

# -DE L'OFFRE AU RECRUTEMENT-

ÉDITION 2016

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-1

JANVIER 2017

Analyse de 4 vagues de l'enquête  
de suivi des offres et de tension

- Les candidatures
- Les recrutements
- Les profils recrutés
- Zoom sur la fonction production  
industrielle-travaux et chantier



## – 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 diplômés, 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](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique *observatoire de l'emploi*

© Apec, 2017

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et 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, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, 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).*

- 03 Principaux enseignements
- 05 Méthodologie

## 1

### LES CANDIDATURES SUR OFFRE

- 08 Les candidatures sur offre reculent en 2015
- 09 En 2015, 2 offres sur 10 ont reçu moins de 10 candidatures
- 10 Les ESN attirent moins de candidats que les autres entreprises
- 12 32 % des offres en informatique ont attiré moins de 10 candidatures
- 14 En informatique de gestion, 40 % des offres ont reçu moins de 10 candidatures
- 17 En systèmes-réseaux-données, 35 % des offres ont attiré moins de 10 candidatures
- 19 En informatique web, sites et portails Internet, 33 % des offres ont attiré moins de 10 candidatures
- 21 Encadré : Zoom sur les candidatures en santé
- 24 Les offres en CDI reçoivent plus de candidatures
- 24 Le sentiment de tension est fortement lié au nombre de candidatures reçues

## 2

### RECRUTEMENTS ET TENSION

- 26 La moitié des procédures de recrutement lancées sont des créations de postes
- 27 Près de 7 postes sur 10 sont pourvus trois à six mois après la parution de l'offre
- 27 Les postes pour remplacement sont plus fréquemment pourvus 3 à 6 mois après la parution de l'offre
- 28 Les taux de finalisation diffèrent selon les fonctions
- 29 10 % des recrutements ont été abandonnés en 2015 principalement pour des raisons liées au profil de poste
- 30 Plus de deux recrutements sur dix sont toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre, principalement par manque de candidatures adéquates
- 31 Le nombre de candidatures est un élément déterminant au bon déroulement du recrutement
- 32 Encadré : des différences prégnantes de processus entre CDI et CDD
- 33 Moins d'une offre sur dix a été pourvue en interne
- 33 Plus de difficultés à trouver des candidats adaptés aux postes
- 37 Plus d'un quart des recruteurs expriment des difficultés à recruter des cadres en général

## 3

### LES PROFILS RECHERCHÉS ET LES PROFILS RECRUTÉS

- 40 Près des deux tiers des cadres recrutés via une offre sont des cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience-
- 42 La diminution de la part des femmes dans les recrutements de cadres s'accélère avec l'âge
- 43 La durée moyenne d'un recrutement augmente avec l'expérience du cadre recruté
- 44 Les cadres recrutés via les offres ont une expérience répondant aux attentes du recruteur dans 6 cas sur 10

## 4

### ZOOM : LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE LA FONCTION PRODUCTION INDUSTRIELLE-TRAVAUX ET CHANTIER

- 48 Les candidatures
- 49 28 % des offres de cadres de chantier ont attiré moins de 10 candidatures
- 51 20 % des offres de cadres de production industrielle ont attiré moins de 10 candidatures
- 53 Les recrutements
- 54 Les profils
- 55 Ces recrutements génèrent un sentiment de tension élevé

## 5

### ANNEXES

## –PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

### – **LES CANDIDATURES SUR OFFRE RECULENT EN 2015**

–

Entre 2014 et 2015, le nombre moyen de candidatures par offre a reculé de 44 à 41. Cette baisse a concerné l'ensemble des fonctions, à l'exception de la santé-social-culture, en lien avec l'amélioration du marché de l'emploi cadre. Les offres ayant reçu moins de 10 candidatures représentent 2 cas sur 10. Et, une offre cadre sur 10 a attiré plus de 100 candidatures (principalement dans la fonction communication-crédation).

### – **LES OFFRES DE L'INFORMATIQUE SONT CELLES QUI ATTIRENT LE MOINS DE CANDIDATURES**

–

Les offres de l'informatique sont en moyenne celles qui attirent le moins de candidats, avec 27 par offre en moyenne en 2015. En particulier, les ESN (Entreprises de service du numérique) peinent à attirer des candidats, qui ont tendance à privilégier les offres des autres entreprises.

Les postes du domaine de l'informatique de gestion, en particulier les postes de développeurs JAVA/JEE, sont ceux qui attirent le moins de postulants. Les recruteurs expliquent ces difficultés par un manque de candidats pour satisfaire les besoins des entreprises, qui sont le plus souvent déjà en poste et peu mobiles.

### – **LES PROFESSIONS MÉDICALES ATTIRENT 14 CANDIDATURES PAR OFFRE EN MOYENNE**

–

Parmi l'ensemble des offres du médical, la moitié (54 %) attire moins de 10 candidatures. Il s'agit de métiers le plus souvent réglementés qui nécessitent des diplômes particuliers pour les exercer (médecin, pharmacien, cadre infirmier...). Pour expliquer ces

difficultés à attirer des candidats, les recruteurs pointent du doigt le nombre insuffisant de candidats formés par rapport aux besoins des entreprises, en particulier pour les postes de médecins et d'infirmier coordinateur (lié au numerus clausus)

### – **UN RECRUTEMENT SUR DEUX VIA UNE OFFRE CORRESPOND À UNE CRÉATION DE POSTE**

–

En 2015, la moitié des procédures lancées correspondent à de nouveaux postes, soit une part égale à celle des remplacements.

C'est dans la fonction R&D que le poids des créations de poste est le plus élevé (66 % de nouveaux postes). A l'inverse, la fonction santé-social-culture est celle qui recrute le moins pour de nouveaux postes, les recrutements dans cette fonction visant très largement à remplacer des départs en retraite.

### – **PRÈS DE 7 POSTES SUR 10 SONT POURVUS TROIS À SIX MOIS APRÈS LA PARUTION DE L'OFFRE**

–

Le taux de finalisation des recrutements connaît une légère augmentation en 2015, avec 69 % des postes pourvus trois à six mois après la parution de l'offre. Plus de deux recrutements sur dix sont toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre, principalement par manque de candidatures adéquates. Enfin, 10 % des recrutements ont été abandonnés en 2015 principalement pour des raisons liées à la redéfinition du profil de poste et au manque de candidatures adéquates.

La part des postes pourvus trois à six mois après la diffusion de l'offre est plus élevée lorsqu'il s'agit d'un remplacement que d'un nouveau poste. Les fonctions qui recrutent majoritairement pour un motif de remplacement connaissent dès lors des taux de finalisation plus élevés qu'en moyenne (gestion-

finance-administration, ressources humaines, santé-social-culture, communication-création, direction d'entreprise et services techniques). D'autres fonctions présentent un taux de finalisation des recrutements en dessous de la moyenne associé à une part importante de créations de poste. C'est le cas des fonctions commercial-marketing et études-R&D.

### — **6 CADRES RECRUTÉS SUR 10 VIA UNE OFFRE SONT DES CADRES AYANT ENTRE 1 ET 10 ANS D'EXPÉRIENCE** —

Les offres d'emploi restent un canal privilégié pour recruter des cadres de 1 à 10 d'expérience. Ceux-ci représentent près des deux tiers des cadres recrutés suite à la diffusion d'une offre d'emploi à l'Apéc au 4e trimestre 2015, alors qu'ils ne représentent que la moitié des recrutements de cadres en 2015, tous canaux confondus. A l'inverse, les jeunes diplômés sont relativement moins souvent recrutés via les offres, de même que les cadres les plus confirmés.

### — **LA DURÉE MOYENNE D'UN RECRUTEMENT AUGMENTE AVEC L'EXPÉRIENCE DU CADRE RECRUTÉ** —

La durée moyenne d'un recrutement de cadre ayant fait l'objet de diffusion d'une offre sur apéc.fr au quatrième trimestre 2015 s'élève à 9 semaines. Plus la personne recrutée est expérimentée et plus la durée du recrutement s'allonge.

### — **6 CADRES RECRUTÉS SUR 10 ONT UNE EXPÉRIENCE CONFORME À CELLE RECHERCHÉE DANS L'OFFRE** —

Les ajustements des recrutements sur l'expérience sont les plus fréquents pour les recrutements sur offre de jeunes diplômés et aussi de cadres très expérimentés, ces derniers présentant un profil surdimensionné par rapport à ce qui avait été envisagé dans 25% des cas.

### — **PLUS DE 6 RECRUTEMENTS VIA UNE OFFRE SUR 10 SONT JUGÉS DIFFICILES** —

Après deux années de stabilité, le sentiment de tension des recruteurs s'est accentué en 2015, de façon corrélée à la baisse du nombre de candidatures.

Les recrutements dans les fonctions communication-création, ressources humaines et direction d'entreprise sont ceux pour lesquels les recruteurs expriment le plus de facilité à trouver des candidats pertinents et sont aussi ceux dont les offres suscitent le plus de candidatures en moyenne. A l'inverse, les fonctions pour lesquelles les recruteurs expriment le plus de difficultés sont parmi celles qui attirent le moins de candidatures. Il s'agit des fonctions informatique et production industrielle-travaux et chantier. Les recruteurs expriment toutefois un sentiment de tension élevé pour les postes des fonctions commerce-marketing, malgré un nombre de candidatures plus important qu'en moyenne.

### — **DES RECRUTEMENTS DIFFICILES DANS LA FONCTION PRODUCTION INDUSTRIELLE-TRAVAUX ET CHANTIER** —

Les candidatures ont fortement reculé dans la fonction production industrielle-travaux et chantier en 2015. Près d'un quart des offres a attiré moins de 10 candidatures. En particulier, les offres de cadres de chantier peinent à attirer des candidats (conducteurs de travaux, ingénieurs travaux...). En outre, les recruteurs cherchent prioritairement à recruter des cadres expérimentés, qui sont fortement convoités et souvent déjà en poste.

Ces difficultés de recrutement ont un impact sur la durée des recrutements : la part des procédures finalisées dans les trois à six mois est ainsi plus faible qu'en moyenne (61 % contre 69 %). Dans près d'un quart des cas, le recrutement est toujours en cours principalement par manque de candidatures adéquates, et dans 14 % des cas, le recrutement est finalement abandonné.

## –MÉTHODOLOGIE–

L'étude « De l'offre au recrutement, édition 2016 » analyse les quatre vagues de l'enquête de suivi des offres et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2015. Chaque trimestre sont interrogés des entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence. L'interrogation a lieu avec un trimestre de décalage soit 3 à 6 mois après la parution de l'offre. 1 610 entreprises et cabinets de recrutement ont été interrogés en juillet 2015 sur une offre du 1er trimestre 2015, 1 745 en octobre 2015 sur une offre du 2<sup>e</sup> trimestre 2015, 1 753 en janvier 2016 sur une offre du 3<sup>e</sup> trimestre 2015 et 1 769 en avril 2016 sur une offre du 4<sup>e</sup> trimestre 2015.

Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres par fonction et trimestre de publication. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des entreprises des services du numérique (ex SSII), elles font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant les candidatures, la tension et les profils les intègrent.

Pour les principaux indicateurs, les résultats trimestriels de cette enquête sont analysés et publiés dans la Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec. Ces analyses ne sont pas reprises dans ce document et les séries trimestrielles pour ces indicateurs figurent en annexe.

Avertissement : suite à une modification de la mesure en 2015, les données sur le profil ne sont pas disponibles pour les vagues correspondant aux trois premiers trimestres 2015 d'offres. Les données sur le profil des cadres recrutés concernent donc uniquement les recrutements faisant suite aux offres du 4<sup>e</sup> trimestre 2015.

L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à l'Institut GN Research.





# — 1 —

## —LES CANDIDATURES SUR OFFRE—

- 08** Les candidatures sur offre reculent en 2015
- 09** En 2015, 2 offres sur 10 ont reçu moins de 10 candidatures
- 10** Les ESN attirent moins de candidats que les autres entreprises
- 12** 32 % des offres en informatique ont attiré moins de 10 candidatures
- 14** En informatique de gestion, 40 % des offres ont reçu moins de 10 candidatures
- 17** En systèmes-réseaux-données, 35 % des offres ont attiré moins de 10 candidatures
- 19** En informatique web, sites et portails Internet, 33 % des offres ont attiré moins de 10 candidatures
- 21** Encadré : Zoom sur les candidatures en santé
- 24** Les offres en CDI reçoivent plus de candidatures
- 24** Le sentiment de tension est fortement lié au nombre de candidatures reçues

## -LES CANDIDATURES SUR OFFRE RECULENT EN 2015-

<sup>1</sup> Insee

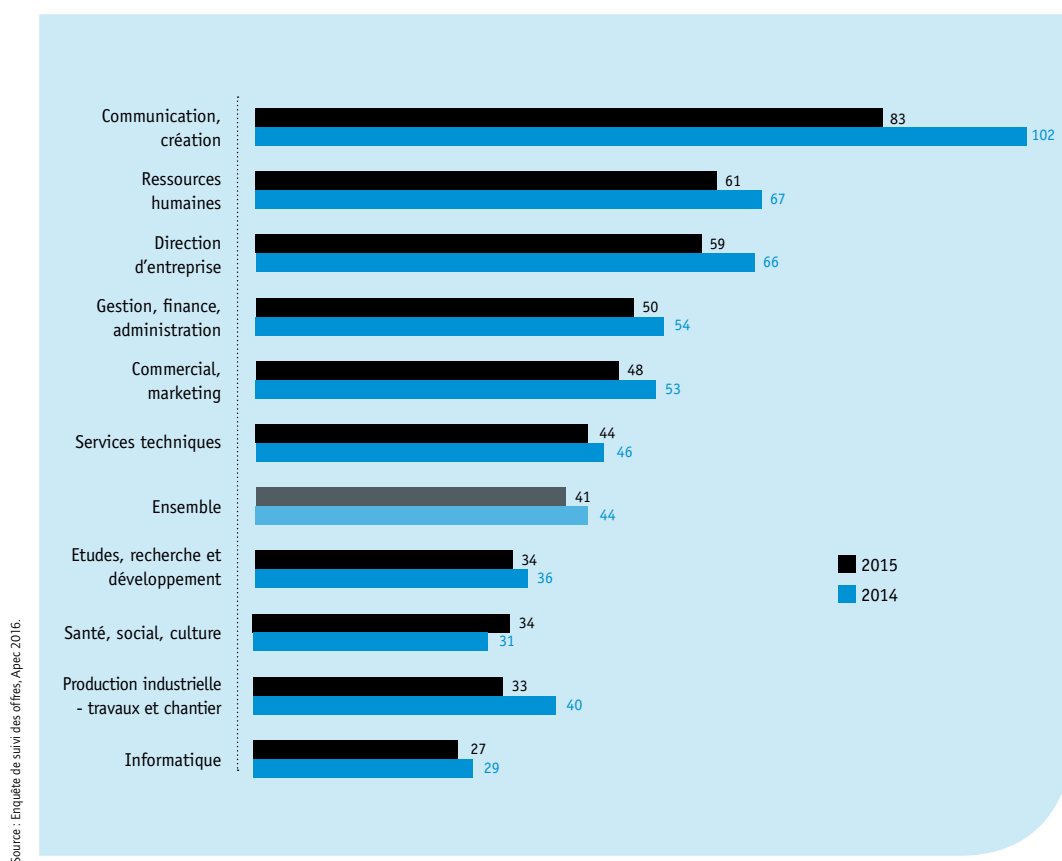
<sup>2</sup> *Le marché de l'emploi cadre en 2015 et 2016 : tous les résultats*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-23, mars 2016

Entre 2014 et 2015, le nombre moyen de candidatures par offre a reculé de 44 à 41 (figure 1). Cette baisse a concerné l'ensemble des fonctions, à l'exception de la santé-social-culture, en lien avec l'amélioration du marché de l'emploi cadre durant cette période. Le contexte économique s'est en effet amélioré en 2015,

avec une croissance du PIB de +1,2 %<sup>1</sup>, encourageant les entreprises à investir et à recruter des cadres. En 2015, c'est près de 182 000 cadres qui ont été recrutés, soit une hausse de 7 % par rapport à l'année précédente<sup>2</sup>.

-Figure 1-

Nombre moyen de candidatures par fonction via les offres d'emploi cadre en 2014 et 2015

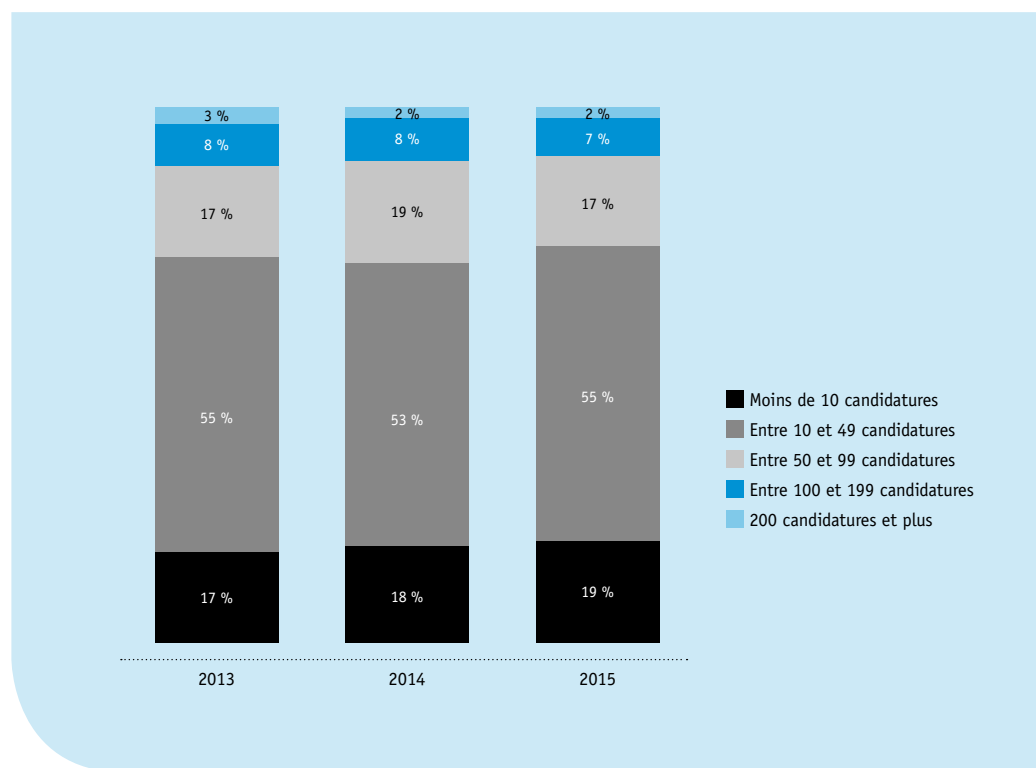


## – EN 2015, 2 OFFRES SUR 10 ONT REÇU MOINS DE 10 CANDIDATURES –

Dans les trois quart des cas, une offre d'emploi cadre diffusée en 2015 a reçu moins de 50 candidatures (figure 2). Et dans deux cas sur dix, elle a même reçu moins de 10 candidatures. Avec le recul du nombre

moyen de candidatures, ces proportions sont en augmentation par rapport à l'an passé. Les offres ayant attiré plus de 100 candidatures représentent tout de même un cas sur dix.

