la mobilité externe.

D'autre part, le recrutement est rendu difficile par l'exigence de qualités spécifiques, qu'il s'agisse de compétences techniques ou d'expériences.

Enfin, la rémunération et le lieu du poste sont aussi des raisons qui ont été évoquées pour justifier les difficultés de recrutement. ●

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Chargé d'affaires	- « On se situe pour ce poste sur des expertises techniques demandées par les entreprises, avec 5 à 10 ans d'expérience requise mais avec un niveau de rémunération ne correspondant pas aux attentes des candidats. »
Responsable packaging	- « Des compétences techniques assez précises sont demandées pour ce poste. Nous recevons beaucoup de réponses mais peu sont adaptées et peu ont l'expérience dont j'ai besoin. Les gens sont déjà en poste et sont frileux pour partir. Ce qui fait que l'on se retrouve dans des négociations qui n'aboutissent pas. »
Pharmacien	- « Il y a très peu de candidatures adéquates et très peu de retour. »
Responsable de secteur	- « Il y a peu de personne sur le marché, j'ai eu peu de retour de personnes ayant de l'expérience. J'ai eu beaucoup de cv mais ne correspondant pas à l'annonce. »

Source : Apec, 2014

—LES TENSIONS DANS L'INDUSTRIE—

Les difficultés de recrutement des cadres dans l'industrie se concentrent principalement dans trois secteurs industriels : l'agroalimentaire, les équipements électriques et électroniques et la mécanique-métallurgie.

—

L'AGROALIMENTAIRE

—

Près d'un recruteur sur deux du secteur agroalimentaire a renseigné des difficultés de recrutement.

Les principales difficultés évoquées sont le manque de profils adéquats en raison des compétences et des connaissances spécifiques recherchées chez les candidats et la localisation, qui est souvent jugée peu attractive par les candidats en raison de l'éloignement fréquent de ces entreprises des centres urbains.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Manager marketing	- « Nous n'avons eu que très peu de candidatures, du moins de bons profils c'est-à-dire correspondant à nos recherches. »
Contrôleur de gestion	- « Il est difficile de trouver des candidatures adaptées à notre demande. »
Chef de produit	- « La difficulté à faire venir des gens en province (le Cher). » - « Parce que les profils ne sont pas adaptés. »
Responsable logistique / Responsable de production	- « On ne trouve pas de candidat intéressant, je pense que cela tient au problème géographique, nous sommes en Picardie, ce n'est pas très attractif. »

Source : Apec, 2014

LES ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES

Plus de la moitié des recruteurs interrogés ont exprimé des difficultés dans le secteur des équipements électriques et électroniques.

Les premières raisons évoquées sont la pénurie de candidats et le manque de profils adéquats, soit à cause du manque de compétences (techniques ou linguistiques), soit en raison du manque d'expérience des candidats.

D'autres raisons sont avancées, tels que la mobilité demandée ou les salaires jugés peu attractifs par les candidats.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Technico-commercial	- « Ce sont des profils assez pointus avec des connaissances techniques nécessaires, la maîtrise de l'anglais et de l'expérience. En plus, il s'agissait d'un poste à Chicago. Nous recevons beaucoup de candidatures sans les bases techniques nécessaires. On a des clients aux quatre coins du monde avec des attentes spécifiques. Par conséquent, la création d'un produit correspondant précisément à ces critères requiert des compétences à la fois techniques et commerciales. »
Commercial	- « Un souci au niveau de la rémunération qui ne correspond pas à ce que nous proposons, les exigences salariales des candidats ne sont pas adaptées à ce que nous proposons. »
Electronicien	- « Le volume de candidat trop faible et la difficulté liée au fait qu'on recherche des candidats bilingues ou trilingues. » - « Il y en a peu en France, ensuite nous sommes à Reims et on est une Start Up, les gens en poste hésitent à changer pour une startup. »
Ingénieur	- « Trouver la personne avec un cursus et une expérience qui répondent à nos besoins, c'est compliqué. » - « Le volume des candidatures est assez faible. » - « C'est un métier pénurique, ce sont des difficultés liées à notre activité puisque c'est très spécifique. »

Source : Apec, 2014

LA MÉCANIQUE-MÉTALLURGIE

La moitié des recruteurs du secteur mécanique-métallurgie ont signalé des difficultés de recrutement. La première raison avancée est liée au faible nombre de

candidatures adéquates reçues. Ils déplorent aussi un manque de compétences techniques et/ou de connaissances sur le secteur d'activité de l'entreprise chez les candidats. Ces compétences doivent de plus, pour les postes commerciaux, être associées à des qualités de vendeur. D'autres soulignent leur manque d'expérience. ●

