

Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ?

Les employeurs considèrent que 17 % des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 se sont avérés difficiles. Trois types de difficultés sont mis en avant par les recruteurs : l'inadéquation entre le profil des candidats et leurs attentes, le manque de candidatures reçues et les caractéristiques du poste proposé (rémunération insuffisante, quotité de travail...). Ces motifs sont cités chacun dans plus de la moitié des recrutements difficiles ; ils se combinent le plus souvent.

Pour surmonter ces difficultés, les employeurs mettent en œuvre trois grands types d'action : une intensification de leurs efforts de recrutement, un assouplissement de leurs exigences vis-à-vis des candidats ou une modification des caractéristiques du poste. Aucune action n'a été engagée dans plus d'un quart des recrutements difficiles, qui ont finalement abouti.

Lorsque les postes sont plus qualifiés, les recruteurs mobilisent plus fortement leurs canaux habituels (relations, intermédiaires, annonces...). Quand le poste ne nécessite pas une technicité spécifique, ils peuvent plus facilement transiger sur les compétences des candidats recherchés. Pour finaliser l'embauche, l'attractivité du poste (rémunération, contrat ou encore horaires) a été plus souvent modifiée pour les professions intermédiaires et les fonctions de gestion et de comptabilité.

Les recrutements difficiles ayant donné lieu à un assouplissement des exigences initiales des recruteurs vis-à-vis des candidats ou à une redéfinition du contenu du poste donnent moins souvent satisfaction aux recruteurs : respectivement 35 % et 42 % d'entre eux n'embaucheraient pas la même personne si cela était à refaire, contre 30 % en moyenne.

La persistance d'emplois non pourvus ou l'abandon de certains recrutements sont des signes d'imperfections du marché du travail. L'inadéquation entre les profils des candidats et les compétences recherchées sur les postes à pourvoir (« skill mismatch »), l'inadéquation géographique entre les personnes ayant les qualifications nécessaires et la localisation des postes (« geographical mismatch ») ou encore l'insuffisance des efforts réalisés par les personnes en recherche d'emploi sont souvent pointées du doigt pour les expliquer.

Des travaux économiques récents [1], [2], [3] ont néanmoins souligné la nécessité de prendre en compte le comportement des employeurs lors du recrutement, notamment la manière dont ils formalisent leurs besoins, recherchent et sélectionnent les candidats. Ces derniers jouent, en effet, un rôle important dans l'appariement entre offres et demandes d'emploi.

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) 2016 menée par la Dares permet d'analyser conjointement les recrutements jugés difficiles par les recruteurs et les moyens mis en œuvre pour les faire aboutir (1). Cela la différencie des autres enquêtes (2) sur les difficultés de recrutement rencontrées par les employeurs (encadrés 1 et 2).

Quelles sont les principales sources de difficultés de recrutement selon les employeurs : l'absence de candidats, le

décalage entre le profil de ces derniers et leurs attentes, le déficit d'image du métier, etc. ? Pour remédier aux difficultés rencontrées, les recruteurs ont-ils intensifié leurs efforts de recrutement, ajusté leurs critères de sélection, modifié les caractéristiques du poste ? Lorsque des difficultés ont été rencontrées, les moyens utilisés par les recruteurs ont-ils permis d'aboutir à des recrutements jugés satisfaisants ?

Des difficultés conjuguées au pluriel

17 % des recrutements sont jugés particulièrement (3 %) ou plutôt difficiles (14 %) par les recruteurs d'après l'enquête Ofer 2016. En pratique, les difficultés d'un recrutement se conjuguent le plus souvent au pluriel [5]. En effet, un quart seulement des recrutements difficiles ne sont attribués qu'à un seul type de difficultés. Dans la majorité des recrutements difficiles, deux ou trois raisons différentes sont évoquées.

(1) Le *Dares Analyses* n° 031 [4], en complément de celui-ci, est consacré à l'analyse du processus de recrutement en cas de difficultés comparé à celui se déroulant chez les employeurs ne rencontrant pas de difficulté particulière.

(2) Une exception est l'enquête de Pôle emploi sur les offres d'emploi difficiles à satisfaire [5], mais elle ne porte que sur les offres déposées à Pôle emploi et non sur l'ensemble des recrutements. Les offres collectées par Pôle emploi représenteraient environ 39 % des recrutements sur le champ des contrats de plus d'un mois d'après l'enquête Ofer 2016.