– Figure 2 –  
Répartition des offres d'emploi cadre selon le nombre de candidatures reçues



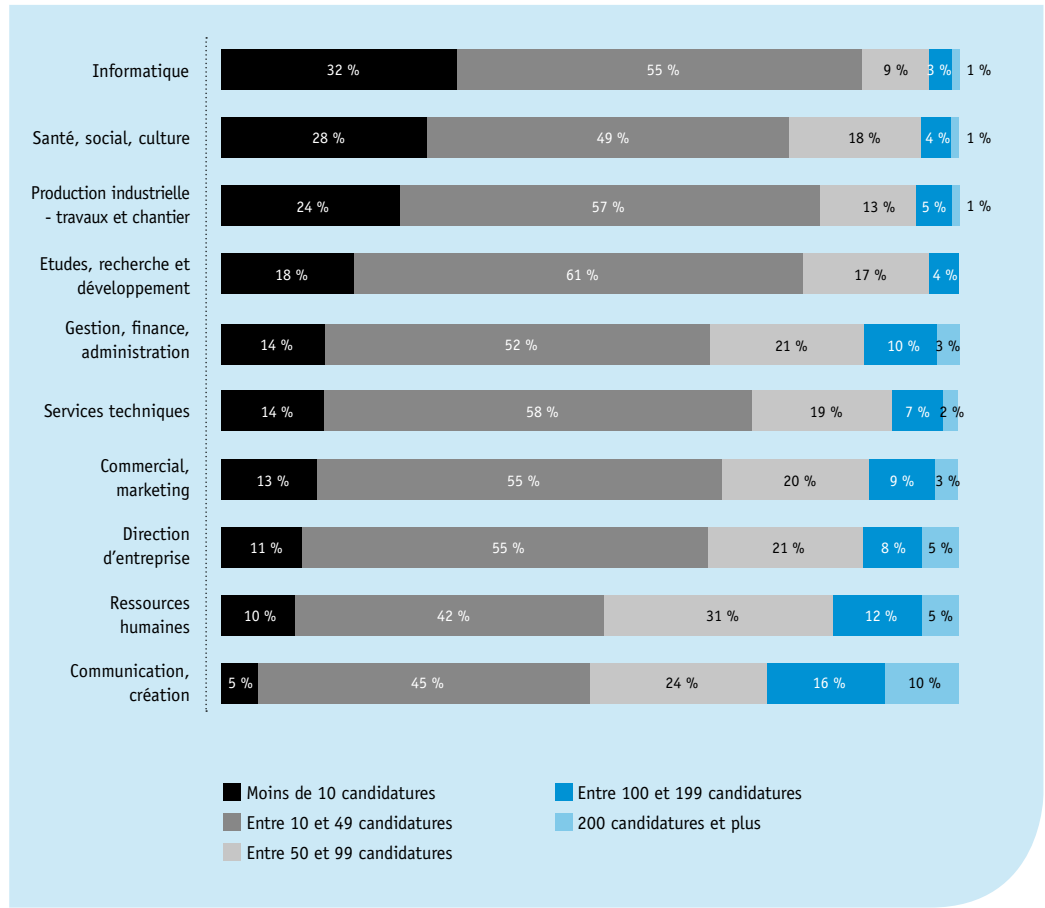
Il existe toutefois de fortes disparités selon les fonctions en termes d'attractivité des offres. Les fonctions pour lesquelles la part des offres attirant moins de 10 candidatures est la plus élevée sont l'informatique (32 %), la santé-social-culture (28 %) et la production industrielle-travaux et chantiers (24 %) (figure 3).

A l'opposé, les offres de la fonction communication-crédation attirent de nombreux candidats : un quart des offres ont généré plus de 100 candidatures, et une

offre sur dix a même attiré plus de 200 candidats. On peut toutefois noter un recul important des candidatures dans cette fonction, de 102 à 83 par offre en moyenne entre 2014 et 2015. Ce recul peut témoigner d'une amélioration de la situation des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi cadre, ces derniers ayant profité de la hausse des embauches en 2015 (+8 % d'embauches pour les jeunes diplômés entre 2014 et 2015, +9% pour les jeunes cadres<sup>3</sup>). Les offres de cette fonction s'adressent en effet majoritairement aux cadres peu expérimentés. •

<sup>3</sup> Ibid

- Figure 3 -  
Répartition des offres d'emploi cadre selon le nombre de candidatures reçues en 2015 par fonction



## - LES ESN ATTIRENT MOINS DE CANDIDATS QUE LES AUTRES ENTREPRISES -

Les offres de l'informatique sont en moyenne celles qui attirent le moins de candidats, avec 27 par offre en moyenne en 2015 contre 29 l'année précédente. Il existe toutefois un écart important entre les offres des ESN (Entreprises de service du numérique) et celles des autres entreprises. Ainsi, en moyenne, une offre publiée par une ESN attire 22 candidatures contre 36 lorsqu'il s'agit d'une autre entreprise (figure 4).

Les ESN peinent donc à attirer des candidats. Étant très convoités et le plus souvent déjà en poste, les

candidats en informatique ont tendance à privilégier les offres émanant des entreprises offrant des conditions de travail plus avantageuses (rémunération, RTT, CE...)<sup>5</sup>. Les jeunes informaticiens font généralement leurs armes au sein d'une ESN, avant de rejoindre une entreprise différente des ESN après quelques années d'expérience<sup>4</sup>. Ainsi, la proportion de cadres informaticiens de moins de 35 ans s'avère plus élevée dans les ESN que dans les autres entreprises (29 % contre 24 %)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences », Y. Fondeur et C. Sauviat, Formation-emploi, n°82, 2003

<sup>5</sup> Les spécificités des cadres informaticiens des ESN, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-03, Apec, janvier 2015

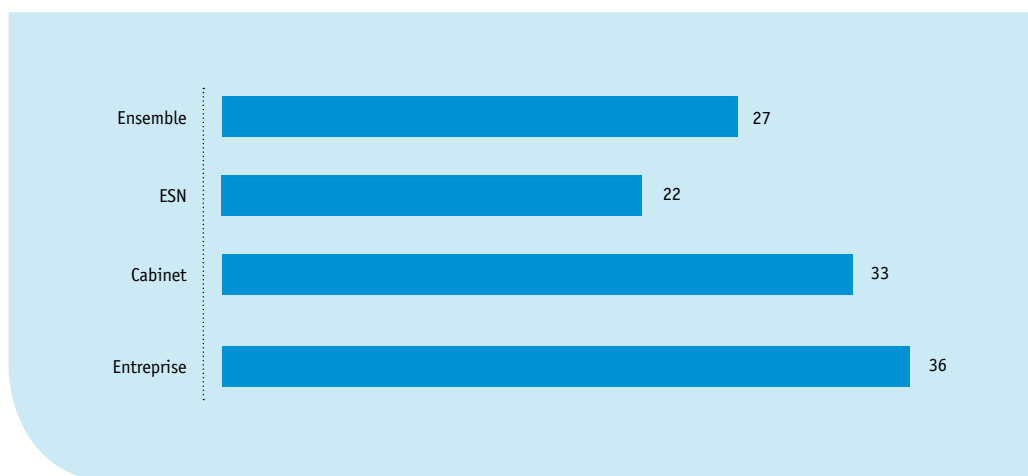
Les ESN ont en outre des pratiques particulières en matière de diffusion des offres, qui ont tendance à freiner leur attractivité. Plusieurs ESN mises en concurrence en même temps pour une même mission peuvent respectivement diffuser une offre, qui ne donnera lieu finalement qu'à un seul candidat recruté. Cette démultiplication des offres occasionne une dispersion des candidatures. D'autre part, les ESN diffusent des offres d'emploi en continu pour se constituer des viviers de candidats, sans qu'il y ait nécessairement un poste à pourvoir à l'instant T. Au

courant de ces pratiques, les candidats se détournent de plus en plus de ces offres et privilégient d'autres canaux de recherche d'emploi comme leur réseau relationnel ou les réseaux sociaux numériques professionnels étant aussi «chassés» directement par les recruteurs. Les réseaux sociaux professionnels sont d'ailleurs à l'origine d'une part importante des embauches dans le secteur informatique : (16 % des postes pourvus sont pourvus grâce à lui contre 5 % en moyenne tous secteurs confondus)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> *Sourcing cadres, édition 2016 : comment les entreprises recrutent leurs cadres*, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-30, Apec, mai 2016

– Figure 4 –

Nombre moyen de candidatures par offre dans la fonction cadre informatique selon l'émetteur de l'offre



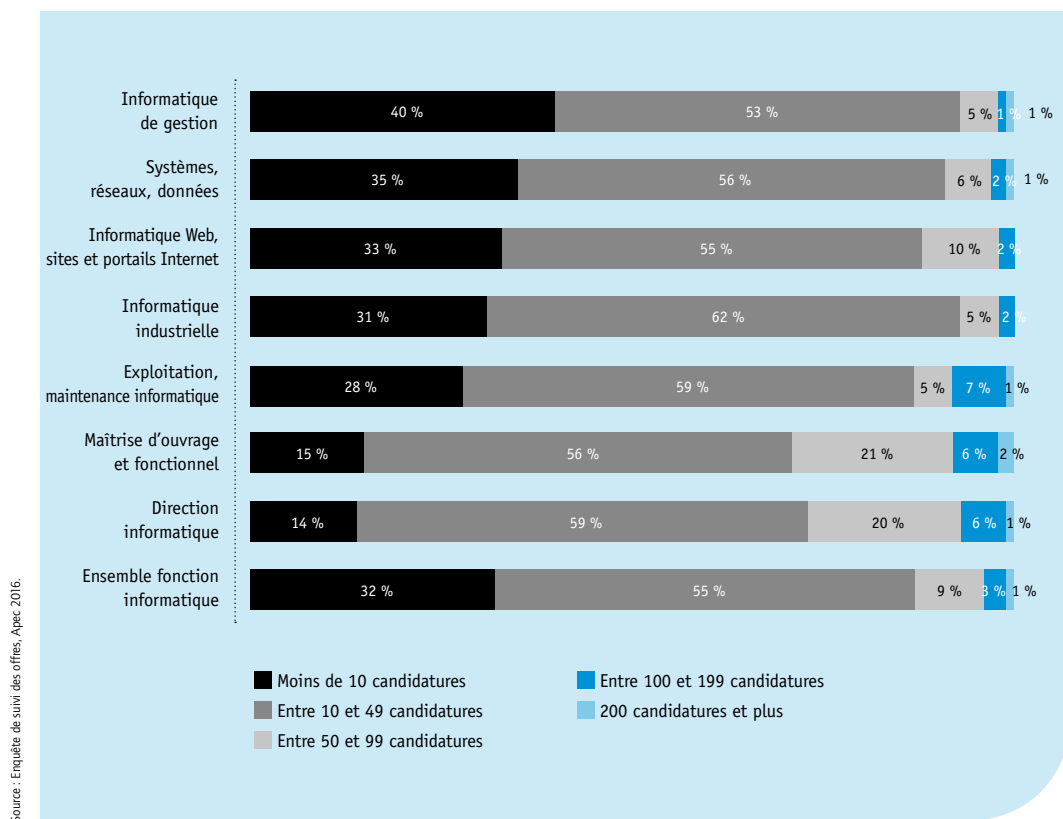
## -32 % DES OFFRES EN INFORMATIQUE ONT ATTIRÉ MOINS DE 10 CANDIDATURES-

En 2015, 32 % des offres de cette fonction ont attiré moins de 10 candidatures. Tous les postes ne sont toutefois pas identiquement concernés par le faible niveau des candidatures aux offres.

Les postes du domaine de l'informatique de gestion sont ceux qui suscitent le moins de candidatures

(figure 5) : 40 % des offres de cette fonction ont reçu moins de 10 candidatures. A l'inverse, dans la direction informatique, seules 14 % des offres ont attiré moins de 10 postulants (contre 19 % des offres en moyenne toutes fonctions confondues).

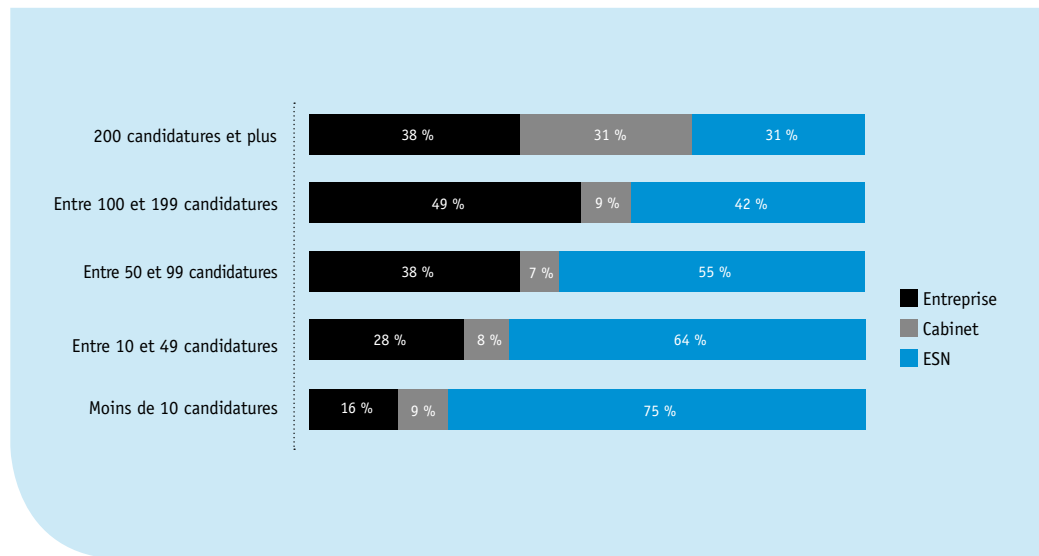
- Figure 5 -  
Répartition des offres selon le nombre de candidatures reçues en 2015 dans la fonction informatique



Le type de structure est aussi un facteur explicatif du faible niveau de candidatures pour certaines offres. Ainsi, **les offres attirant moins de 10 candidatures proviennent des ESN dans 75 % des cas (figure 6)**. A l'inverse, les offres ayant reçu 200 candidatures et plus proviennent dans la majorité

des cas d'entreprises classiques et de cabinets de recrutement. Les cabinets sont d'ailleurs surreprésentés parmi les offres attirant un grand nombre de candidats, sans doute parce qu'ils sont plus souvent sollicités pour des postes de direction qui attirent en moyenne plus de candidat. •

**– Figure 6 –**  
**Structure émettrice de l'offre d'emploi cadre selon le nombre de candidatures reçues en informatique**



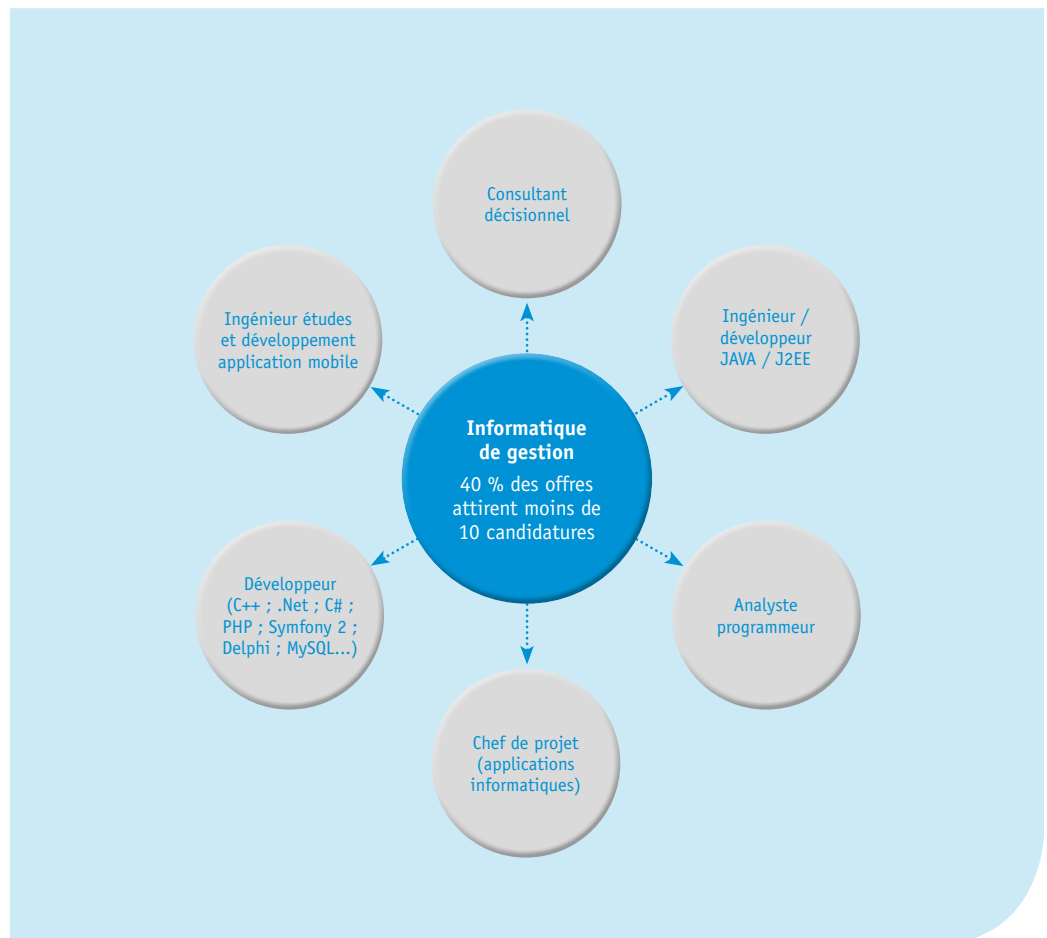
## EN INFORMATIQUE DE GESTION, 40 % DES OFFRES ONT REÇU MOINS DE 10 CANDIDATURES