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Chef de projet	- « C'est lié à l'expertise que le candidat doit posséder pour tenir le poste. C'est un profil rare. »
Cadre assurance qualité	- « Par rapport aux compétences très pointues sur ce profil et à la situation géographique qui se trouve dans le Jura. »
Technico-commercial	- « C'est un profil avec deux casquettes : le côté technique au niveau du bagage et de la formation (en mécanique principalement) et le côté commercial. Le plus souvent, nous recevons plutôt des profils de commerciaux. On a besoin de quelqu'un qui ait déjà vendu du produit industriel et avec des connaissances sur le langage technique. » - « On manque de profils adaptés. On cherche un profil avec une expérience particulière. »
Commercial	- « Il est difficile de trouver des candidats autonomes et motivés »
Responsable de maintenance	- « Nous avons reçu très peu de candidatures. En effet, la zone géographique dans laquelle le siège social de notre société est situé, est peu attractive, loin d'une grande ville, la plus proche étant à 1 heure environ. Nous sommes basés dans le Sud du département de la Vienne. » - « L'annonce est toujours en cours, nous n'avons pas trouvé une personne qui a la qualification demandée. Cette qualification est double : diplômes et une expérience de 7 à 10 ans. »

Source : Apec, 2014

–LES TENSIONS DANS LES SERVICES–

Les difficultés de recrutement des cadres dans les services se concentrent principalement dans deux grands secteurs : santé-action sociale, banque et assurances.

– LA SANTÉ-ACTION SOCIALE

La moitié des recruteurs ont renseigné des difficultés de recrutement dans le secteur santé-action sociale. Deux familles de métiers sont concernées : les postes de direction d'établissement, notamment d'EHPAD, et les professions médicales et paramédicales (médecins salariés, cadres infirmiers...). Ces professions sont encadrées en termes de diplôme, ce qui laisse peu de latitude aux recruteurs qui se

heurtent à des pénuries. Et aussi, les recruteurs recherchent des candidats ayant des compétences rares et des connaissances spécifiques. Ils déplorent le peu de candidats réunissant ces qualités. De ce fait, la pénurie de candidats, soulignée par les recruteurs, est notamment due aux profils très pointus et donc plutôt rares, qu'ils recherchent. D'autres raisons ont été soulevées par les recruteurs, telle que les prétentions salariales des candidats, jugées trop élevées et dans certains cas, ne correspondant pas aux conventions collectives qui laissent peu de marges de manœuvre aux recruteurs en termes de négociations salariales (exemple de la Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées dite Convention collective 66).

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Directeur adjoint	- « C'est un poste qui demande beaucoup de compétences et des connaissances dans divers domaines : connaissances dans l'immobilier, les appels d'offres, les relations avec les bailleurs sociaux pour le montage de projets avec les collectivités locales. »
Directeur d'établissement	- « Difficultés à trouver la personne la mieux adaptée au poste : qualités de management, expérience dans le secteur social, connaissances dans le secteur de la protection de l'enfance et dans les budgets des associations. Le poste est situé dans une zone géographique assez éloignée (les Flandres : Merville), ce qui a compliqué le recrutement. » - « On a très peu de candidatures et on a besoin d'une grande polyvalence pour ce poste, du coup on prend par défaut. »
Médecin du travail	- « Il y a très peu de médecins du travail sur le marché. On fait des efforts en termes de salaire mais on ne rentre pas dans le dumping. »
Responsable service technique	- « C'est un gros poste qui nécessite de la polyvalence et on est bloqué en matière de prétention salariale à cause de notre convention collective. Il y a de bons cv mais on ne chasse pas dans la même cour à cause des salaires. »

Source : Apec, 2014

—

LA BANQUE ET LES ASSURANCES

—

Plus de la moitié des recruteurs du secteur banque et assurances ont exprimé des difficultés de recrutement. Ces difficultés concernent tout autant des postes cadres liés au cœur de métier de ces entreprises (consolideur, comptable, gestionnaire de sinistres, responsable risque crédit...) que des fonctions support, qui demandent néanmoins une

vraie connaissance des métiers du secteur. C'est notamment le cas pour les métiers de l'informatique. Dans un premier temps, les recruteurs expliquent ces difficultés par une inadéquation entre le profil recherché et les candidats : ils ne disposeraient pas des compétences techniques et/ou de l'expérience nécessaires.