Une analyse en composantes multiples des six principaux types de difficultés permet de les regrouper en trois grandes catégories (3) (graphiques 1 et 2) :

- celle des difficultés liées à une inadéquation entre la « qualité » du poste proposé (au sens des conditions d'emploi) et/ou des candidats recherchés, qui concerne huit recrutements difficiles sur dix. Cette inadéquation est attribuée un peu plus souvent par les recruteurs aux candidats qu'aux caractéristiques du poste (60 % contre 55 %) ;
- celle des difficultés liées à la quantité des candidats et/ou des postes en concurrence citée dans près de sept recrutements difficiles sur dix. Le manque de candidatures est évoqué dans 60 % des recrutements difficiles et la concurrence d'autres entreprises dans 29 % d'entre eux ;
- celle des difficultés liées au recruteur et au contexte dans lequel il évolue : les difficultés propres de l'établissement ou le déficit d'image de l'entreprise, de l'activité ou du métier compliquent le recrutement dans 31 % des cas.

Ces regroupements ne sont, bien sûr, pas disjoints ; deux recrutements difficiles sur dix cumulent les trois grandes catégories de difficultés et seulement 1 % ne sont concernés par aucune. Les types de difficultés sont très intriqués. Ils le sont peut-être encore plus que ce qui est mesuré ici. Par exemple, le « manque de candidatures » peut être entendu différemment par les recruteurs : tantôt cela désigne une pénurie totale de candidats quel que soit leur profil, tantôt une absence de candidats correspondant au profil du poste. Dans une même situation, un enquêté peut citer les deux ou bien l'un ou l'autre selon son interprétation.

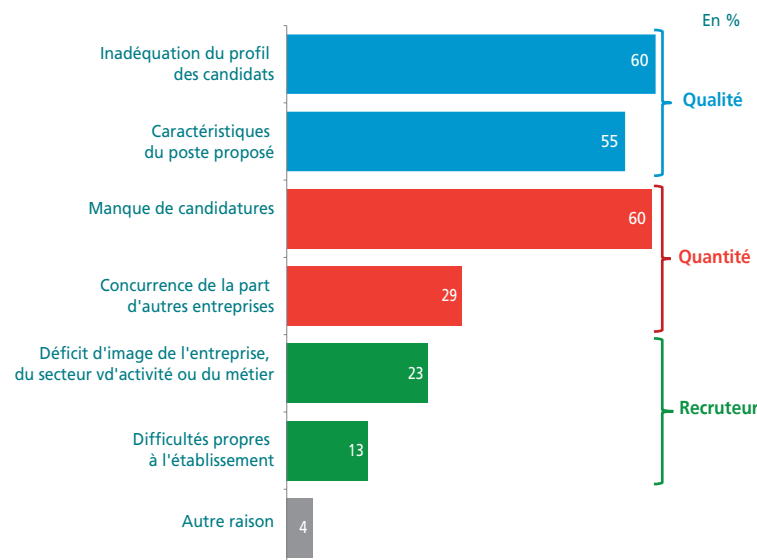
Le degré de difficulté (particulièrement difficile ou plutôt difficile) se reflète assez peu dans le nombre de difficultés rencontrées (2,5 pour les premiers, contre 2,4 pour les seconds) et leur nature. Toutefois, la pénurie de candidats est citée dans 72 % des cas les plus critiques contre 57 % des autres cas.

Trouver la bonne personne pour le bon poste

Quand la « qualité » de l'emploi proposé – en termes de rémunération, de durée, etc. – ou des candidats est pointée du doigt, les recruteurs imputent un peu plus souvent la difficulté aux seconds.

L'inadéquation du profil du candidat par rapport aux attentes du recruteur est l'obstacle le plus fréquent dans le processus du recrutement. Ce désajustement peut concerner une candidature sur de nombreux points : le niveau du diplôme, la spécialité de la formation, la durée et la nature de l'expérience du candidat, ses compétences techniques, mais aussi son éloignement géographique ou encore ses exigences en termes de rémunération, de conditions de travail... (Focus).

Graphique 1
Les difficultés invoquées par l'employeur

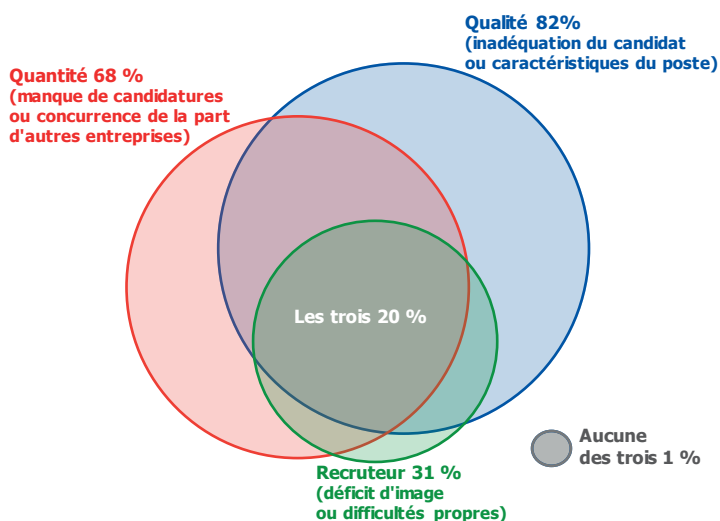


Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles par les recruteurs, 60 % le sont en raison de l'inadéquation des profils des candidats avec les critères de l'établissement.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique 2
Combinaisons des catégories de difficultés invoquées par l'employeur



Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles par les recruteurs, 82 % le sont en raison d'un problème de qualité : inadéquation des profils des candidats avec les critères de l'établissement ou caractéristiques du poste proposé.

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

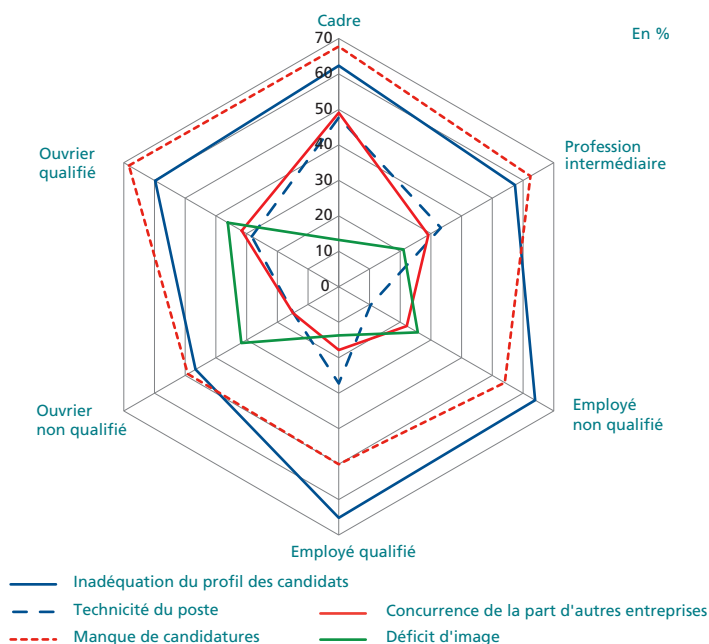
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

En raison de cette diversité de sources d'inadéquation, peu de caractéristiques de l'établissement ou du poste proposé sont significativement associées à cette difficulté. L'inadaptation du profil des candidats est toutefois invoquée plus souvent pour les postes d'employés (les deux tiers d'entre eux, graphique 3), occupant des fonctions de gestion et de comptabilité ou de secrétariat, de saisie et d'accueil (huit sur dix). Pour les secondes fonctions, peu qualifiées, les compétences techniques et les qualités personnelles du candidat sont décisives, mais restent difficiles à évaluer.

Certains travaux [6] soulignent d'ailleurs que le nombre d'éléments demandés lors des recrutements sur des postes d'employés peu qualifiés peut paraître trop élevé au regard de l'enjeu de ces recrutements. Pour les fonctions de gestionnaires et comptables, ce qui importe le plus est de trouver les candidats avec le bon diplôme et des exigences compatibles avec ce que peut proposer le recruteur. Les problèmes d'inadéquation apparaissent aussi plus prégnants pour les petits établissements et ceux qui ne recrutent pas régulièrement ; ils sont sans doute moins habitués ou/et équipés pour définir leurs besoins. Ces difficultés sont, à l'inverse, moins fréquentes pour les emplois proposés à temps partiel ; est-ce le signe d'un moindre niveau d'exigence de la part du recruteur ou bien des candidats ? Pour ce type d'emploi, les exigences du candidat sont en effet deux fois moins citées comme un obstacle que pour une embauche à temps plein.

Quand la difficulté du recrutement tient aux caractéristiques du poste même, ce dernier est considéré par l'établissement soit comme peu attractif en termes de conditions d'emploi ou de travail (dans 37 % des recrutements difficiles), soit trop pointu en termes de compétences (dans 28 % d'entre eux). Ces deux grands motifs se recoupent peu : seuls 16 % des recrutements difficiles sont attribués à la fois à la technicité et à la faible attractivité du poste (Focus).