Dans le domaine de l'informatique de gestion, les offres attirant peu de candidatures concernent surtout les postes suivants : ingénieurs études et développement informatique JAVA/JEE ;

développeur (JAVA, JEE, C++, PHP, Symfony 2...); chef de projet SAGE ; Chef de projet intégration (figure 7). •

– Figure 7 –

Offres d'emploi cadre ayant attiré moins de 10 candidatures en informatique de gestion : principaux intitulés de poste





– Tableau 1 –

Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à attirer des candidats dans les métiers cadres de l'informatique de gestion

Nombre insuffisant de candidats formés pour satisfaire les besoins des entreprises/ marché fortement concurrentiel	<p>« Il y a une offre qui est très forte sur ce profil, et une demande assez faible. Il y a une tension qui fait que les développeurs Java ou chefs de projet ont le choix. »</p> <p>(Poste de chef de projet Java/J2EE)</p>
Candidats indisponibles car déjà en poste	<p>« Ce sont des profils rares à trouver car déjà en poste et qui ne sont pas en recherche active. »</p> <p>(Poste d'ingénieur développement Java/ J2EE)</p>
Rareté des candidats expérimentés (le plus souvent déjà en poste)	<p>« Les candidats ne correspondent pas au profil par rapport à l'expérience qui doit être de deux ans. Ils sortent trop souvent du système éducatif. »</p> <p>(Poste d'ingénieur développeur intégrateur Java/ ODI/ PLSQL/ Script)</p>
Exigences salariales des candidats trop élevées	<p>« Les candidats avaient des exigences salariales trop élevées ou n'avaient pas assez d'expérience. »</p> <p>(Poste de développeur Java/ J2EE)</p> <p>« Nous ne sommes pas prêts à payer autant, de même pour nos clients. Il y a une surenchère. »</p> <p>(Poste d'ingénieur développement J2EE)</p>
Localisation géographique des entreprises éloignée des lieux de formation des étudiants (écoles d'ingénieurs, universités...)	<p>« Le bassin d'Evreux est sans formation dans le domaine de l'informatique. »</p> <p>(Poste de développeur informatique)</p>

**-Illustration 1-****Exemple d'offre d'emploi cadre en informatique de gestion ayant attiré moins de 10 candidatures**

## Chef de projet JAVA/ JEE

### Missions :

Vous serez intégré(e) au département Etudes et Développement, et interviendrez sur l'ensemble des phases de pilotage d'un ou de plusieurs projets selon une approche itérative. Ainsi, vous aurez pour missions principales :

- Conduire les projets : qualité, performances, coûts et délais;
- Gérer les équipes de développeurs;
- Être en relation avec la MOA (pour les spécifications), les équipes Infra et Production (Dossier d'architecture, de production), les équipes de Recetteurs;
- Veiller au respect des jalons, des délais, des normes et standards;
- Assurer le reporting du projet et/ou des portefeuilles de projets confiés.

### Profil :

De formation supérieure Ingénieur ou Universitaire Bac +4/5, vous justifiez d'une

expérience professionnelle d'au moins 5 ans à ce poste, en entreprise, en Cabinet de Conseil ou en SSII.

Vous justifiez d'une expérience significative dans la mise en œuvre de projets en environnements JAVA / J2EE, idéalement dans le domaine de l'Assurance. Vous connaissez les métiers de l'analyse, du développement, du test ainsi que les méthodologies de gestion de projet Agiles.

Autonome, rigoureux(se) et pragmatique, vous avez d'excellentes capacités de communication à l'oral et à l'écrit. Vous avez acquis au cours de vos différentes expériences une connaissance fonctionnelle transverse pour comprendre rapidement les besoins exprimés par la MOA.

Votre dynamisme, votre force de proposition ainsi que vos qualités relationnelles et rédactionnelles seront des atouts pour réussir à ce poste.

## EN SYSTÈMES-RÉSEAUX-DONNÉES, 35 % DES OFFRES ONT ATTIRÉ MOINS DE 10 CANDIDATURES

Dans le domaine des systèmes, réseaux et données, les postes qui attirent peu de candidatures sont principalement les suivants : administrateur base de données, administrateur systèmes et réseaux, DBA, ingénieur système, ingénieur réseaux (figure 8).

– Figure 8 –  
Offres d'emploi cadre ayant attiré moins de 10 candidatures en systèmes, réseaux, données : principaux intitulés de poste



- Tableau 2 -

**Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à attirer des candidats dans les métiers cadres des systèmes, réseaux et données**

<p>Nombre insuffisant de candidats formés pour satisfaire les besoins des entreprises</p>	<p><i>« Il y a une pénurie de compétences car il n'y a pas de diplômés dans ces fonctions. C'est le cas de beaucoup de métiers high-tech en France. »</i> (Poste d'auditeur/pentester sécurité des systèmes d'information)</p>
<p>Candidats indisponibles car déjà en poste</p>	<p><i>« Il y a plus d'offres d'emploi que de demandes, les candidats sont en poste. »</i> (Poste de développeur IOS)</p>
<p>Localisation géographique des entreprises dans des territoires peu attractifs</p>	<p><i>« Il y a le problème de la situation géographique : les ingénieurs qui ont répondu à l'offre sont parisiens mais venir au Mans pour travailler leur pose problème. Une candidature que nous avions retenue était bonne mais le candidat a finalement choisi une autre entreprise pour un salaire moindre. »</i> (Poste d'ingénieur Cisco)</p>
<p>Rareté des candidats expérimentés (le plus souvent déjà en poste)</p>	<p><i>« On ne trouve pas de profils. C'est rare sur le marché. Les profils qu'on a pu avoir n'étaient pas forcément expérimentés. »</i> (Poste d'ingénieur expert Linux embarqué)</p>
<p>Préavis incompatibles avec les délais des missions</p>	<p><i>« Il y a une pénurie de candidats, la connaissance Linux est requise et nous avons une contrainte liée à notre activité, il faut une disponibilité rapide du candidat. »</i> (Poste d'ingénieur système Linux)</p>

## EN INFORMATIQUE WEB, SITES ET PORTAILS INTERNET, 33 % DES OFFRES ONT ATTIRÉ MOINS DE 10 CANDIDATURES

Dans le domaine de l'informatique Web, sites et portails Internet, les postes qui attirent peu de candidatures sont principalement les suivants : développeur Web, développeur Symfony, développeur d'applications mobiles et tablettes, architecte Web (figure 9). •

–Figure 9–  
Offres ayant attiré moins de 10 candidatures en Informatique web, sites et portails Internet : principaux intitulés de poste



Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

- Tableau 3 -

Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à attirer des candidats dans les métiers cadres de l'Informatique Web, sites et portails Internet

Technologies récentes pour lesquelles il n'y a pas assez de candidats formés pour satisfaire les besoins des entreprises	<p><i>« Ce sont des compétences récentes demandées, et les gens sont déjà en poste généralement. Cela concerne l'évolution technologique informatique récente. »</i></p> <p>(Poste d'ingénieur Cloud openstack et/ou AWS)</p>
Candidats déjà en poste	<p><i>« Il y en a très peu qui sont en recherche d'emploi. »</i></p> <p>(Poste d'ingénieur études et développement Android)</p> <p><i>« Le marché est difficile et ils trouvent beaucoup d'offres. Les bons candidats sont déjà en poste. »</i></p> <p>(Poste de développeur web)</p>
Localisation géographique des entreprises	<p><i>« Il y a peu de personnes dans ma région, le Limousin. »</i></p> <p>(Poste de développeur web backend/ Symfony)</p> <p><i>« C'est la localisation de notre structure qui se trouve dans la région de Douai. »</i></p> <p>(Développeur Symfony)</p>

## –ZOOM SUR LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT EN SANTÉ–

Les offres de la fonction santé-social-culture attirent moins de candidats qu'en moyenne, malgré une légère augmentation entre 2014 et 2015 de 31 à 34 par offre en moyenne.

Les situations sont toutefois contrastées au sein de cette fonction, qui englobe les métiers du social, du médical et de la culture. **Les professions médicales sont celles qui attirent le moins de postulants,**

**avec 14 candidatures en moyenne par offre.** Et plus de la moitié des offres du médical (54 %) attirent moins de 10 candidatures. Il s'agit de métiers le plus souvent réglementés qui nécessitent des diplômes particuliers pour les exercer (médecin, pharmacien, cadre infirmier...) (figure 10). Les offres s'adressent donc à une communauté de candidats bien circonscrite.

–Figure 10–

Offres d'emploi cadre ayant attiré moins de 10 candidatures dans la fonction santé : principaux intitulés de poste



Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

- Tableau 4 -

Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à trouver des candidats adéquats dans la fonction cadres de santé

<p>Nombre insuffisant de candidats formés par rapport aux besoins des entreprises, en particulier pour les postes de médecins et d'infirmiers coordinateurs (en lien avec le numerus clausus)</p>	<p><i>« Il y a un manque de médecins au niveau national. »</i> (Poste de médecin généraliste)</p> <p><i>« Il y a une pénurie de candidats par rapport aux besoins. »</i> (Poste de cadre de santé)</p> <p><i>« Le diplôme d'infirmier coordinateur avec la certification était difficile à trouver. Les candidats avec le diplôme adéquat n'étaient pas nombreux. »</i> (Poste de cadre infirmier)</p> <p><i>« Il n'y a pas beaucoup de personnes qui répondent à cette demande particulière. C'est en EHPAD et le candidat doit savoir encadrer le personnel, être au courant des protocoles, c'est spécifique. »</i> (Poste d'infirmier coordinateur)</p>
<p>Candidats déjà en poste, rarement à la recherche d'un emploi</p>	<p><i>« Il n'y a pas de médecins à la recherche d'emploi. »</i> (Poste de médecin coordonnateur)</p>
<p>Faible niveau de rémunération proposé par les employeurs au regard du niveau de qualification demandé</p>	<p><i>« Par rapport au niveau de qualification qu'on demande, la rémunération qu'on propose n'est pas toujours en adéquation. »</i> (Poste de médecin généraliste)</p>
<p>Manque de formations dans certaines zones géographiques</p>	<p><i>« C'est la situation géographique car on n'a pas de faculté de pharmacie sur Alès. La plus proche est à Montpellier. »</i> (Poste de pharmacien)</p>



**–Illustration 2–**

**Exemple d'offre d'emploi cadre dans la fonction santé-social-culture ayant attiré moins de 10 candidatures**

## Infirmier coordinateur

### Poste et missions :

Vous managez vos équipes au quotidien dans un objectif d'excellence des soins, de motivation et de cohésion d'équipe. Vous êtes responsable de la coordination des équipes soignantes et de la qualité des soins dispensés aux personnes âgées, relayez la politique de soins auprès des équipes afin de promouvoir la coopération et l'implication entre les différents professionnels de soins (aide soignants, responsables de service, agents de service, IDE, psychomotricien, médecin coordonnateur, intervenants extérieurs)

### Domaines d'intervention :

Management des équipes de soins / Projet d'accompagnement en gérontologie / Démarche qualité

### Profil :

De formation IDE, complétée par un cursus de cadre de santé ou une expérience significative d'encadrement idéalement en Ehpad ou dans le secteur médico-social, vous coordonnerez notamment 3 IDE en participant au planning par votre présence 1 we sur 3 ou sur 2.

Votre capacité d'analyse, votre maîtrise des outils informatiques, et votre capacité à conduire et faire vivre des projets sont vos atouts essentiels

Malgré ces candidatures en nombre restreint, les postes de santé affichent un taux de finalisation supérieur à la moyenne, avec 73 % des postes proposés finalisés dans les 3 à 6 mois après la parution de l'offre. La part des recrutements toujours en cours s'élève à 24 % et celle des recrutements abandonnés à 3 %.

Les offres pour lesquelles les recrutements ne sont pas finalisés dans ce laps de temps concernent particulièrement les postes de médecins, et notamment les médecins coordonnateurs. Le salariat n'étant pas la modalité principale d'exercice de ces métiers, cela renforce les difficultés liées au numerus clausus.

Toutefois, le taux de finalisation ne doit pas occulter les difficultés rencontrées par les recruteurs. En effet, les postes pourvus le sont dans un délai supérieur à la moyenne puisque près de la moitié de ces recrutements ont duré plus de 9 semaines (contre moins de 4 sur 10 au global). Les recruteurs expriment d'ailleurs un niveau de tension élevé : 69 % d'entre eux jugent qu'il leur a été difficile de trouver des candidats adaptés (contre 63 % en moyenne), et pour 20 % d'entre eux cette recherche a même été très difficile.

## -LES OFFRES EN CDI REÇOIVENT PLUS DE CANDIDATURES-

Les postes proposés en CDI attirent plus de candidatures que ceux en CDD (respectivement, 47 contre 40, hors ESN) (tableau 5). Les cadres en poste en CDI sont sans doute peu enclins à répondre aux offres proposées en CDD, ce qui explique cet écart. •

-Tableau 5-  
Candidatures moyennes sur offre d'emploi cadre selon le type de contrat

	Moyenne
CDI	47
CDD	40
Ensemble	41

Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

## -LE SENTIMENT DE TENSION EST FORTEMENT LIÉ AU NOMBRE DE CANDIDATURES REÇUES-

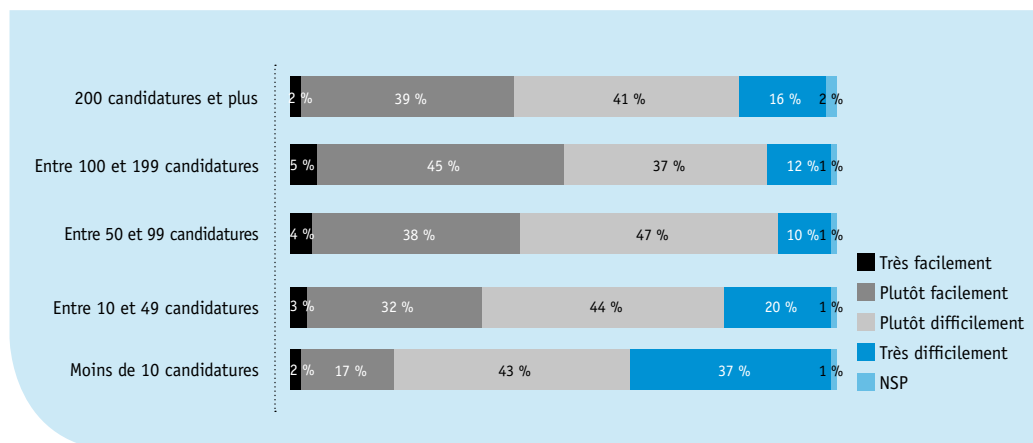
Les recruteurs ayant reçu peu de candidatures sont ceux qui expriment le plus de difficultés à pourvoir leur poste (figure 11). A l'inverse, les recrutements sont jugés plus faciles à mesure que le nombre de candidatures augmente, jusqu'à 200 candidatures. A partir de ce seuil, le sentiment de tension repart à la hausse.

Bien qu'il existe une corrélation entre le sentiment de tension et le nombre de candidatures reçues, le lien n'est donc pas automatique. Un (trop) grand nombre de candidatures ne garantit pas la satisfaction du

recruteur, et tend même à être une source de difficultés. Ainsi, près de 60 % des recruteurs ayant reçu plus de 200 candidatures témoignent de difficultés à trouver des candidats adéquats. D'une part, la réception d'un volume (trop) important de candidatures complexifie la tâche du recruteur, qui doit consacrer un temps important à départager les profils<sup>7</sup>. D'autre part, les candidatures peuvent être nombreuses mais ne pas correspondre au profil recherché par le recruteur (en termes de compétences, de formation, de personnalité...). •

7. Avoir « l'embarras du choix » suppose de consentir à des efforts de recherche supplémentaires pour départager les candidats en lice. Or, selon G. de Larquier, les entreprises sont d'autant plus satisfaites de leurs recrutements qu'elles y consacrent un effort modéré. Pour en savoir plus : Larquier (de) G., Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ?, Connaissance de l'emploi, CEE, n°70, octobre 2009

-Figure 11-  
Diriez-vous que vous avez trouvé des candidats adaptés au poste...?



Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

# - 2 -

## - RECRUTEMENTS ET TENSION -

- 26 La moitié des procédures de recrutement lancées sont des créations de postes
- 27 Près de 7 postes sur 10 sont pourvus trois à six mois après la parution de l'offre
- 27 Les postes pour remplacement sont plus fréquemment pourvus 3 à 6 mois après la parution de l'offre
- 28 Les taux de finalisation diffèrent selon les fonctions
- 29 10 % des recrutements ont été abandonnés en 2015 principalement pour des raisons liées au profil de poste
- 30 Plus de deux recrutements sur dix sont toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre, principalement par manque de candidatures adéquates
- 31 Le nombre de candidatures est un élément déterminant au bon déroulement du recrutement
- 32 Encadré : des différences prégnantes de processus entre CDI et CDD
- 33 Moins d'une offre sur dix a été pourvue en interne
- 33 Plus de difficultés à trouver des candidats adaptés aux postes
- 37 Plus d'un quart des recruteurs expriment des difficultés à recruter des cadres en général

# -LA MOITIÉ DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT LANCÉES SONT DES CRÉATIONS DE POSTES-

En 2015, 50 % des motifs de recrutement concernaient des créations de poste<sup>8</sup>, un poids donc égal à celui des remplacements. Durant ces trois dernières années, la part des créations de poste a oscillé entre 48 % et 50 %, avec cependant une légère amélioration par rapport à 2014. Cette légère hausse est le reflet d'un contexte économique plus favorable qui incite les entreprises à créer de nouveaux postes grâce à une meilleure visibilité sur le carnet de commandes à venir et une plus grande capacité à investir, et donc à une reprise de la confiance des entreprises dans leurs perspectives d'activité à moyen terme<sup>9</sup>.