Dans un second temps, certains recruteurs expliquent que les prétentions salariales des candidats, qui, pourtant, correspondent au marché, sont trop élevées pour eux. ●

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Architecte technique	- « La difficulté se situe dans l'absence de compétences techniques sur le marché, par exemple, la maîtrise d'un logiciel ultra spécifique. »
Chef de projet	- « Ce poste demande des compétences généralistes en informatique et technique. C'est difficile de trouver un candidat avec l'ensemble de ces compétences. »
Comptable	- « Ces fonctions sont payées très cher sur le marché par rapport à ce que nous pouvons leur proposer. »
Consolideur	- « Peu de candidats et des candidats soit parisiens soit venant de cabinets d'audit avec le même point commun : une rémunération beaucoup plus importante que celle que nous avons budgétée »

Source : Apec, 2014

—LES FACTEURS DE TENSION DANS L'INFORMATIQUE—

Près des deux tiers des ESN¹ interrogées ont évoqué des difficultés de recrutement de leurs cadres. Les recruteurs font part de leurs difficultés pour une gamme très étendue de métiers : ingénieurs développeurs, consultants, administrateurs réseaux, informaticiens, commerciaux etc. Différentes sources de difficultés sont soulevées par les recruteurs et ne sont pas strictement identiques selon les métiers concernés. Toutefois, des problématiques communes se dégagent.

—

UN NOMBRE INSUFFISANT DE JEUNES DIPLÔMÉS FORMÉS

—

Cette source de difficulté est fréquemment exprimée pour des postes d'ingénieurs développeurs et d'ingénieurs en informatique qui nécessitent des compétences techniques particulières. Selon les recruteurs, les jeunes diplômés seraient ainsi trop peu nombreux à maîtriser ces techniques.

Certains recruteurs évoquent le décalage entre les besoins en compétences des entreprises et les formations dispensées aux étudiants, qui ne seraient pas adaptées. Cela peut être le cas pour des technologies récentes (Sharepoint, par exemple). Mais paradoxalement, les manques se font parfois sentir sur des technologies ou des langages anciens, comme le COBOL. Le décalage provient alors de ce que les recruteurs recherchent ces compétences chez des jeunes diplômés, alors que des informaticiens plus expérimentés (mais plus chers) les détiennent.

¹. Entreprises de services du numérique

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Ingénieur informatique	- « Il n'y a pas suffisamment de gens formés par rapport aux besoins. » - « C'est pour un poste d'ingénieur informatique spécialisé dans le service bancaire d'où le critère essentiel de la pratique du COBOL. Mais, ces formations ne sont plus dispensées ni dans les Ecoles, ni à l'Université, ni dans les écoles d'ingénieur. Le gros problème en France est la différence entre les besoins des entreprises et les formations dispensées actuellement dans les écoles. »
Ingénieur développeur	- « On cherche des développeurs sur une technique particulière (Magento) et sur ce domaine il y a peu de personnes formées. »
Architecte Sharepoint	- « La difficulté est due au manque de profils adaptés sur le marché. La technologie est récente, peu de personnes maîtrisent le produit. »
Ingénieur technique	- « A propos des compétences web : les jeunes diplômés sont formés pour faire du développement d'outil de gestion et pas du développement web. »

Source : Apec, 2014

DES DIFFICULTÉS À TROUVER DES CANDIDATS EXPÉRIMENTÉS ET COMPÉTENTS

Cette problématique est commune à l'ensemble des métiers cadres cités par les recruteurs. En effet, les recruteurs recherchent des profils pointus, aussi bien en termes de compétences

techniques et/ou linguistiques que d'expérience. Et on retrouve également la problématique de la double compétence des technico-commerciaux dans les ESN, renforcée quand il s'agit d'entreprises commercialisant des progiciels.

Notamment pour les métiers d'ingénieurs développeurs, les recruteurs recherchent des candidats ayant une expérience de 3 à 5 ans, mais ces derniers sont rarement disponibles.