Graphique 3
Difficultés rencontrées selon la qualification du poste



Lecture : parmi les recrutements de cadres jugés difficiles par les recruteurs, 68 % le sont en raison d'un manque de candidatures.
 Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs ; France.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

FOCUS

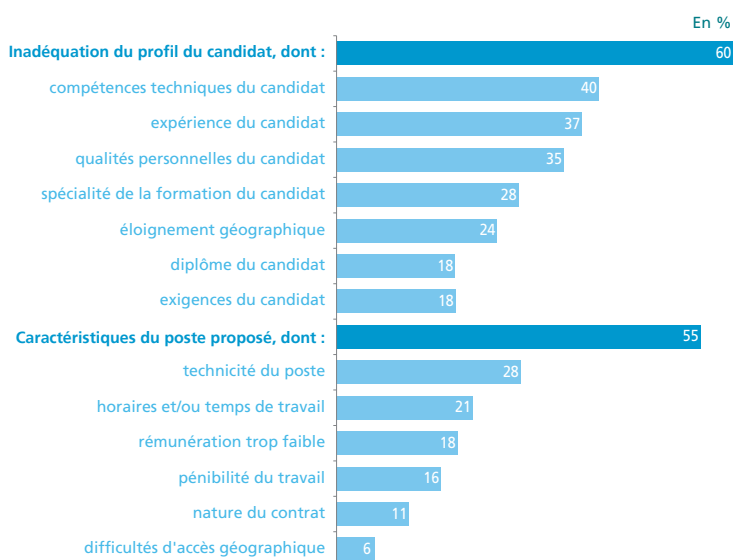
Dans le détail des difficultés liées à la qualité

Les difficultés liées à la qualité de l'emploi ou du candidat recouvrent un très large spectre de motifs. L'enquête Ofer distingue 13 motifs, 7 déclinant les différentes sources d'inadéquation du profil des candidats par rapport aux exigences du poste et 6 détaillant les freins liés aux caractéristiques du poste. Ces différentes sources de difficultés peuvent se cumuler.

Au sein des difficultés imputées au profil des candidats, les « compétences » au sens large sont le premier grief fait aux postulants (graphique A) : leurs compétences techniques, la nature ou la durée de leur expérience ou encore leurs qualités personnelles (« savoir-être ») ont fait obstacle dans plus d'un recrutement difficile sur trois (1). Les qualifications plus académiques (diplôme et spécialité), moins souvent citées, complètent cet ensemble de compétences. Plusieurs sources d'inadéquation sont souvent évoquées conjointement : compétences techniques et expérience, diplôme et spécialité de la formation (graphique B.1). Parmi les compétences, les qualités personnelles semblent peu liées aux autres attentes. L'éloignement géographique des candidats et leurs exigences trop élevées (en termes de rémunération...) sont plus rarement mentionnés, mais le sont parfois ensemble.

Lorsque les recruteurs estiment que les caractéristiques du poste rendent le recrutement intrinsèquement difficile, la première raison invoquée – dans près de trois recrutements difficiles sur dix – tient à sa technicité, qui exige des compétences peu répandues. Les cinq autres motifs, qui renvoient à des conditions d'emploi ou de travail, sont plus rares pris un à un, mais plus souvent couplés (graphique B.2). Il s'agit par ordre décroissant de citation : de la durée ou des horaires de travail, de la faible rémunération, de la pénibilité, de la durée déterminée du contrat de travail et enfin de l'isolement géographique. Faible attractivité et technicité sont toutefois rarement citées ensemble (la citation de l'une diminue la probabilité de citer l'autre).