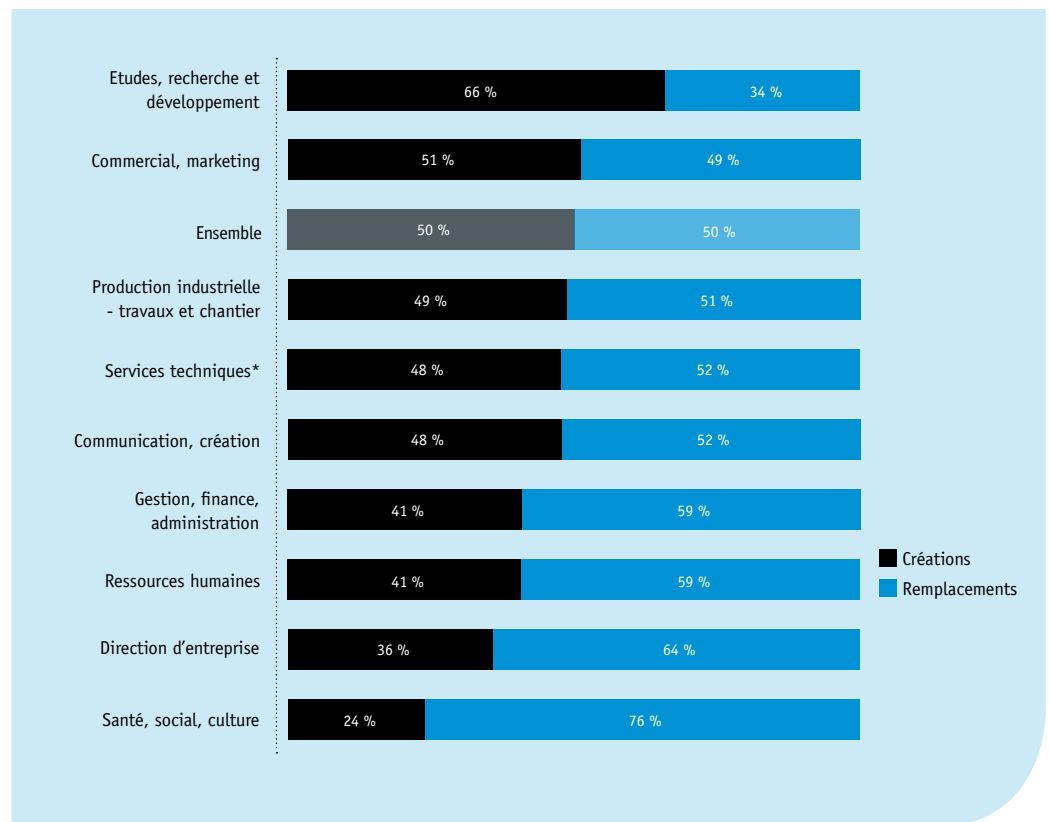
Avec un taux de création de poste de 66 % en 2015 (+ 2 points par rapport à 2014), les études-R&D demeurent la fonction générant proportionnellement le plus de nouveaux postes (figure 12). Les entreprises ont tendance à concentrer leur effort de développement dans cette fonction. Dans le détail, c'est le domaine de la conception-recherche qui affiche le taux de création de poste le plus important soit 7 créations de poste sur 10 procédures de recrutements lancées. Viennent après les fonctions projets scientifiques-techniques et test-essai-validation-expertise avec respectivement 63 % et 62 %.

<sup>8</sup> Le ratio créations de poste / remplacement ne prend pas en compte les offres diffusées pour les fonctions informatiques qui émanent essentiellement des ESN (Entreprises de services du numérique), celles-ci ne recrutant pratiquement que pour des créations de poste dans le cadre de contrats de prestation.

<sup>9</sup> Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec N° 54 - 1er trimestre 2016

-Figure 12-

Part des créations de poste cadres et des remplacements de cadres selon la fonction en 2015



\* La fonction Services techniques intègre achats, sécurité, maintenance et logistique.

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.



En 2015, 66 % des offres publiées sur apec.fr dans la fonction études-R&D concernaient des créations de poste.

Loin derrière, la fonction commercial-marketing se hisse à la deuxième place avec un taux de création de poste proche de la moyenne (51 %) et en augmentation par rapport à 2014 (+3 points). Elle est suivie par la fonction production industrielle-travaux et chantier par ailleurs en retrait (49 % contre 50 % en 2014 et 51 % en 2013). En ce qui concerne la fonction commercial-marketing, on constate de fortes disparités. C'est dans le domaine commercial que le taux de création de poste est le plus important (61 %) témoignant de la reprise de confiance des entreprises pour aller chercher de nouveaux marchés. A l'inverse, pour certains domaines, la part des remplacements prédomine dans les motifs de recrutements. Ce qui est notamment le cas pour les ventes en magasin et la direction régionale d'agence où le poids des remplacements représente respectivement 73 % et 60 %.

Les fonctions supports que ce sont les ressources humaines et la gestion-finance-administration présentent des taux de créations de poste relativement faibles (41 %). Dans ces métiers, les entreprises ont tendance à limiter les effectifs et à optimiser les coûts.

C'est dans la fonction santé-social-culture qu'on enregistre la part la plus basse de créations de poste avec seulement 24 % des recrutements lancés en 2015. Le poids des remplacements dans cette fonction s'explique par sa structure démographique générant un nombre élevé de départs à la retraite. Ce taux est stable par rapport à 2014. La fonction direction d'entreprise affiche également un taux de créations de poste faible. •

## —PRÈS DE 7 POSTES SUR 10 SONT POURVUS TROIS À SIX MOIS APRÈS LA PARUTION DE L'OFFRE—

En 2015, 69 % des opportunités d'emploi diffusées sur le site [apec.fr](http://apec.fr) ont généré un recrutement trois à six mois après leur parution. On constate une légère hausse ces trois dernières années (+ 2 points entre 2013 et 2015). L'amélioration du taux de finalisation peut être liée à l'amélioration du marché de l'emploi cadre en 2014 et 2015. Quant à la part des recrutements en cours, elle s'élève à 21 %, soit un taux quasi identique à 2014 et 2013 (22 %). Les recrutements abandonnés représentent quant à eux 10 % des procédures lancées en 2015 (10 % également en 2014). Ce taux est resté quasi stable ces dernières années, loin des taux observés lors de la crise de 2008-2009 (entre 15 % et 17 %).

### LES POSTES POUR REMPLACEMENT SONT PLUS FRÉQUEMMENT POURVUS 3 À 6 MOIS APRÈS LA PARUTION DE L'OFFRE

En 2015, trois quarts des postes pour remplacement ont été pourvus trois à six mois après la diffusion de l'offre, soit 6 points de plus que la moyenne et 12 de plus que pour les nouveaux postes. Cet écart est stable dans le temps, de 10 à 12 points ([tableau 6](#)).

Le taux de finalisation inférieur pour les créations de poste se traduit par :

- Le taux d'abandon est supérieur (13 % en moyenne, contre 7 % pour les remplacements) : ces recrutements sont moins certains dès le départ voire moins prioritaires que les recrutements pour remplacement et sont donc les premiers concernés par les abandons.
- Les procédures de recrutement se prolongent davantage pour les nouveaux postes (25 % de recrutements toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre contre 18 % pour les remplacements) : les entreprises ont plus de difficultés à définir le profil de poste, à trouver les candidatures adéquates, et sont aussi plus prudentes avant de finaliser ces embauches.

A l'inverse, recruter dans le cadre d'un remplacement incite les entreprises au recrutement dans un laps de temps réduit car le poste est déjà défini, ainsi que les compétences et les qualités demandées coté candidats. Les ajustements sont donc moindres, ce qui tend à réduire les délais de recrutement.

- Tableau 6 -

Taux de finalisation des créations de poste cadre et des remplacements de cadres *via* les offres

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

	2012	2013	2014	2015
Créations	60 %	62 %	63 %	63 %
Remplacements	72 %	74 %	73 %	75 %



En 2015, 63 % des offres concernant une création de poste ont donné lieu à un recrutement 3 à 6 mois après la parution de l'offre contre 75 % de celles concernant un remplacement.

## LE TAUX DE FINALISATION DIFFÈRE SELON LES FONCTIONS

On a constaté que le type de recrutement influe sur le taux de finalisation (cf infra). Aussi, le taux de finalisation par fonction varie selon les caractéristiques de la fonction (figure 13) :

**D'une part, des fonctions se distinguent par un taux de finalisation supérieur à la moyenne (69 %) dû à l'importance des remplacements dans les motifs de recrutement.** On y trouve les fonctions support (gestion-finance-administration, d'une part, et ressources humaines d'autre part) ainsi que les fonctions santé-social-culture, communication-crédation, direction d'entreprise et services techniques. Ces fonctions connaissent des taux de finalisation allant de 70 % à 83 % en 2015. De surcroît, ces fonctions (à l'exception de la santé-social-culture) font rarement face à des pénuries de candidats et en

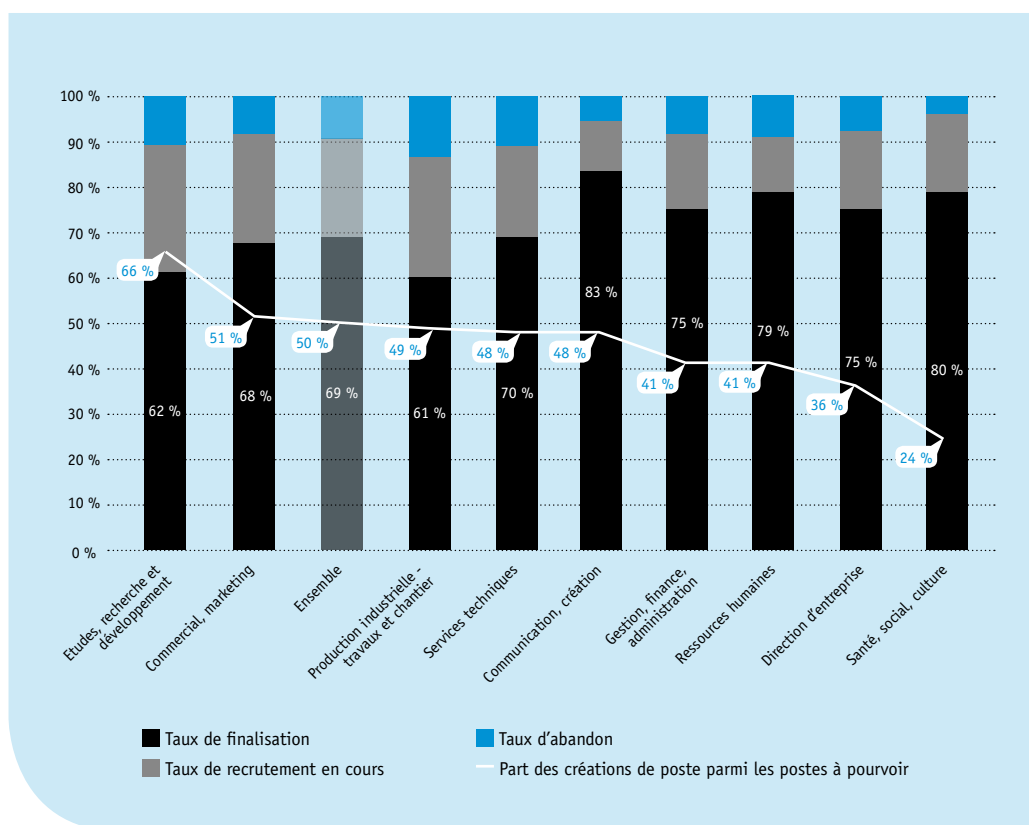
attirent un grand nombre, ce qui favorise des recrutements rapides. En ce qui concerne la fonction santé-social-culture, malgré un nombre de candidatures faible, les recrutements sont souvent très encadrés en termes notamment de diplômes, et se concluent donc généralement vite.

**D'autre part, d'autres fonctions présentent un taux de finalisation en dessous de la moyenne associé à une part importante de créations de poste.** C'est le cas des fonctions commercial-marketing (68 %) et études-R&D (62 %). La part des recrutements toujours en cours, respectivement 24 % et 27 %, montre les difficultés et/ou les hésitations des entreprises quant à ces nouveaux postes.

**Enfin une fonction présente des résultats singuliers :** la fonction production industrielle-travaux et chantier, qui associe un taux de recrutement bien en deçà de la moyenne (61 % contre 69 %) et des créations de postes minoritaires dans les motifs de recrutements (49 %). (Cf. zoom p47). •

–Figure 13–

Part du taux de finalisation *via* les offres d'emploi cadre en fonction de la nature du recrutement par fonction en 2015



Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

## –10 % DES RECRUTEMENTS ONT ÉTÉ ABANDONNÉS EN 2015 PRINCIPALEMENT POUR DES RAISONS LIÉES AU PROFIL DE POSTE–

Le taux d'abandon a peu évolué depuis 2010, il se situe autour de 10 %. Néanmoins, la part des recrutements abandonnés varie selon les fonctions (figure 13).

Les principales raisons avancées par les recruteurs sont : à quasi part égale, la redéfinition du poste (27 %) et le manque de candidatures adaptées (26 %). Viennent ensuite les contraintes budgétaires et économiques (20 %) et dans une moindre mesure, la disparition du besoin pour l'entreprise (13 % des recrutements abandonnés).

Néanmoins, les raisons peuvent se recouper. En effet, s'il n'y a pas de candidatures adéquates mais que le besoin de recruter se fait toujours sentir, les recruteurs peuvent mettre en place des mesures correctrices comme, par exemple, la redéfinition du poste. De même, un recrutement peut prendre du temps faute de candidatures adéquates avant d'être finalement abandonné suite à une réorganisation interne ou à des contraintes économiques.

« Peu de candidatures intéressantes et une redéfinition de poste, une personne de chez nous a pris une partie du contrôle qualité, et aussi pour une raison économique » (Poste de responsable contrôle qualité-Fonction services techniques).

D'autres raisons de type interne à l'entreprise peuvent être à l'origine de l'arrêt d'un recrutement.

« C'est une raison politique c'est-à-dire une raison interne car au conseil régional, ils ne se sont pas entendus. » (Chef de projet en développement territoriale- Fonction communication) •

## –PLUS DE DEUX RECRUTEMENTS SUR DIX SONT TOUJOURS EN COURS TROIS À SIX MOIS APRÈS LA PARUTION DE L'OFFRE, PRINCIPALEMENT PAR MANQUE DE CANDIDATURES ADÉQUATES–

En 2015, la part des recrutements toujours en cours trois à six mois après la diffusion de l'offre était en moyenne de 21 %, à un niveau équivalent à celui des années précédentes. Dans plus de six cas sur dix, l'absence de candidatures adéquates explique que ces recrutements soient toujours en cours.

Le niveau de recrutement toujours en cours diffère selon les fonctions. Les fonctions commercial-marketing, production industrielle-travaux et chantier et études-R&D, sont celles qui présentent les plus forts taux avec respectivement 24 %, 26 % et 27 %.

En ce qui concerne les deux premières fonctions, les cadres confirmés sont plus souvent ciblés<sup>10</sup>. Or, ils sont très souvent en poste et moins mobiles<sup>11</sup>, et il est donc difficile pour les recruteurs de les débaucher. Ces exigences de la part des recruteurs complexifient le processus de recrutement et allongent donc les délais de recrutement. Quant à la fonction études-R&D, les recruteurs sont souvent à la recherche de candidats très spécialisés avec des compétences techniques peu courantes.

Inversement, les fonctions pour lesquelles la part des recrutements toujours en cours est la plus faible sont la communication-crédation (11 %) et les ressources humaines (12 %). Ces fonctions attirent généralement beaucoup de candidats, pour des compétences recherchées plus facilement transférables d'un secteur à l'autre.

Les autres raisons de non pourvoi tiennent souvent aux aléas des processus, générant ainsi des durées importantes dans le recrutement.

« On a sélectionné les candidats mais on n'est pas allé plus loin pour des raisons internes. » (Poste d'Ingénieur études et développement - Fonction Conception, recherche).

« Le candidat a signé pour le poste mais au dernier moment sa société lui a fait une contre-proposition qu'il a acceptée » (Poste d'Ingénieur support TOIP-fonction Exploitation-maintenance informatique).

« Les dirigeants ne sont pas tombés d'accord sur le bon candidat. » (Poste de responsable marketing- Fonction Marketing). •

<sup>10</sup> De l'offre au recrutement, édition 2016/ Les profils recrutés, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-78, novembre 2015

<sup>11</sup> Panorama des mobilités professionnelles des cadres, édition 2016, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-32, juin 2016



## – LE NOMBRE DE CANDIDATURES EST UN ÉLÉMENT DÉTERMINANT AU BON DÉROULEMENT DU RECRUTEMENT –

Qu'ils soient finalisés, toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre ou abandonnés, les recrutements de cadre sont largement tributaires du nombre de candidatures reçues.

Ainsi, la part des postes pourvus s'établit seulement à 52 % lorsque les recruteurs reçoivent moins de 10 candidatures, contre 77 % pour ceux avec plus de 200 candidatures (figure 14).