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Directeur de programme	- « Ça tient à la spécificité du poste et aux compétences demandées, ce qui était demandé c'est quelqu'un qui avait une grande expérience dans le domaine de la santé et un grand réseau auprès des partenaires institutionnels. »
Commercial en logiciels pour le monde médical	- « Trouver un candidat adapté car besoin d'une double compétence informatique et biologique. »
Consultant	- « Nous gérons des personnes qui ont une facette internationale : bilingue anglais, allemand, espagnol. » - « C'est une double compétence qui est difficile à trouver. On cherche à la fois dans le domaine informatique et dans celui des ressources humaines. »
Ingénieur développeur	- « Ce qui est compliqué, c'est que l'on recherche une catégorie de gens qui ont 3 et 5 ans d'expérience et ils sont assez peu disponibles. »

Source : Apec, 2014

—

DES EXIGENCES SALARIALES JUGÉES TROP ÉLEVÉES

—

Fortement courtisés par les ESN, les candidats potentiels se trouvent dans un rapport de force leur étant largement favorable. Leurs prétentions

salariales tendent dès lors à s'accroître, en faisant notamment jouer la concurrence entre employeurs. Certaines ESN parviennent à surenchérir sur les salaires et avantages proposés par leurs concurrents, mais toutes n'ont pas cette capacité. Les plus petites ESN ou celles situées en province ont notamment des difficultés à s'aligner sur les salaires proposés par les entreprises parisiennes. ●

Source : Apec, 2014

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Ingénieur développeur	- « Il y a une pénurie de profils expérimentés sur le marché et donc une inflation sur les salaires. C'est la loi de l'offre et de la demande : il y a peu de candidats pour beaucoup d'offres et donc cela provoque une inflation sur les salaires. »
Consultant	- « La difficulté, c'est le salaire : selon les régions, notamment les salaires parisiens qui sont actuellement hors de portée pour nous. »
MOA finance	- « Peu de gens sont sur le marché, ils sont très courtisés. Les profils sont très chers, il faut que nous puissions nous adapter par rapport à notre tarification pas forcément en adéquation entre le salaire demandé et les tarifs pratiqués en clientèle. »

—

UNE FORTE CONCURRENCE ENTRE LES ENTREPRISES

—

La concurrence entre les ESN est une source de difficulté supplémentaire. En effet, elle favorise la montée des exigences salariales des candidats,

auxquelles toutes les ESN ne sont pas en capacité de répondre. Les ESN de taille réduite souffriraient d'un déficit d'attractivité vis-à-vis des plus grandes entreprises, celles-ci bénéficiant d'une certaine notoriété et étant en mesure d'offrir des conditions de travail plus avantageuses.

Source : Apec, 2014

Exemples de postes cadres ou de fonctions cités par les recruteurs	Exemples de problèmes soulevés par les recruteurs
Ingénieur développeur	- « Les candidats préfèrent les grandes entreprises, nous sommes une PME, nous sommes moins attirant. » - « Il y a beaucoup d'offres d'emploi et les candidats sont très recherchés et du coup ce sera la meilleure offre salariale qui l'emportera au « jeu de la surenchère ». »
Chef de projet	- « Manque de compétences des candidats. Et les gens qui ont la compétence ne travaillent pas dans les petites structures comme la nôtre, du coup on a que les "restes". »
Ingénieur technique	- « Il y a une pénurie de candidats car la concurrence est très rude. Il faut chasser les candidats. De plus ce sont des profils expérimentés, qui coûtent chers donc il y a un problème de budget. »

–MÉTHODOLOGIE–

Cette étude est issue de l'analyse des réponses fournies par 1 500 recruteurs à une question ouverte de l'enquête Apec de suivi des offres et de tension dont les résultats sont publiés dans la Note de Conjoncture de l'Apec.

Cette enquête consiste en une interrogation trimestrielle de recruteurs, en entreprise ou en cabinet de recrutement, qui ont confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence.

L'interrogation porte principalement sur le recrutement lié à cette offre, mais également sur les éventuelles difficultés de recrutement liées à leurs recrutements de cadres en général.

Cette interrogation prend notamment la forme de cette question ouverte : « Si vous avez lancé d'autres recrutements de cadres au cours des douze derniers mois, y a-t-il des métiers, des postes, pour lesquels vous avez rencontré des difficultés de recrutement ? Si oui, de quel ordre sont ces difficultés ? ». Cette étude porte sur les réponses recueillies lors de l'interrogation de juillet 2013.

Le recruteur a la possibilité de citer trois métiers. L'analyse se fait en deux temps : par secteur et par métier. Les secteurs décrits dans cette étude sont ceux pour lesquels le nombre de réponses était suffisant pour l'exploitation. L'analyse par secteur n'est pas possible dans le cas des cabinets de recrutement. Néanmoins, le regroupement par famille de métiers permet de distinguer trois groupes, recoupant l'analyse des réponses des entreprises et celle des cabinets de recrutement. ●

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr, rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0719-0

MAI 2014

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :
Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux.
Exploitation et analyse : Chloé Long.
Maquette : Daniel Le Henry.
Direction de l'étude : Raymond Pronier.
Directeur du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local