Graphique A
Fréquence des 13 motifs pour une difficulté liée à la qualité



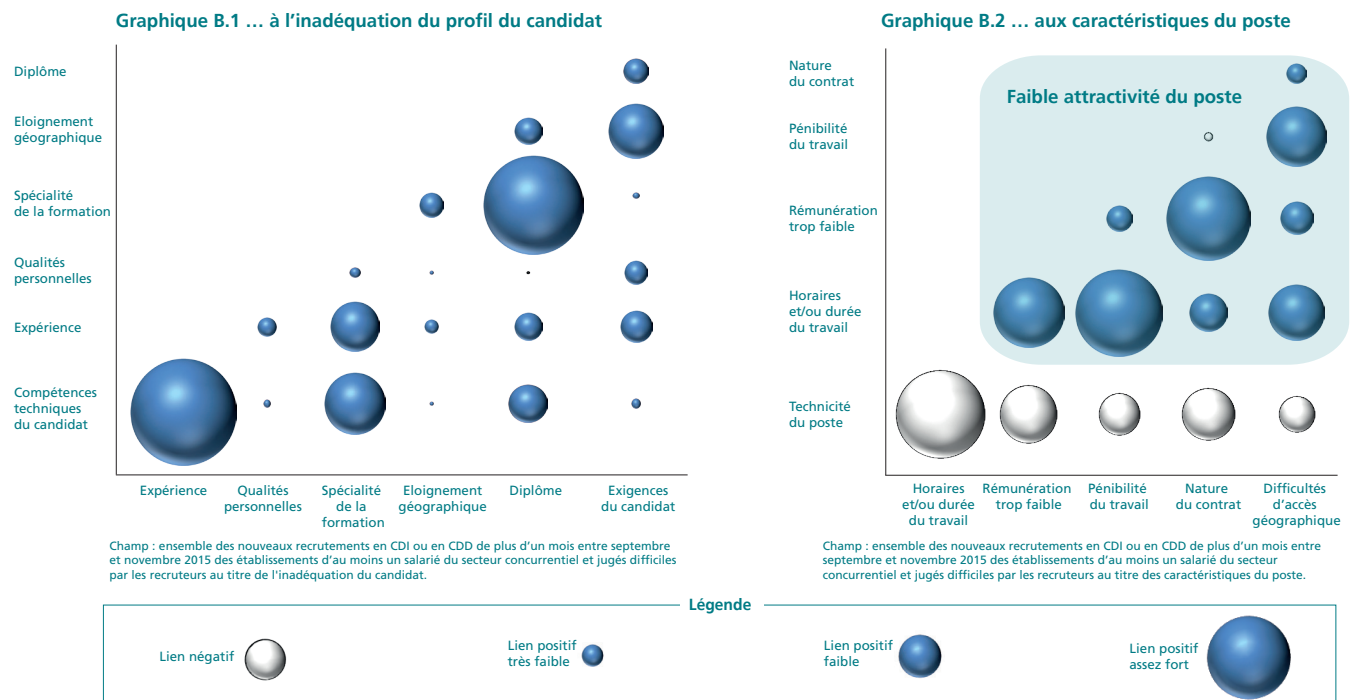
Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles, 40 % sont concernés par le manque de compétences techniques des candidats.
 Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs ; France.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(1) La hiérarchie des types de difficultés est proche entre Ofer 2016 et l'enquête « Offres difficiles à satisfaire » 2015 de Pôle emploi.

Suite FOCUS page suivante

Graphique B

Dépendance entre les différents motifs de difficultés liées...



Lecture : V de cramer, cet indicateur représente l'intensité de la relation entre deux variables qualitatives.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

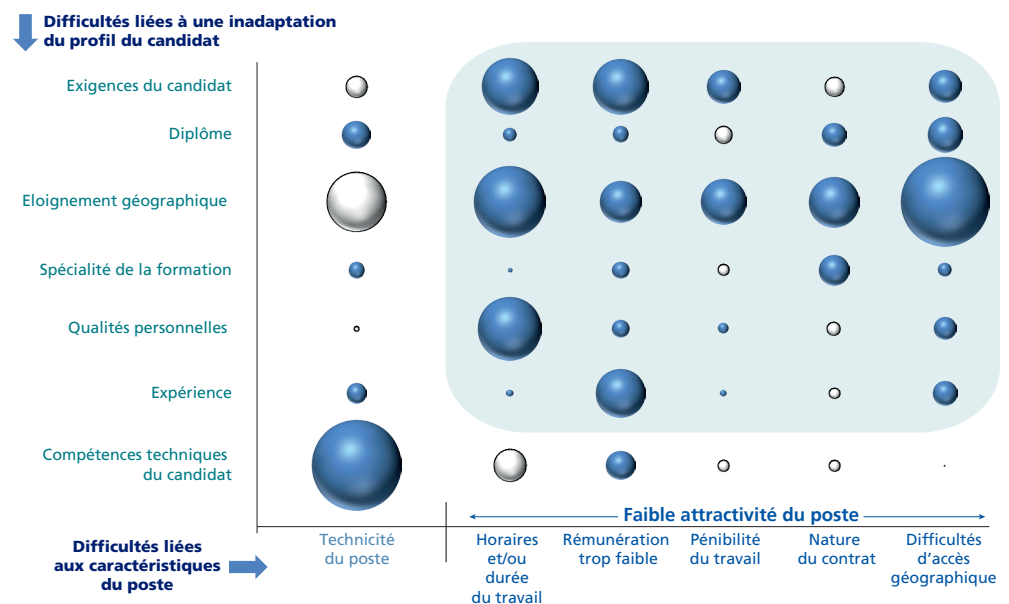
Dans un tiers des recrutements jugés difficiles pour une question de qualité, les griefs faits au candidat se cumulent avec les défauts du poste. Il est dès lors possible d'identifier deux catégories de recrutement difficiles au sein de ce sous-ensemble.

Pour les premiers, représentant 7/10^{es} des recrutements difficiles associant inadéquation des profils et caractéristiques du poste inadaptées, la technicité élevée du poste peine à rencontrer le niveau de compétences techniques attendu. Installation, réparation et maintenance, études et recherche-développement sont des fonctions surreprésentées parmi ces recrutements comme celles de la gestion et de la comptabilité. Ces recrutements correspondent aux domaines professionnels (2) de l'informatique, de la gestion et de l'administration mais aussi des professions juridiques.