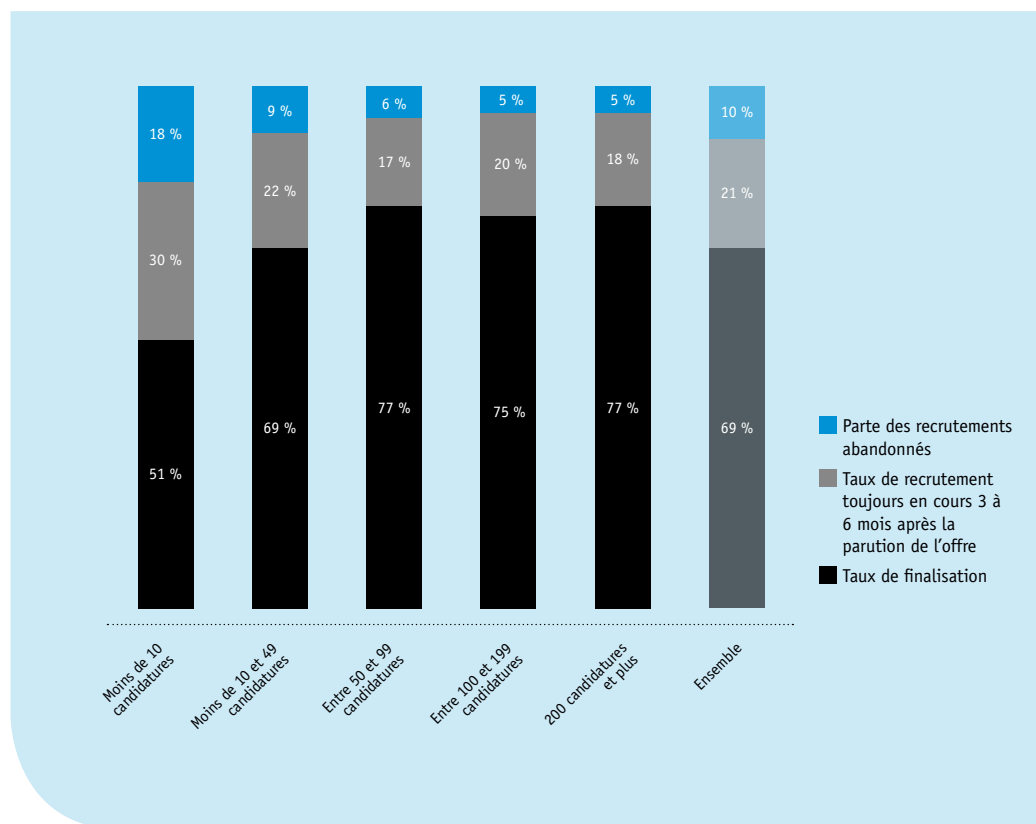
Par voie de conséquence, la part des recrutements toujours en cours, n'est plus que de 18 % quand les offres attirent plus de 200 candidatures contre 30 % pour un volume de candidatures inférieur à 10. Cela

implique des délais de recrutements plus courts pour les fonctions dont les offres attirent un nombre de candidatures importants. Dans la fonction communication-crédation où le volume de candidatures reçues est le plus important (83 candidatures), plus d'un tiers de ces recrutements durent moins de 4 semaines, contre 26 % en moyenne.

Enfin, la part des recrutements abandonnés est quatre fois plus importante pour les offres attirant moins de 10 candidatures par rapport à celles en attirant plus de 200. •

– Figure 14 –

Taux de finalisation via les offres d'emploi cadre en fonction du nombre de candidatures reçues en 2015



## –DES DIFFÉRENCES PRÉGNANTES DE PROCESSUS ENTRE CDI ET CDD–

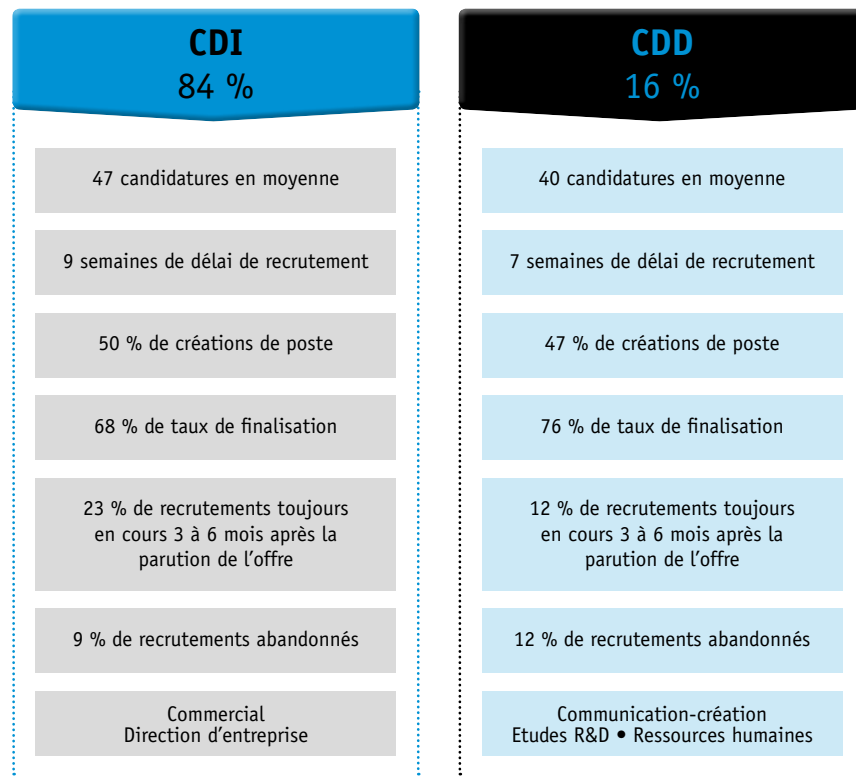
En 2015, 84 % des postes cadres à pourvoir dans les offres sur [apec.fr](http://apec.fr)<sup>12</sup> concernaient des Contrats à durée indéterminée (CDI) contre 85% en 2014. Les autres contrats, à durée déterminée (CDD), se répartissaient entre des CDD pouvant déboucher sur un CDI (8 %), des CDD ne débouchant pas sur

un CDI (4 %) et des CDD dont l'issue n'était pas connue (4 %).

Tout au long des processus, on constate des différences entre les postes en CDI et les postes en CDD ([figure 15](#)).

– Figure 15 –

Les principales caractéristiques des procédures de recrutements de cadres *via* les offres par type de poste



<sup>12</sup> Hors travail temporaire, non compris dans le champ de l'étude

## –MOINS D’UNE OFFRE SUR DIX A ÉTÉ POURVUE EN INTERNE–

En 2015, la part des recrutements réalisés en interne, 8 %, reste à un niveau quasi équivalent à celui des années précédentes (il varie entre 8 % et 9 % depuis 4 ans).

Les fonctions santé-social-culture et production industrielle-travaux et chantier ont davantage recruté en interne que la moyenne, avec respectivement 11 % et 10 % des postes pourvus. Dans ces fonctions, les recruteurs éprouvent des difficultés à atteindre les candidats qu’ils recherchent : des cadres expérimentés et souvent déjà en poste. Le recrutement en interne permet

donc de remédier partiellement aux difficultés de recrutement de ces fonctions, notamment via la promotion au statut de cadre dans l’industrie et la construction, et via la formation pour les postes en santé-social-culture. Les recruteurs prennent aussi moins de risque car les candidats sont déjà connus de l’entreprise.

A l’inverse, ce sont les fonctions ressources humaines, communication-crétion et gestion-finance-administration qui ont enregistré la part la plus faible de recrutements en interne avec moins de 6% de postes pourvus. •

## –PLUS DE DIFFICULTÉS À TROUVER DES CANDIDATS ADAPTÉS AUX POSTES–

Après deux années de stabilité, le sentiment de tension des recruteurs lié aux difficultés à trouver des candidats adéquats au poste à pourvoir s’est accentué en 2015, 63 % contre 61 % en 2013 et 2014.

Cette augmentation du sentiment de difficulté est à relier en partie à la baisse du nombre de candidatures en 2015, avec 41 candidatures en moyenne contre 44 en 2014. Effectivement, avec l’amélioration du contexte économique (+1,2 % de croissance du PIB en 2015), les recruteurs ont embauché davantage de cadres (+7 %<sup>13</sup>), ce qui implique une baisse du nombre de candidats sur le marché de l’emploi cadre, d’autant que les cadres en poste n’ont pas été plus mobiles qu’en 2014<sup>14</sup>.

Le sentiment de difficulté concerne la plupart des fonctions mais certaines sont plus touchées que d’autres. Ce sont logiquement les fonctions qui attirent le moins de candidatures qui expriment le plus souvent des difficultés à trouver le profil adéquat. (figure 16).

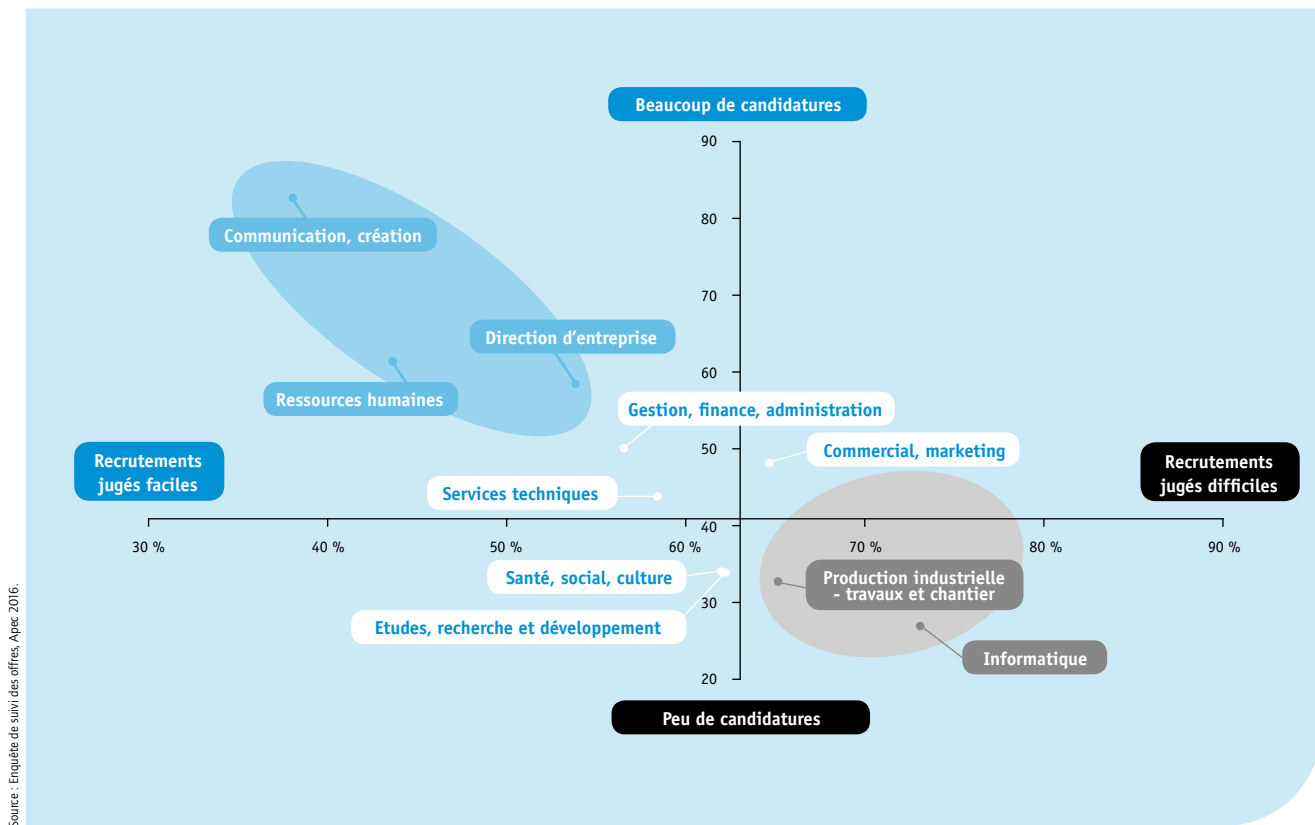
A l’inverse, les fonctions qui attirent un nombre de candidatures plus élevé que la moyenne sont aussi celles pour lesquelles les recruteurs expriment plus de facilités à trouver des candidats pertinents. La plupart de ces fonctions sont aussi celles qui recrutent davantage pour les remplacements que pour des créations de poste. •

<sup>13</sup> *Perspectives de l’emploi cadre 2016*, Apec, coll. Les études de l’emploi cadre, n°2016-07, février 2016

<sup>14</sup> *Panorama des mobilités professionnelles des cadres, édition 2016*, Apec, coll. Les études de l’emploi cadre, n°2016-32, juin 2016

-Figure 16-

Part des recrutements de cadres *via* les offres jugées difficiles et nombre de candidature moyen par offre selon la fonction en 2015



Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

En 2015, les fonctions rencontrant un important sentiment de tension de la part des recruteurs étaient l'informatique avec 73 % des recrutements jugés difficiles (illustration 3), la production industrielle-travaux et chantier (65 %) (illustration 4) et la fonction commercial-marketing (65 %). Les deux premières fonctions présentaient aussi un nombre de candidatures plus faible que l'ensemble des fonctions : 27 en moyenne dans la fonction informatique et 33 dans la fonction production industrielle-travaux et chantier. En revanche, la fonction commercial-marketing affichait un nombre de candidatures plus important (48 candidatures).

Cette tension exprimée reflète trois situations différentes :

- Pour la fonction informatique, la profusion d'offres à disposition des candidats pèse logiquement sur leur rendement (Plus de 190 000 offres publiées en 2015, soit 25 % de celles confiées à l'Apec, en raison notamment des pratiques de multidiffusion de la

part des entreprises de services du numérique. La tension générée peut sembler artificielle, une offre étant souvent diffusée par plusieurs entreprises pour anticiper un même besoin lié à un même appel d'offre et une seule d'entre elles recrutant in fine. Par le biais des ESN, la fonction informatique souffre d'un déficit d'attractivité. Toutefois, certaines compétences sont rares et les recruteurs peinent à attirer les cadres qui les possèdent (cf. partie sur les candidatures).

- Pour la fonction production industrielle-travaux et chantier, ce sentiment de tension reflète les difficultés qu'ont les recruteurs pour attirer et recruter des cadres<sup>15</sup>.
- Pour la fonction commercial-marketing, le nombre de candidatures est plus important que la moyenne mais il a baissé à 48 candidatures en 2015 contre 53 en 2014. La baisse du nombre de candidatures reçues influe sur le sentiment de tension exprimé par les recruteurs, plus accentué en 2015, 65 % des recrutements de la fonction ont été jugés difficiles

<sup>15</sup> Les difficultés de recrutement de cadres en production industrielle, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-35, Apec, août 2016

contre 60 % en 2014. Autre élément explicatif de ce sentiment de tension, les candidatures restent nombreuses mais ne sont pas forcément ciblées. A souligner, la fonction commercial-marketing reste attractive mais elle comporte de fortes disparités<sup>16</sup>.

À l'opposé, les recrutements dans les fonctions communication-crédation, ressources humaines et direction d'entreprise sont ceux pour lesquels les recruteurs expriment le plus de facilités à trouver des candidats pertinents. Ainsi, 61 % des recrutements

en communication-crédation ont été jugés faciles en 2015, ce qui est sans doute lié à la forte attractivité des offres de cette fonction (83 candidatures par offre en moyenne en 2015). Dans les fonctions ressources humaines et direction d'entreprise, ce sont respectivement 53 % et 46 % des recrutements qui ont été jugés faciles. Les offres de ces fonctions ont attiré aussi un nombre important de candidats : 59 en moyenne pour la direction d'entreprise et 61 pour les ressources humaines.

<sup>16</sup> De l'offre au recrutement : les candidatures sur offre, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-78, Apec, novembre 2015.

### -Illustration 3-

**Extrait d'offre d'emploi cadre en informatique pour laquelle le recruteur a trouvé très difficilement des candidats adaptés au poste**

## Auditeur / Pentester Sécurité

Lieu de travail : Ile-de-France - Salaire : Selon profil

### Poste et missions :

Rattaché au pôle Audit de Sécurité, vous interviendrez dans le cadre de missions d'audit de sécurité (Pentest) comprenant notamment :

- Audit applicatif comprenant allant de l'application WEB ou client lourd (Reverse Engineering)
- Audit de sécurité externe/interne réseau/système sur des environnements complexes; ERP, Active Directory, Exchange, Citrix Virtualisation (VMWare, HyperV) Accès Distants
- Audit de base de données (ORACLE, MYSQL, MSSQL, SYBASE) - Audit de plateformes mobiles
- Participer à la Veille Sécurité ainsi qu'à la R&D (recherche de vulnérabilité, développement d'outillage d'analyse de plateformes mobiles et de packer innovants)
- Participer au SoC NES dans l'analyse de malware afin d'améliorer nos techniques de détection +

### Profil :

#### > Compétences techniques :

- connaissances techniques d'intrusion applicative (méthodologie OWASP, OSSTMM, injection DLL pour l'analyse de clients lourds)
  - connaissance des principaux systèmes critiques d'entreprise - connaissance du langage Python
- Maîtrise des outils de base (Burp Suite Pro,

Nmap, Echo Mirage, SoapUI, ettercap ....)

- connaissances autres : applications mobiles, firmwares, reverse engineering, développement sécurisé d'applications, ToIP, etc.

#### > Pré-requis (réalisation d'un test technique) :

- mini une année d'expérience dans le domaine du pentest
- connaissance des concepts de base réseau (TCP/IP, LAN, SSL, Sécurité...) - connaissance en développement de scripts (python et bash)
- connaissance des environnements d'entreprise
- connaissance en développement d'applications mobiles seraient un plus - connaissance des techniques d'analyse de malware et de reverse engineering

#### > Compétences personnelles recherchées :

- passionné par la sécurité informatique
- rigueur nécessaire pour préparer et exécuter des opérations complexes et critiques
- sens de l'analyse pour identifier les problèmes (attaques) et réaliser une veille sécurité continue
- talent / ténacité requise pour trouver des solutions à des problèmes complexes.
- bon sens relationnel (oral et écrit) / faire gagner rapidement la confiance de vos interlocuteurs
- travailler aussi bien de façon autonome qu'en équipe - anglais écrit / oral opérationnel

**-Illustration 4-**

**Extrait d'offre d'emploi cadre en production industrielle-travaux et chantier (cadre de chantier) pour laquelle le recruteur a trouvé très difficilement des candidats adaptés au poste**

## Chef de lot

*Lieu de travail : Chambéry - Salaire : 65-80K€brut/an*

### Poste et missions :

Le Chef de Lot aura la responsabilité de la gestion du lot confié de la production au suivi des contrats associés. En particulier, le Chef de Lot, pour le chantier (ou pour les chantiers) de compétence et en coordination avec le Coordinateur constructions de référence:

- garantit la planification, la production des marchés et la réalisation : des reconnaissances, des travaux et des ouvrages. Le tout en conformité avec les stratégies, les politiques, et les procédures internes de la Direction, ainsi que le suivi technique, budgétaire et administratif des lots sous sa compétence, par rapport aux objectifs (délais et coûts) établis;
- garantit la direction des sites de chantier et des travaux du lot, en respectant les obligations en termes d'hygiène, de sécurité au travail, d'environnement et de sûreté;
- garantit les informations sur l'activité du lot et les échanges avec la coordination constructions et la Fonction Planification et Contrôle des Projets (PCP) de la Division Technique, avec la Direction Sécurité et Environnement (SE) et avec tous les autres SO intéressés.