Pour les seconds, les exigences et l'éloignement géographique des candidats se confrontent plus souvent à des postes peu attrayants en termes de rémunération, de pénibilité, de difficultés d'accès et d'horaires de travail (graphique C). Les postes concernés requièrent plus souvent des fonctions de production mais surtout commerciales, dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration, ainsi que des transports.

Graphique C

Cumuls des motifs d'inadéquation du candidat et des caractéristiques du poste



Lecture : V de cramer, cet indicateur représente l'intensité de la relation entre deux variables qualitatives.
 Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs au titre d'une inadéquation du profil des candidats et des caractéristiques du poste.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(2) Familles professionnelles (FAP) en 22 positions.

Lorsque le poste exige un niveau de technicité élevée, les emplois de cadres et les professions intermédiaires (graphique 3) et les fonctions recherche-développement (associées aux ingénieurs) et installation, réparation et maintenance (associées aux techniciens) sont les premiers concernés, y compris à autres caractéristiques données. Les emplois correspondants sont plus souvent à temps complet et proposés par des établissements ayant mis en place une nouvelle technologie au cours des années récentes. Les « perles rares » recherchées pour ce type de poste font moins fréquemment l'objet de recrutements en série.

À l'opposé, la faible attractivité du poste est incriminée dans près de la moitié des recrutements difficiles sur des postes d'ouvriers ou d'employés non qualifiés, associés à une fonction de gardiennage, de nettoyage, de soin à la personne ou comportant des tâches répétitives. Les contrats aidés ou en alternance sont également plus exposés à ce risque. L'insertion de l'établissement recruteur dans un bassin d'emploi avec un vivier important de chômeurs réduit toutefois les exigences des candidats et desserre ainsi ce frein à l'embauche.

Quand les candidats font défaut

Dans près de sept recrutements difficiles sur dix, c'est le nombre trop réduit des candidatures ou trop élevé des postes proposés par les concurrents,

qui a été signalée par les recruteurs. La seconde apparaît le plus souvent comme une forme particulière de pénurie de main-d'œuvre : deux fois plus rare, elle est couplée sept fois sur dix à un manque de candidats (tableau 1).

Les embauches sur les postes les plus qualifiés sont plus fréquemment soumises à la concurrence de la part d'autres entreprises : la moitié des recrutements de cadres contre seulement 15 % de ceux d'ouvriers non qualifiés (graphique 3). Les fonctions d'étude et de recherche et développement et celles d'installation, de réparation et de maintenance sont surreprésentées. Leur technicité, une denrée rare, comme vu précédemment, serait donc disputée. De ce fait, la concurrence de la part d'autres employeurs va plus souvent de pair avec des conditions d'emplois favorables, à temps plein, en CDI et moins souvent assorties d'incitations financières. Cette concurrence complique plus souvent la tâche du recrutement des établissements plutôt jeunes ayant peut-être davantage de difficultés à attirer des candidats. Le secteur de l'information et la communication apparaît le plus concurrentiel, avec sept recrutements difficiles sur dix concernés par cet obstacle, contrairement à celui du transport qui est le moins entravé de ce point de vue.

Une pénurie de main-d'œuvre sans concurrence de la part d'autres entreprises est 1,7 fois plus élevée pour un recrutement en zone rurale qu'en Île-de-France (tableau complémentaire A disponible sur

Tableau 1
Difficultés rencontrées selon les caractéristiques du poste

	Part dans les recrutements difficiles	Au moins une difficulté de qualité				Au moins une difficulté de quantité			
		Inadaptation du profil des candidats	Caractéristiques du poste (a)			Concurrence de la part d'autres entreprises	Manque de candidatures		
			Technicité	Faible attractivité	Ensemble		Avec concurrence	Sans concurrence	Ensemble
CDD (court ou long).....	44	56	22	43	54	21	15	44	59
CDI	56	63	33	33	56	35	24	36	60
Temps partiel	26	50	22	54	64	18	12	39	51
Temps complet.....	74	64	30	31	52	32	23	39	62
Avec une incitation financière	14	60	29	47	57	13	8	48	56
Fonctions (b)									
Production, chantier, exploitation	22	60	26	32	49	24	14	50	65
Installation, réparation, maintenance	9	64	39	31	54	29	22	48	71
Gardiennage, nettoyage.....	8	42	14	49	60	26	20	42	62
Manutention, logistique.....	6	57	18	41	54	25	16	47	64
Secrétariat, saisie, accueil	11	77	23	35	41	22	17	32	49
Gestion, comptabilité.....	8	82	34	30	48	31	28	26	54
Commercial, technico-commercial	11	63	24	30	51	34	20	41	61
Etude, recherche et développement.....	7	48	30	31	56	53	37	34	71
Enseignement, formation (c).....	4	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Soin des personnes.....	6	52	22	46	61	42	35	34	69
Autre fonction.....	35	62	29	43	61	27	20	36	56
Métier avec des tâches répétitives (d).....	100	43	34	34	42	37	37	45	43
Ensemble	100	60	28	37	55	29	20	39	60

ns : non significatif.

a. 6 % des recrutements difficiles sont liés à une caractéristique du poste non identifiée.

b. Un poste peut être associé à plusieurs fonctions.

c. Moins de 50 observations.

d. Part des salariés dans le métier (famille professionnelle) qui font état de tâches répétitives sur le poste de travail. Indicateur mesuré dans l'enquête condition de travail-risques psycho-sociaux 2016 de la Dares.

Lecture : parmi les recrutements en CDD jugés difficiles par les recruteurs, 59 % le sont en raison d'un manque de candidatures.

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

Sources : Dares, enquête Ofert 2016 ; Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquête Conditions de travail et Risques psychosociaux 2016.

le site de la Dares). Elle touche aussi davantage les petits établissements et les métiers ayant un marché du travail en « tension » (4) ; le déséquilibre tient alors plutôt à un déficit de demandeurs d'emploi cherchant ce type de postes qu'à un excès d'offres d'emploi. Ces métiers requièrent plus souvent des fonctions de production, de chantier et d'exploitation et nettement moins celles de secrétariat, de saisie et d'accueil.

Lorsque plusieurs établissements se disputent des candidatures, leur pénurie se double plus souvent d'un problème de qualité. La technicité du poste et, plus encore, l'inadéquation du profil des candidats sont alors souvent citées. En particulier, les exigences du candidat sont mentionnées deux fois plus souvent comme source de difficultés (graphique 4) : un candidat qui a le choix a davantage de marges de négociation.

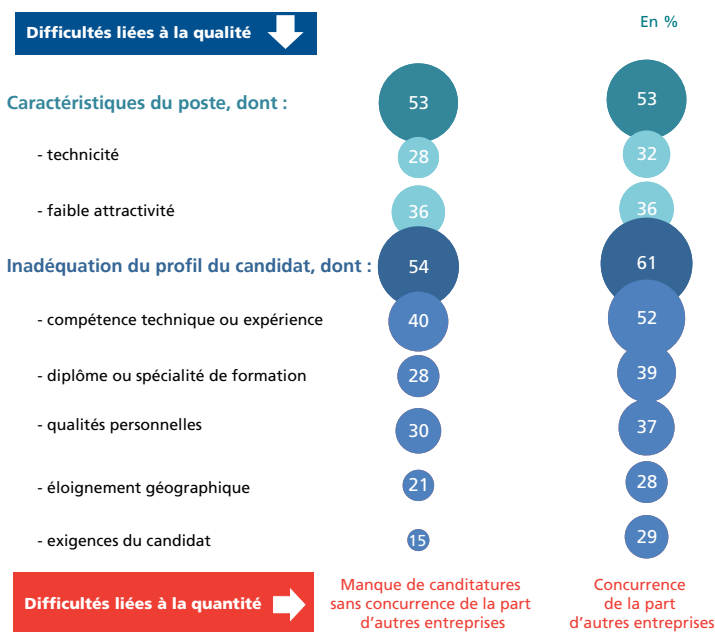
D'autres obstacles à l'embauche : le déficit d'image et les difficultés propres de l'établissement recruteur

Trois recrutements difficiles sur dix l'ont été du fait de motifs davantage liés à l'établissement recruteur. Dans près d'un quart des cas, le recruteur reconnaît que des difficultés propres à l'établissement – budget non garanti, manque de temps ou de moyens pour recruter... – ont compliqué le recrutement. Dans un peu plus d'un cas sur dix, il a été handicapé par un déficit d'image de l'entreprise, du secteur d'activité ou du métier.

Le déficit d'image touche plus souvent les secteurs des transports, de l'hébergement et de la restauration, secteurs réputés offrir des conditions de travail difficiles et des horaires de travail contraignants. Il affecte aussi, dans une moindre mesure, les recrutements dans les services aux entreprises et les établissements qui subissent une réduction de leur chiffre d'affaires. En revanche, il est moins souvent évoqué par les associations, fondations et syndicats, les établissements du secteur public (5), les entreprises individuelles ou les autres catégories juridiques que société. Ce déficit d'image est davantage associé aux contrats aidés ou en alternance. Il est plus souvent mentionné dans le nord, l'est et centre-est, et l'ouest de la France. Les postes d'ouvriers, qualifiés ou non, souffrent également davantage d'une image dégradée : plus d'un tiers sont concernés (graphique 3). Parmi les fonctions, le gardiennage et le nettoyage font partie des plus mal loties, alors que l'enseignement et la formation et la gestion et la comptabilité jouissent plutôt d'une bonne image.