### Profil :

Bac+5 de préférence en Géotechnique/ Génie Civile. Justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 20 ans dans le secteur des études / travaux/ souterrains.

### Compétences :

Gestion managériale - Programmation et contrôle

- Travail en équipe - Flexibilité.

### Connaissances :

- Gestion de contrat - Production de Document de Consultation des Entreprises - Maîtrise d'Œuvre et Coordination sécurité et environnementale - Procédures Marchés - Assurances - Gestion administrative.
- Connaissances en langues : français - italien - anglais.

**Bien qu'il existe une corrélation entre le niveau de difficultés à trouver les candidats adéquats et le volume de candidatures reçues, le lien n'est pas automatique.** Ainsi un volume important de candidatures ne garantit pas la satisfaction du recruteur : 56 % des recruteurs ayant obtenu plus de 200 candidatures déclarent avoir trouvé difficilement des candidatures adéquates (figure 17). Effectivement un grand nombre de candidatures à départager peut accroître le niveau de difficultés ressenti par les recruteurs. A l'inverse, un nombre limité de

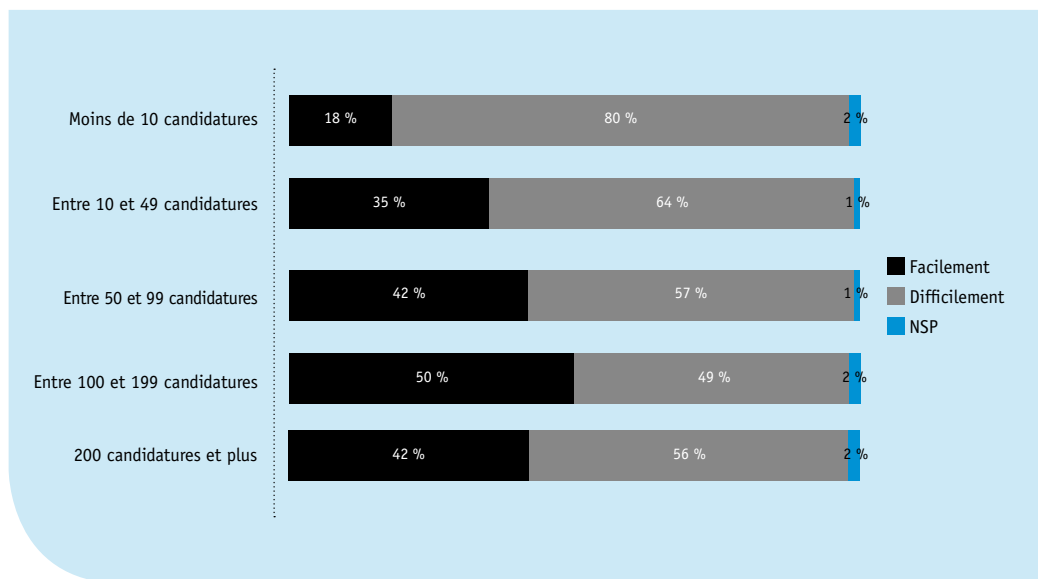
candidatures n'implique pas forcément de telles difficultés si elles sont bien ciblées : près de 20 % des recruteurs ayant obtenu moins de 10 candidatures déclarent avoir facilement trouvé des candidats adéquats.

**Ainsi, les difficultés ressenties ne sont pas forcément la conséquence d'un manque de candidats.** D'autres raisons sont à prendre en considération pour expliquer ce sentiment de tension. Les recruteurs ayant jugé leurs recrutements difficiles

mettent en avant des raisons plus qualitatives liées très souvent à leurs propres exigences comme la rareté ou la pénurie des profils recherchés (19 %), l'inadéquation du profil des candidats et celui du poste recherché (15 %), la spécificité du profil

recherché (15 %), le manque d'expérience dans les domaines de compétences recherchées (11 %). Le manque de mobilité des candidats est également évoqué, à hauteur de 13 %, par les recruteurs comme obstacle au bon déroulement d'un recrutement. •

– Figure 17–  
Diriez-vous que vous avez trouvé des candidats adaptés à ce poste....



## –PLUS D’UN QUART DES RECRUTEURS EXPRIMENT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER DES CADRES EN GÉNÉRAL–

Les recruteurs ont aussi été invités à situer leur niveau de difficultés concernant l'ensemble de leurs recrutements de cadres sur une échelle de 1 à 10 (1 = pas de difficultés et 10 = énormément de difficultés). Les notes ont été regroupées en 3 positions pour analyser les extrêmes : de 1 à 3 pour les recrutements jugés faciles et de 8 à 10, pour ceux jugés difficiles.

Le niveau moyen de difficultés ressenti stagne à 6 sur 10, comme en 2014 et 2015.

En 2015, 11 % des recruteurs estimaient leurs recrutements de cadres faciles (25% en 2014).

**Le niveau de difficultés perçu par les recruteurs diffère d'un secteur à l'autre.** C'est dans le secteur des activités informatiques que les recrutements sont jugés les plus difficiles, près de quatre sur 10, une proportion très au-dessus de la moyenne (26 %) (tableau 7). Cette part est en hausse par rapport à 2014 (34 %).

A l'opposé, c'est dans le secteur de l'agroalimentaire que la part des recrutements jugés plutôt faciles est la plus importante, avec 25 % des recruteurs. Dans les services, ce sont dans les secteurs de la santé, action sociale et de la formation initiale et continue que les recrutements de cadres sont globalement

perçus comme les plus faciles avec respectivement 21 % et 18 % de l'ensemble des recrutements notés de 1 à 3.

On notera que les recrutements du secteur de la construction ont été jugés plus difficiles en 2015 qu'en 2014 (22 % des recruteurs qui attribuent une

note de 8 à 10, contre 19 % en 2013). La baisse du nombre de candidatures sur les offres dans la fonction production industrielle – travaux et chantier, où l'on retrouve les postes de cadres de chantier, peut expliquer cette hausse du sentiment de tension des recruteurs. •

– Tableau 7 –

Recrutements notés « faciles » ou « difficiles » *via* les offres par secteur d'activité

	Facile (1 à 3)	Difficile (8 à 10)
<b>Commerce</b>	11%	24%
<b>Construction</b>	8%	22%
<b>Industrie</b>	13%	20%
Agroalimentaire	25%	9%
<b>Services</b>	11%	28%
Activités informatiques	7%	39%
Formation initiale et continue	18%	19%
Santé – action sociale	21%	19%
<b>Ensemble</b>	11%	26%

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.



# — 3 —

## — LES PROFILS RECHERCHÉS ET LES PROFILS RECRUTÉS —

- 40 Près des deux tiers des cadres recrutés via une offre sont des cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience—
- 42 La diminution de la part des femmes dans les recrutements de cadres s'accélère avec l'âge
- 43 La durée moyenne d'un recrutement augmente avec l'expérience du cadre recruté
- 44 Les cadres recrutés via les offres ont une expérience répondant aux attentes du recruteur dans 6 cas sur 10

AVERTISSEMENT : suite à une modification de la mesure « Enquête de suivi des offres et de tension », les données sur le profil ne sont pas disponibles pour les vagues correspondant aux trois premiers trimestres 2015 d'offres. Les données concernent donc uniquement les recrutements faisant suite aux offres du 4e trimestre 2015.

## –PRÈS DES DEUX TIERS DES CADRES RECRUTÉS VIA UNE OFFRE SONT DES CADRES AYANT ENTRE 1 ET 10 ANS D'EXPÉRIENCE–

<sup>17</sup> *Sourcing cadres, comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-30, mai 2016

<sup>18</sup> *Perspectives de l'emploi cadre 2016*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-07, février 2016

Comme les années précédentes, les recrutements sur offre reflètent à la fois la préférence des entreprises pour les jeunes cadres avec quelques années d'expérience et le fait que les offres d'emploi sont un canal de recrutement favorisant ces recrutements<sup>17</sup> (tableau 8). Ainsi, près des deux tiers des recrutements ayant fait l'objet de diffusion d'une offre d'emploi à

l'Apec au 4e trimestre 2015 ont concerné des cadres avec 1 à 10 ans d'expérience contre 53 % des recrutements<sup>18</sup>. Au-delà de l'effet saisonnier, les jeunes diplômés sont relativement moins souvent recrutés via les offres, de même que les cadres les plus confirmés.

–Tableau 8–

Profil des cadres recrutés par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec (offres du 4e trimestre 2015)

Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	13%
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	36%
Cadre expérimenté (5 ans à 10 ans d'expérience)	28%
Cadre expérimenté (plus de 10 ans d'expérience)	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

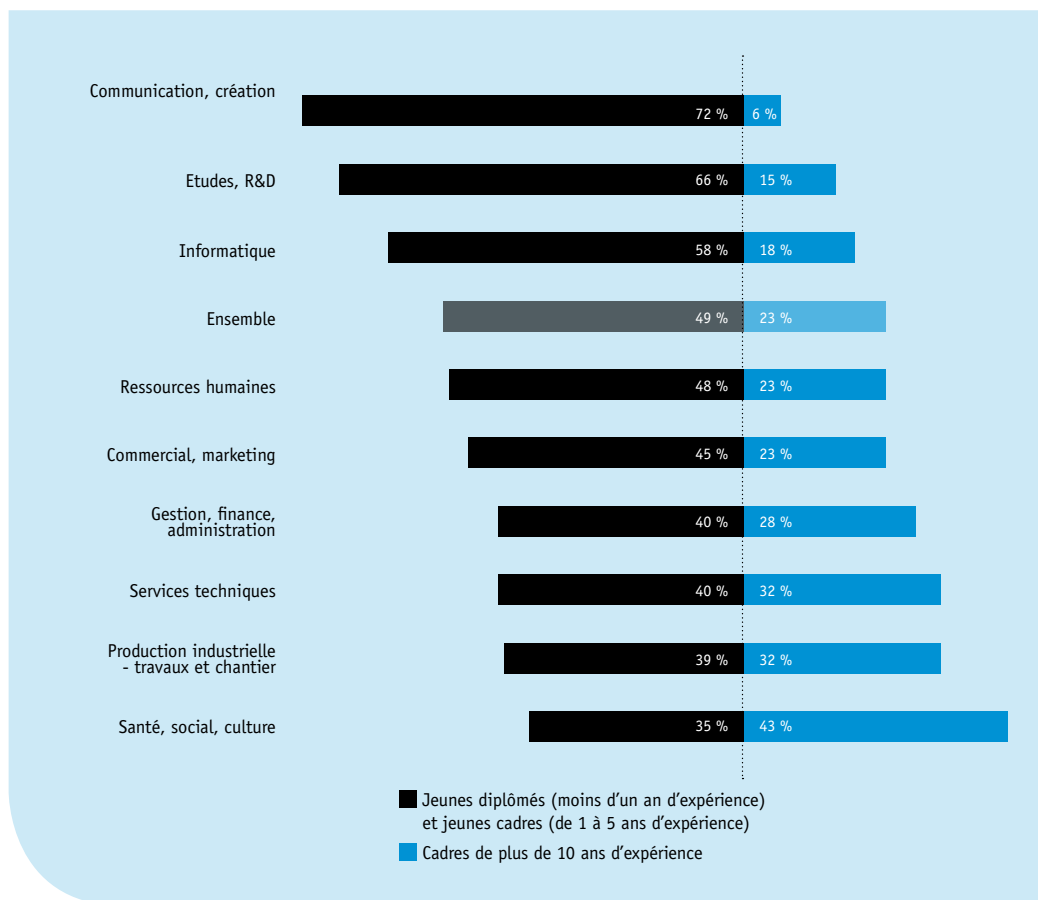
Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

Les recrutements sur offre affichent des spécificités dans les profils recrutés selon les fonctions. Les fonctions communication-crédation, études-R&D et informatique recrutent significativement plus de jeunes diplômés et de jeunes cadres de moins de 5 ans d'expérience, respectivement, 71 %, 66 % et 58 % (figure 18). A l'opposé, les fonctions gestion-finance-administration, production industrielle-travaux et chantier, santé-social-culture et services

techniques les recrutent dans des proportions inférieures ou égales à 40 %. Logiquement, on retrouve parmi ces dernières fonctions, celles qui recrutent proportionnellement plus de cadres très confirmés : santé-social-culture (43 %), services techniques (32 %) et production industrielle-travaux et chantier (32 %).

– Figure 18–

Part des jeunes cadres et des cadres confirmés dans les recrutements par fonction des entreprises ayant confié une offre à l'Apec au 4e trimestre 2015



Le niveau d'expérience le plus élevé étant défini de façon assez large, « plus de 10 ans d'expérience », il ne nous renseigne que très partiellement sur les recrutements de cadres selon l'âge et en particulier sur ceux des cadres très expérimentés.

Les cadres de plus de 45 ans représentent 10 % des recrutements sur offre (offres du 4e trimestre 2015),

soit une proportion inférieure à celle de l'ensemble des recrutements de cadres en 2015, où les cadres de plus de 16 ans d'expérience pesaient 13 %. On voit ici confirmer le fait que les offres d'emploi ne favorisent pas les recrutements des cadres les plus expérimentés<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Sourcing cadres, comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-30, mai 2016

## -LA DIMINUTION DE LA PART DES FEMMES DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES S'ACCÉLÈRE AVEC L'ÂGE-

Au global, les femmes représentent un tiers des recrutements de cadres. Les éditions précédentes de cette étude ont déjà mis en avant la forte polarisation des recrutements selon les fonctions, certaines recrutant en majorité des femmes cadres et d'autres des hommes cadres. Les recrutements de cadres selon le sexe sont aussi inégalement répartis selon l'âge. Dû à un effet de génération, la part des femmes dans les effectifs cadres décroît avec l'âge passant de 40 % chez les moins de 35 ans à 32 % chez les cadres de plus de 55 ans<sup>20</sup>. On retrouve cet effet dans

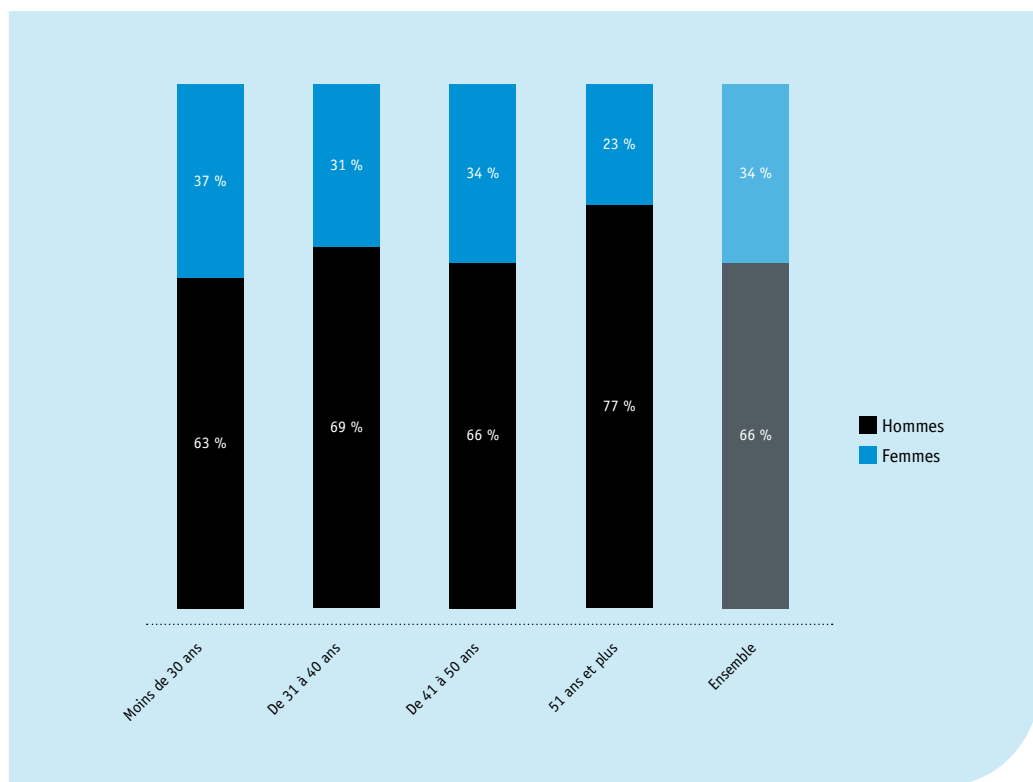
les recrutements, avec toutefois une accentuation à partir de 50 ans (figure 19).

Ainsi, si les femmes représentent 37 % des recrutements de cadres parmi les plus jeunes, elles ne sont plus que 23 % dans les recrutements sur offre des cadres après 50 ans. Après 50 ans, le fait d'être une femme renforce le faible niveau de recrutement : les recrutements de femmes cadres de plus de 50 ans ne pèsent que 1 % de l'ensemble des recrutements sur offre contre 4 % pour les hommes (tableau 9).

20 Source Agirc

-Figure 19-

Proportion d'hommes et de femmes selon la tranche d'âge dans les recrutements de cadres par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec au 4<sup>e</sup> trimestre 2015



Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

–Tableau 9–

Répartition des recrutements sur offre du 4e trimestre 2015 par âge et par sexe

	Ensemble	dont hommes	dont femmes
Moins de 30 ans	46 %	29 %	17 %
De 31 à 40 ans	32 %	22 %	10 %
De 41 à 50 ans	17 %	11 %	6 %
51 ans et plus	5 %	4 %	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>66 %</b>	<b>34 %</b>

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

## –LA DURÉE MOYENNE D'UN RECRUTEMENT AUGMENTE AVEC L'EXPÉRIENCE DU CADRE RECRUTÉ–

La durée moyenne d'un recrutement de cadre ayant fait l'objet de diffusion d'une offre sur [apc.fr](http://apc.fr) au quatrième trimestre 2015 s'élève à 9 semaines<sup>21</sup>. Plus de 6 recrutements de cadres sur 10 se concluent dans un délai inférieur à 8 semaines. Mais 16 % d'entre

eux se concluent au-delà d'un délai de 12 semaines. Ces recrutements les plus longs sont surtout le fait des recrutements de cadres expérimentés. En effet, plus la personne recrutée est expérimentée et plus la durée du recrutement s'allonge ([tableau 10](#)).

21 L'interrogation ayant lieu 3 à 6 mois après la diffusion de l'offre, les recrutements toujours en cours à ce moment-là et qui aboutiront ne sont donc pas inclus ce qui peut sous-évaluer ce délai moyen.

–Tableau 10–

Répartition des recrutements sur offre du 4e trimestre 2015 selon la durée et selon le profil des cadres recrutés

	Moins de 4 semaines	Entre 5 et 8 semaines	Entre 9 et 12 semaines	Plus de 12 semaines	Total
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	29 %	45 %	17 %	9 %	100 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	28 %	35 %	22 %	15 %	100 %
Cadre expérimenté (5 ans à 10 ans d'expérience)	22 %	38 %	24 %	16 %	100 %
Cadre expérimenté (plus de 10 ans d'expérience)	15 %	41 %	20 %	23 %	100 %
<b>Total</b>	<b>24 %</b>	<b>38 %</b>	<b>22 %</b>	<b>16 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

Les recrutements de cadres expérimentés font plus souvent l'objet d'ajustements au cours du recrutement que ceux des cadres plus jeunes, exception faite des jeunes diplômés. Cela est notamment dû au fait qu'ils sont surdimensionnés dans un quart des cas.

conduit les entreprises à sécuriser au maximum ces recrutements. L'autre facteur d'allongement de la durée de recrutement est lié au recours plus fréquent à un intermédiaire lors de leurs recrutements de cadres confirmés<sup>22</sup>.

La volonté de trouver le candidat expérimenté souhaité, sans concession à la baisse du niveau d'exigence en matière d'expérience, concourt à l'allongement des délais de recrutement. De plus, les recrutements de cadres expérimentés correspondent plus souvent à des postes à responsabilités, ce qui

Ainsi, au global, plus le recrutement est long, et moins il aboutit au recrutement d'un cadre dont l'expérience est celle attendue ([tableau 11](#)). Un processus long ne garantit donc pas que le recrutement réponde aux attentes initiales du recruteur. •

22 Sourcing cadres, comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2016-30, mai 2016

-Tableau 11-

Répartition des recrutements de cadres sur offre du 4e trimestre 2015 selon la durée et les ajustements de profil

Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

Durée de recrutement		Moins de 4 semaines	Entre 5 et 8 semaines	Entre 9 et 12 semaines	Plus de 12 semaines	Total
Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne recrutée a une expérience	Equivalente	67 %	60 %	58 %	55 %	61 %
	Moins importante	12 %	16 %	23 %	20 %	17 %
	Plus importante	9 %	12 %	5 %	13 %	10 %
	Différente	12 %	12 %	14 %	12 %	12 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



Dans 67 % des recrutements dont la durée est inférieure à 4 semaines, le cadre recruté a une expérience équivalente à celle attendue par le recruteur.

## -LES CADRES RECRUTÉS VIA LES OFFRES ONT UNE EXPÉRIENCE RÉPONDANT AUX ATTENTES DU RECRUTEUR DANS 6 CAS SUR 10-

Au global, le cadre recruté correspond au souhait initial du recruteur en termes d'expérience dans 6 recrutements sur 10 (tableau 12).

Les ajustements sur l'expérience s'effectuent de façon différente selon le profil du cadre finalement recruté. Les jeunes diplômés sont ceux qui sont le plus souvent recrutés suite à des ajustements. Ils ont une expérience équivalente à celle demandée dans 45 % des cas, et quasiment dans les mêmes proportions, les exigences du recruteur sont revues à la baisse.

Les cadres les plus expérimentés sont aussi, dans près de 5 recrutements sur 10, recrutés suite à un ajustement au cours du processus. Dans ce cas, ils sont le plus souvent plus expérimentés que ce qui était envisagé (25 %), voire, ils possèdent une expérience différente de celle envisagée au départ (12 %).

Les recrutements qui correspondent le plus souvent à ce qu'attendait le recruteur du point de vue de l'expérience sont ceux des cadres ayant de 5 à 10 ans d'expérience (dans 7 cas sur 10), suivis des jeunes cadres (dans 6 cas sur 10).

-Tableau 12-

Répartition des recrutements de cadres sur offre du 4e trimestre 2015 selon les ajustements d'expérience par profil

Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne recrutée a une expérience :	Equivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Total
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	45 %	43 %	1 %	11 %	100 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	61 %	24 %	3 %	12 %	100 %
Cadre expérimenté de 5 ans à 10 ans d'expérience	71 %	8 %	12 %	9 %	100 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	56 %	7 %	25 %	12 %	100 %
Total	60 %	18 %	10 %	12 %	100 %



45 % des jeunes diplômés recrutés ont une expérience équivalente à ce qui était envisagé

On retrouve donc logiquement parmi les fonctions dont les recrutements subissent le plus souvent des ajustements à la baisse celles recrutant des jeunes diplômés dans des proportions supérieures ou équivalentes à la moyenne, comme les ressources humaines ou la communication-crédation (tableau 13). C'est aussi le cas des fonctions pour lesquelles la préférence pour les cadres expérimentés est forte, comme la production industrielle-travaux et chantier

ou la santé-social-culture : sans pour autant se tourner vers les jeunes diplômés, les recruteurs font des concessions, plus ou moins importantes, sur le niveau d'expérience. Toutefois, malgré des recrutements de cadres sous-dimensionnés à hauteur de 21 %, la fonction santé-social-culture est celle dont les recrutements sont le plus souvent conformes à ce qui était envisagé, dans les 2/3 des cas. •

–Tableau 13–

Répartition des recrutements de cadres sur offre du 4e trimestre 2015 selon les ajustements d'expérience par fonction

Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne recrutée a une expérience :	Equivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Total
Production industrielle, travaux et chantier	56 %	22 %	9 %	13 %	100 %
Ressources humaines	58 %	24 %	6 %	12 %	100 %
Gestion, finance, administration	58 %	20 %	10 %	12 %	100 %
Commercial, marketing	58 %	18 %	13 %	11 %	100 %
<b>Ensemble</b>	<b>60 %</b>	<b>18 %</b>	<b>10 %</b>	<b>12 %</b>	<b>100 %</b>
Etudes, R&D	62 %	22 %	8 %	8 %	100 %
Communication, création	62 %	22 %	4 %	12 %	100 %
Informatique	63 %	17 %	11 %	9 %	100 %
Santé, social, culture	65 %	21 %	3 %	11 %	100 %
Services techniques	65 %	11 %	5 %	19 %	100 %

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.



58 % des cadres recrutés de la fonction Ressources humaines ont une expérience équivalente à ce qui était envisagé





–4–

## –ZOOM : LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE LA FONCTION PRODUCTION INDUSTRIELLE- TRAVAUX ET CHANTIER–

- 48 Les candidatures
- 49 28 % des offres de cadres de chantier ont attiré moins de 10 candidatures
- 51 20 % des offres de cadres de production industrielle ont attiré moins de 10 candidatures
- 53 Les recrutements
- 54 Les profils
- 55 Ces recrutements génèrent un sentiment de tension élevé

Dans la nomenclature Apec des fonctions, les cadres de production industrielle et les cadres de chantier sont regroupés, avec ceux de direction d'unité industrielle, au sein de la fonction production industrielle-travaux et chantier. Plus de 9 offres sur 10 de cette fonction diffusées sur [apec.fr](http://apec.fr) émanent des deux premiers domaines, respectivement 34 % et 58 %, qui présentent des caractéristiques différentes en termes de métiers. Dans la fonction cadres de chantiers, on retrouve tous les postes en construction, immobilier liés à l'activité de chantier comme par exemple les conducteurs de travaux, ingénieur BTP, chef de chantier, responsable construction... Plus de 50 % de ces postes émanent du secteur de la construction et 30 % du secteur de l'ingénierie-R&D. Pour ce dernier, ce sont des sociétés qui sont spécialisées dans l'ingénierie de la construction et du bâtiment. S'agissant de la fonction cadres de production industrielle, ce sont les postes de production dans tous les secteurs industriels tels que chefs d'atelier, ingénieurs de production, responsable de fabrication.....

## -LES CANDIDATURES-

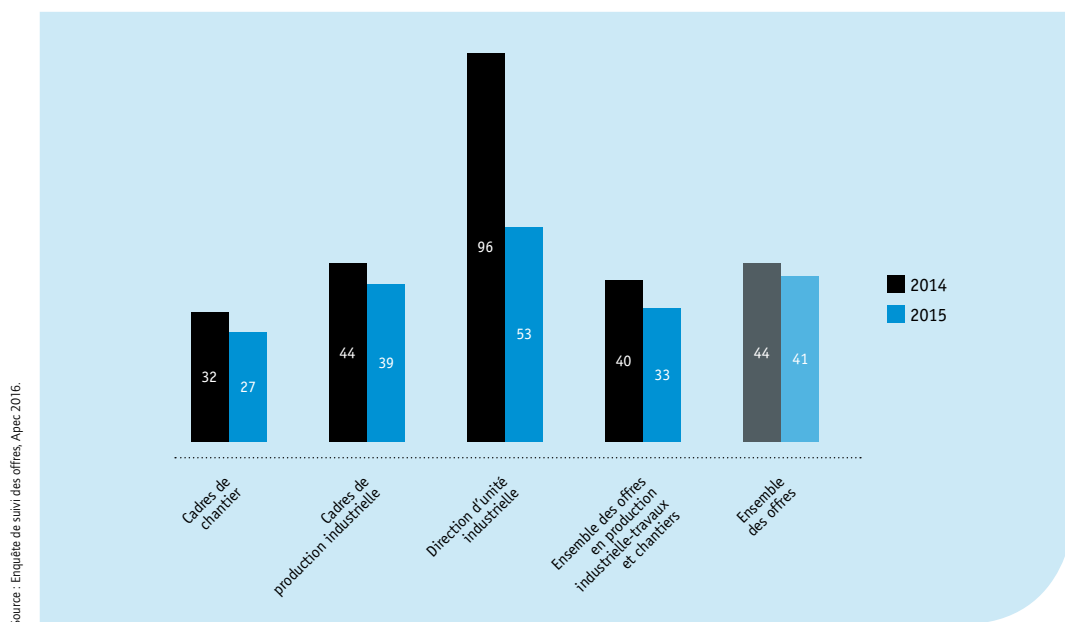
Les offres de la fonction **production industrielle-travaux et chantier** connaissent un recul du nombre de leurs postulants, de 40 à 33 par offre en moyenne entre 2014 et 2015 ([figure 20](#)).

Au sein de cette fonction, les offres de **cadres de chantier** sont celles qui suscitent le moins de

candidatures, à hauteur de 27 par offre en moyenne. Les postes de direction d'unité industrielle s'avèrent les plus attractifs auprès des candidats, avec 53 candidatures par offre en moyenne. Ils enregistrent toutefois la plus forte baisse du nombre de leurs postulants entre 2014 et 2015.

-Figure 20-

Nombre moyen de candidatures sur offre dans la fonction production industrielle-travaux et chantiers en 2014 et 2015

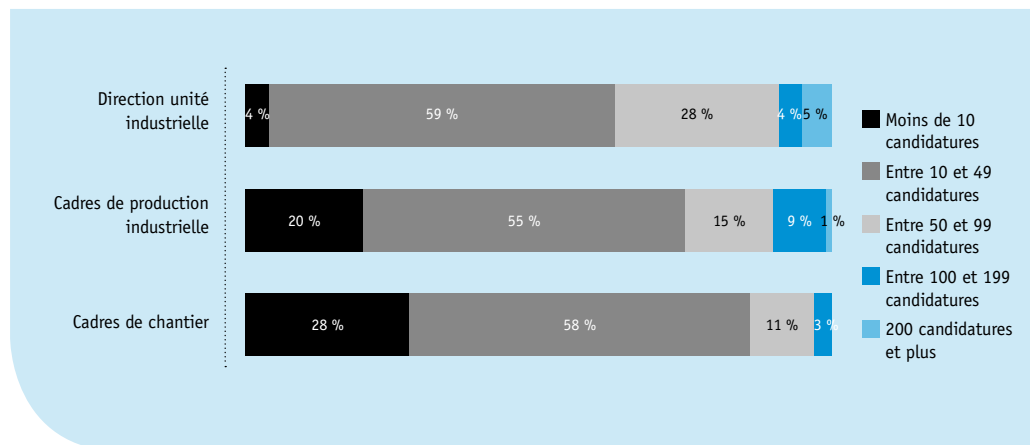


Parmi les offres de la fonction production industrielle-travaux et chantier, près d'un quart d'entre elles ont attiré moins de 10 candidatures. Les offres de cadres de chantier sont proportionnellement les plus

nombreuses : 28 % d'entre elles ont reçu moins de 10 candidatures, contre seulement 4 % des offres de direction d'unité industrielle (figure 21).

— Figure 21—

Répartition des offres d'emploi cadre selon le nombre de candidatures reçues en 2015 dans la fonction production industrielle-travaux et chantier



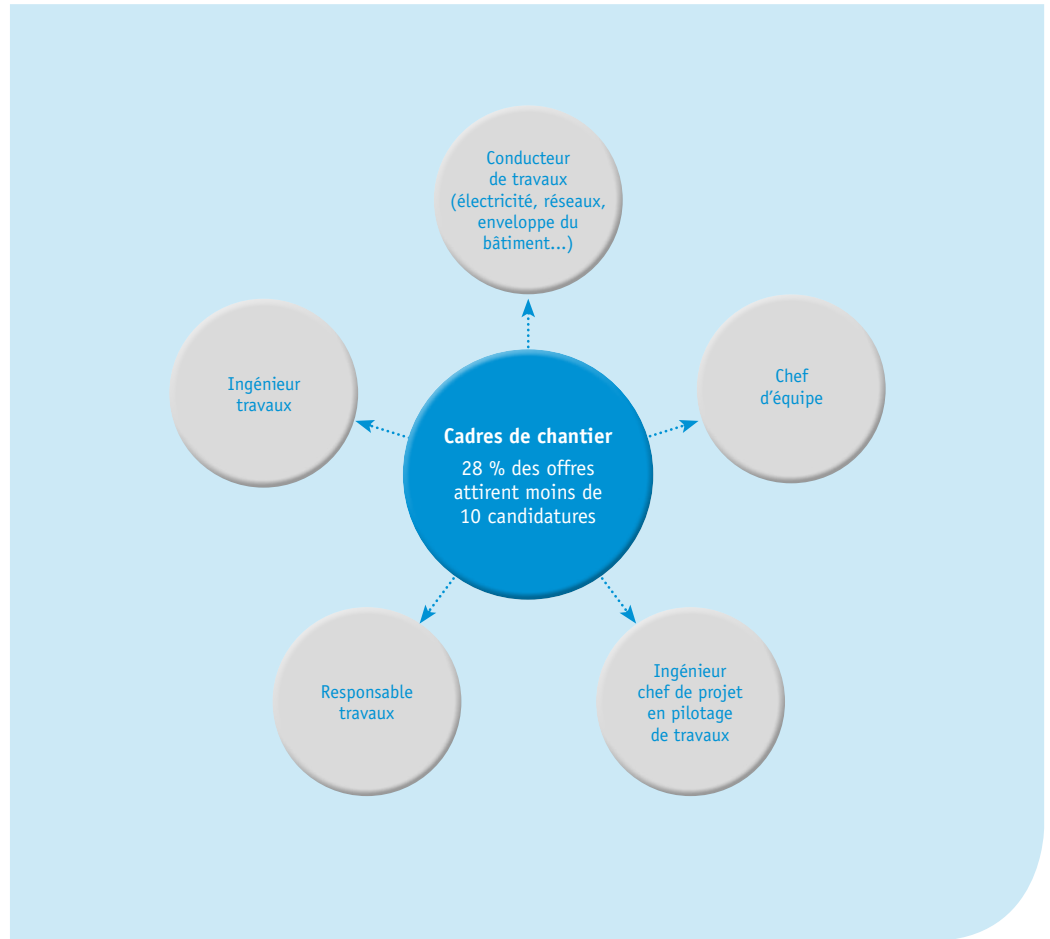
Source : Enquête de suivi des offres, Apec, 2016.

## 28 % DES OFFRES DE CADRES DE CHANTIER ONT ATTIRÉ MOINS DE 10 CANDIDATURES

Dans la fonction cadres de chantier, les postes qui attirent peu de candidatures sont principalement les suivants : **conducteur de travaux, chef d'équipe, responsable travaux, ingénieur travaux, ingénieur chef de projet en pilotage de travaux** (figure 22).

-Figure 22-

Offres ayant attiré moins de 10 candidatures dans la fonction cadres de chantier : principaux intitulés de poste



–Tableau 14–

Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à trouver des candidats adéquats dans la fonction cadres de chantier

<p>Manque d'expérience des candidats</p>	<p><i>« Les candidats ne correspondaient pas exactement au profil. Il y a un manque d'expérience et pas forcément le profil recherché dans le métier demandé. »</i> (Poste de chargé d'affaires en C.V.C)</p>
<p>Les candidats ne disposent pas des compétences techniques nécessaires</p>	<p><i>« L'expérience et/ou la formation des candidats ne correspondaient pas forcément au poste. »</i> (Poste de conducteur de travaux)  <i>« Les candidatures n'étaient pas forcément adaptées, celles de l'Apec étaient convenables mais les candidatures libres n'avaient pas les compétences. »</i> (Poste d'ingénieur instrumentation)</p>
<p>Rareté des candidats</p>	<p><i>« C'est un secteur où il y a peu de candidats. Il s'agit du bâtiment avec une niche construction/ métallerie pour chevaux. »</i> (Poste de responsable de bureau d'études métallerie et chantier)  <i>« Le profil recherché n'est pas courant. »</i> (Poste d'encadrant technique amiante)</p>

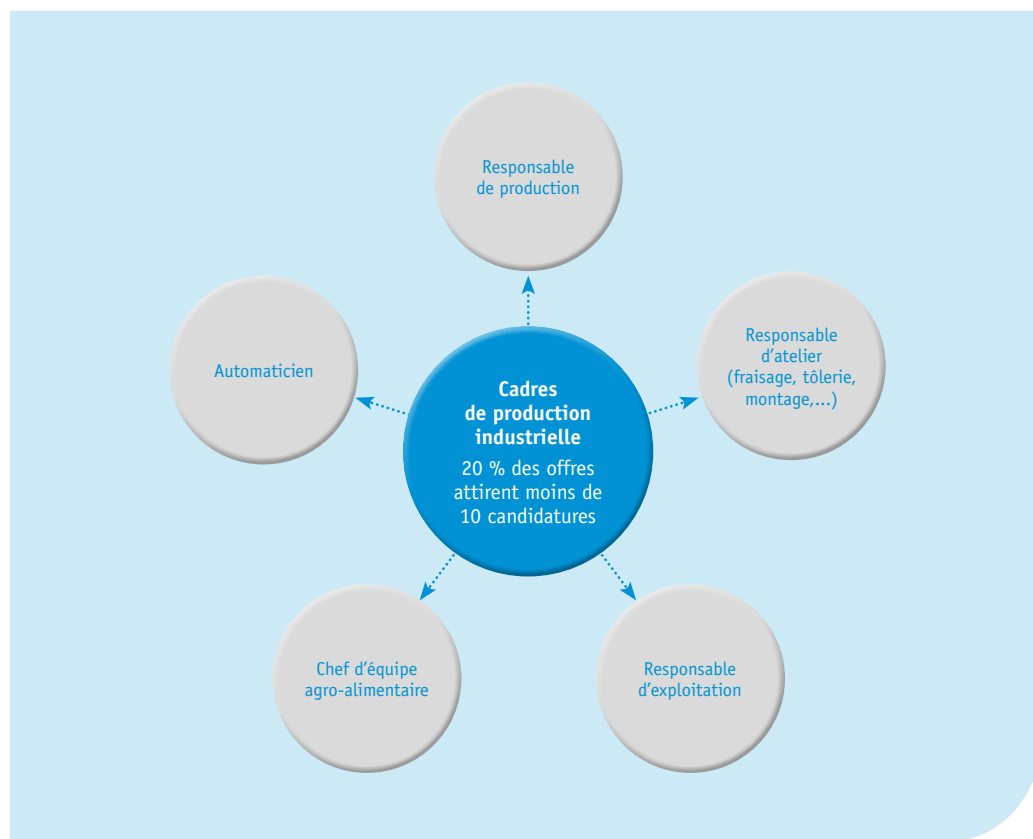
Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

—  
**20 % DES OFFRES DE CADRES DE PRODUCTION INDUSTRIELLE ONT ATTIRÉ MOINS DE 10 CANDIDATURES**  
—

Dans la fonction cadres de production industrielle, les postes qui attirent peu de candidatures sont principalement les suivants : **responsable de production, responsable d'exploitation, responsable d'atelier, automaticien, chef d'équipe agro-alimentaire** (figure 23). •

-Figure 23-

Offres ayant attiré moins de 10 candidatures dans la fonction cadres de production industrielle : principaux intitulés de poste



-Tableau 15-

Principales raisons citées par les recruteurs pour expliquer les difficultés à trouver des candidats adéquats dans la fonction cadres de production industrielle

Rareté des candidats disposant des compétences techniques attendues	<i>« Peu de candidats connaissent le progiciel Dintouch. »</i> (Poste d'automaticien Dintouch)
Métiers techniques dévalorisés, formations inadaptées	<i>« Il s'agit d'un métier technique qui réclame des capacités de polyvalence et de management, difficiles à trouver en France. Il n'y a pas de formation adéquate. Les ingénieurs ne sont plus attirés par les PME et vont plutôt vers la finance, les métiers techniques étant dévalorisés. »</i> (Poste de responsable de production métallerie)
Localisation géographique de l'entreprise	<i>« C'est la localité du poste qui se trouve à Fourmies dans le 59. »</i> (Poste de responsable de production)

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.

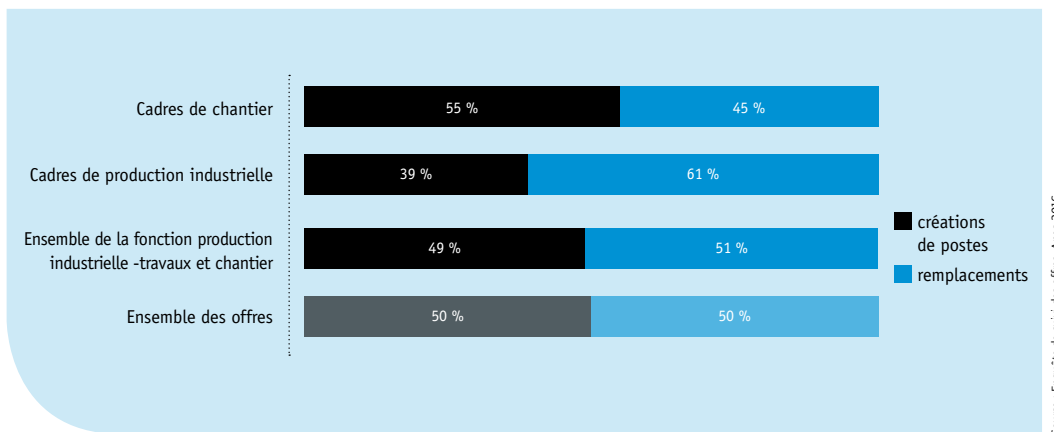
## –LES RECRUTEMENTS–

Dans le domaine des cadres de chantier, les recrutements lancés en 2015 sont plus fréquemment motivés par les créations de postes que par les remplacements. La part des créations de poste y représentait 55 % des motifs de recrutement, contre 50 % pour l'ensemble des fonctions (figure 24). Les créations de poste sont moins pourvus que les remplacements trois à six mois après la parution de l'offre, ce qui a des conséquences sur le taux de

finalisation. Ainsi, en 2015, 55 % des postes proposés dans le domaine des cadres de chantier sont pourvus trois à six mois après la parution de l'offre contre 69 % en moyenne, soit 14 points d'écart. A l'inverse, dans la fonction cadre de production industrielle, les recrutements lancés sont plus fréquemment motivés par des remplacements : seulement 39 % des motifs de recrutements concernaient des créations de poste.

– Figure 24 –

Part des créations de postes cadres et des remplacements de cadres *via* les offres en 2015 parmi les postes à pourvoir

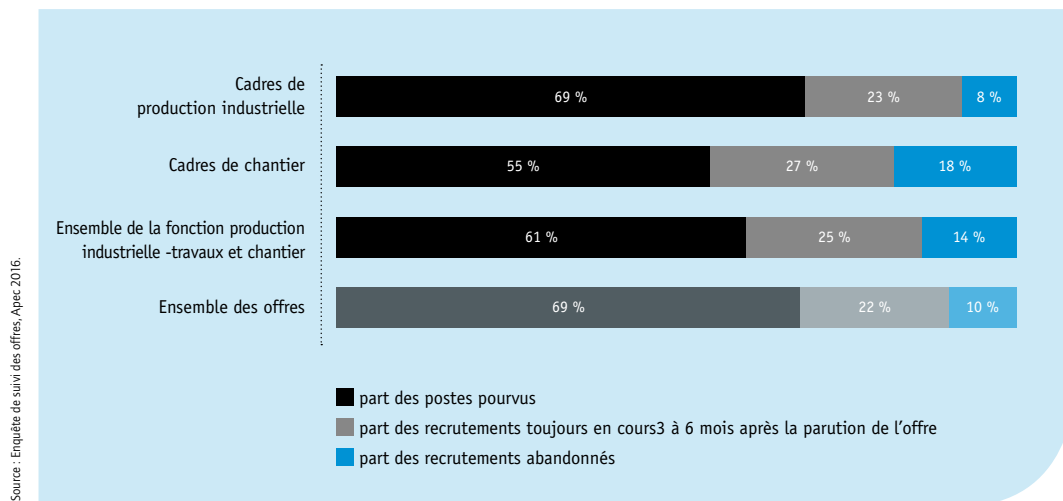


Le faible taux de finalisation dans la fonction cadres de chantier s'explique par la part importante des recrutements abandonnés (18 % contre 10 % en moyenne) et celle des recrutements toujours en cours (27 % contre 22 % en moyenne). Dans la fonction cadres de production industrielle, la part des recrutements abandonnés représente seulement 8 % et celle des recrutements toujours en cours, 23 % (figure 25). Dans près de trois recrutements sur quatre des cadres de production industrielle, le manque de

candidatures adéquates explique le fait que les recrutements soient toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre, contre 63 % en moyenne. Quant à la fonction cadres de production, 50 % des recruteurs mettent également en avant cette explication mais aussi le fait que le candidat s'est désisté à hauteur de 20 % contre 10 % en moyenne. Ces différents indicateurs sont révélateurs des difficultés de recrutements dans ces métiers, principalement pour attirer des candidats comme vu précédemment. •

- Figure 25 -

Part des taux de finalisation des recrutements de cadres trois à six mois après la parution de l'offre



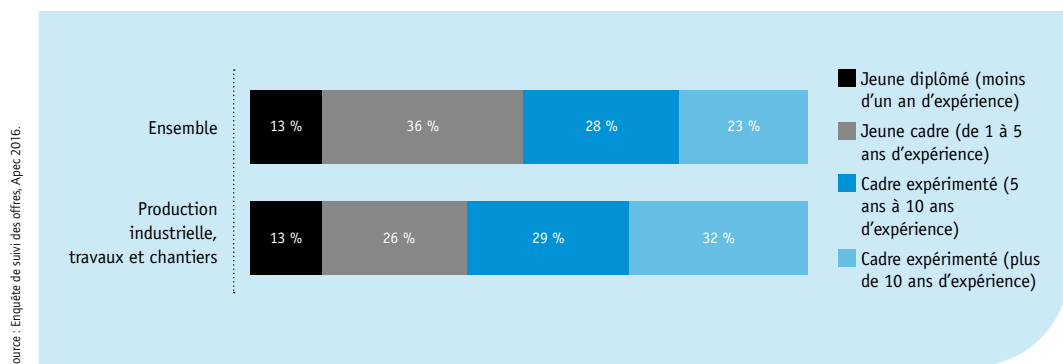
## - LES PROFILS -

Les recruteurs de la fonction production industrielle-travaux et chantier cherchent prioritairement à recruter des cadres expérimentés. En 2015, 69 % des offres confiées à l'Apec dans cette fonction s'adressaient à des cadres expérimentés, et dans des proportions proches qu'il s'agisse de cadres de chantier (67 %) ou de cadres de production industrielle (69 %). On retrouve cette préférence dans les recrutements puisque les cadres recrutés dans

cette fonction sont plus expérimentés que la moyenne (figure 26). Toutefois, cela est surtout le cas des cadres de production industrielle plutôt que des cadres de chantier : la moitié des cadres de chantier recrutés ont plus de 5 ans d'expérience contre plus de 6 sur 10 pour les cadres de production industrielle. La différence se fait surtout sur les recrutements de jeunes diplômés, plus nombreux chez les premiers. •

- Figure 26 -

Profil des cadres recrutés sur les offres du 4e trimestre 2015





Ces ajustements se retrouvent dans les écarts de profil de la personne recrutée par rapport à ce qui était envisagé en amont du recrutement. Pour l'ensemble de la fonction production industrielle-travaux et chantier, les personnes recrutées ont une expérience équivalente dans 51 % des cas et moins importante dans 22 % des cas, contre respectivement 60 % et 18 % en moyenne. Mais ces ajustements à la baisse sont plus fréquents pour les cadres de chantier que pour les cadres de production industrielle, correspondant essentiellement aux recrutements de jeunes diplômés. On constate

l'inverse concernant les diplômes : il y a moins d'ajustement sur les diplômes pour les cadres de chantier (équivalents à ce qui était envisagé dans plus de 9 cas sur 10) que pour les cadres de production industrielle, où les diplômes sont équivalents dans les trois quart des cas et ont un niveau moindre qu'attendu dans 1 cas sur 10. Il semble donc que les recruteurs de cadres de chantier font des concessions plutôt sur le niveau d'expérience et ceux qui recrutent des cadres de production industrielle les font plutôt sur le niveau de diplôme.

## –CES RECRUTEMENTS GÉNÈRENT UN SENTIMENT DE TENSION ÉLEVÉ–

Peu de candidatures, des recrutements dont la durée s'allonge, une recherche de profils expérimentés, tous les indices de difficultés sont présents et cela se retrouve également dans le jugement que portent les recruteurs. La part des recruteurs déclarant avoir

trouvé difficilement le profil adéquat dans la fonction cadres de chantier est de 69 % contre 63 % en moyenne (tableau 16). Pour les cadres de production industrielle, elle se situe au même niveau que l'ensemble.

### –Tableau 16–

Diriez-vous que vous avez trouvé des candidats adaptés à ce poste....

	Facilement	Difficilement
Cadres de chantier	30 %	69 %
Cadres de production industrielle	36 %	63 %
<b>Ensemble de la fonction production industrielle - travaux et chantier</b>	<b>34 %</b>	<b>65 %</b>
Ensemble des offres	35 %	63 %

Source : Enquête de suivi des offres, Apec 2016.



**-5-**

**-ANNEXES-**

## –ANNEXE 1 : NOMBRE MOYEN DE CANDIDATURES PAR TRIMESTRE–

	Offres du 1er T 2014	Offres du 2°T 2014	Offres du 3°T 2014	Offres du 4°T 2014	Offres du 1er T 2015	Offres du 2eT 2015	Offres du 3eT 2015	Offres du 4eT 2015
1 Commercial, marketing	54	46	51	59	44	54	46	51
2 Communication, création	89	97	101	113	92	79	73	89
3 Direction d'entreprise				75	58	52	55	72
4 Etudes, recherche et développement	40	28	39	37	34	30	38	32
5 Gestion, finance, administration	73	46	49	51	57	52	42	51
6 Informatique	31	31	28	28	26	25	30	30
7 Production industrielle - travaux et chantier	35	34	41	47	37	29	35	32
8 Ressources humaines	69	63	65	68	59	62	58	64
9 Santé, social, culture	32	30	33	28	44	31	35	28
10 Services techniques	51	41	47	46	51	38	43	43
<b>Ensemble</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>42</b>

## –ANNEXE 2 : TAUX DE FINALISATION (HORS ESN)–

	Offres du 1°T 2014	Offres du 2°T 2014	Offres du 3°T 2014	Offres du 4°T 2014	Offres du 1er T 2015	Offres du 2eT 2015	Offres du 3eT 2015	Offres du 4eT 2015
Taux de finalisation	68 %	65 %	73 %	66 %	66 %	68 %	71 %	70 %
Part des recrutements en cours	25 %	24 %	19 %	22 %	25 %	23 %	19 %	21 %
Part des recrutements abandonnés	7 %	11 %	8 %	12 %	9 %	9 %	10 %	9 %

## –ANNEXE 3 : TAUX DE FINALISATION PAR FONCTION–

	Offres du 1er T 2014	Offres du 2°T 2014	Offres du 3°T 2014	Offres du 4°T 2014	Offres du 1er T 2015	Offres du 2eT 2015	Offres du 3eT 2015	Offres du 4eT 2015
1 Commercial, marketing	69 %	62 %	71 %	64 %	62 %	69 %	69 %	71 %
2 Communication, création	88 %	80 %	85 %	78 %	91 %	83 %	74 %	81 %
3 Direction d'entreprise	74 %	ns	82 %	72 %	75 %	69 %	79 %	75 %
4 Etudes, recherche et développement	54 %	55 %	67 %	63 %	61 %	59 %	66 %	64 %
5 Gestion, finance, administration	80 %	80 %	79 %	78 %	74 %	70 %	75 %	78 %
6 Production industrielle - travaux et chantier	61 %	54 %	67 %	68 %	51 %	66 %	68 %	56 %
7 Ressources humaines	76 %	82 %	82 %	78 %	73 %	79 %	80 %	80 %
8 Santé, social, culture	67 %	61 %	74 %	67 %	85 %	79 %	82 %	72 %
9 Services techniques	71 %	69 %	77 %	59 %	72 %	68 %	69 %	70 %

*ns = non significatif car effectifs insuffisants*

---

N°2017-1

---

JANVIER 2017

---

## – DE L’OFFRE AU RECRUTEMENT –

Cette étude présente l’analyse approfondie de 4 vagues d’enquête de suivi des offres et de tension, complémentaire des résultats publiés chaque trimestre dans la Note de conjoncture de l’Apec. En 2015, le nombre moyen de candidatures reçues pour une offre est de 41, contre 44 en 2014. Le délai moyen d’un processus de recrutement est quant à lui de 9 semaines. En outre, près de 70 % des postes sont pourvus trois à six mois après la parution de l’offre correspondante. Par ailleurs, la moitié des procédures de recrutement sont liées à des créations de poste. La part des recruteurs qui rencontrent des difficultés pour trouver les profils qui correspondent à leurs besoins a progressé de 2 points pour s’établir à 63%.



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0972-9

---

L’étude a été réalisée par le département études et recherche de l’Apec :  
Pilotage de l’étude : Laurence Bonnevaux  
Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud,  
France Lhermitte  
Direction du département : Pierre Lamblin

---

**ASSOCIATION POUR L’EMPLOI DES CADRES**  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

---

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 810 805 805** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H