Les difficultés propres à l'établissement sont moins faciles à caractériser, mais les employeurs publics et les entreprises individuelles les évoquent nettement plus souvent. Ces difficultés apparaissent aussi comme un défaut de jeunesse : elles touchent davantage les établissements créés depuis moins de 10 ans (graphique 5).

Graphique 4
Fréquence et nature des difficultés de qualité en cas de difficultés de quantité

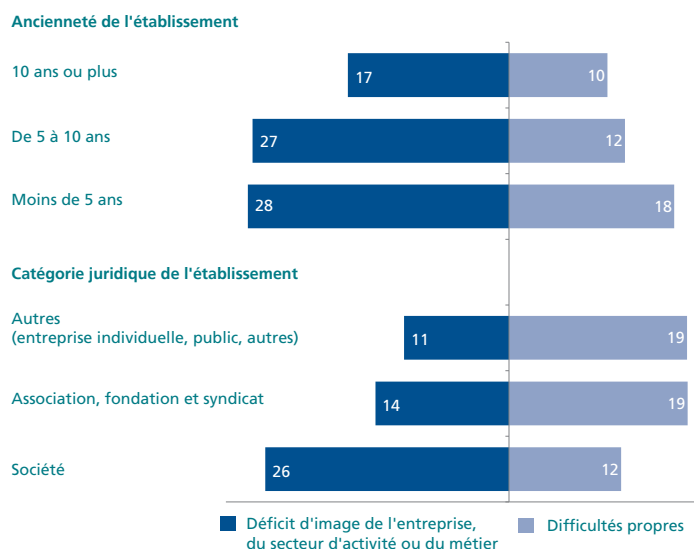


Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles en raison d'un manque de candidatures sans concurrence de la part d'autres entreprises, 53 % le sont également en raison des caractéristiques du poste proposé.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique 5
Déficit d'image et difficultés propres



Lecture : parmi les recrutements jugés difficiles par les recruteurs d'un établissement créé depuis 10 ans ou plus, 17 % le sont en raison d'un déficit d'image.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(4) Mesurée ici comme le rapport des offres d'emploi collectées par Pôle emploi aux inscriptions à Pôle emploi en catégories A, B, C.

(5) Pour le secteur public, il s'agit ici des seuls recrutements de contractuels.

Trois types de réponse possibles face aux difficultés de recrutement

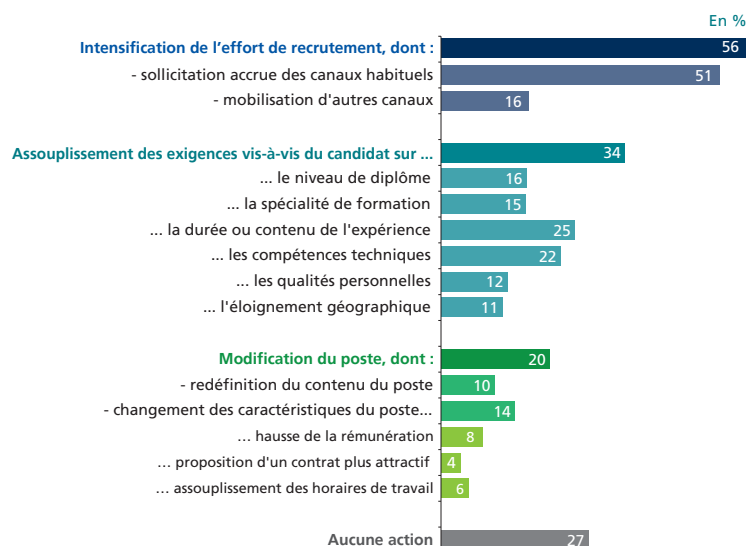
Pour faire face à leurs difficultés de recrutement, les employeurs ont pu mettre en œuvre trois grands types d'action : une intensification de leur recherche de candidats, un assouplissement de certaines de leurs exigences vis-à-vis des candidats et des modifications dans les caractéristiques du poste (graphique 6). Les intermédiaires du marché du travail impliqués dans le recrutement ont très rarement été à l'origine de ces actions (dans moins de 10 % des cas).

Dans plus d'un quart des recrutements, aucun de ces trois types d'action n'a été engagé. Les établissements à l'origine de ces recrutements se distinguent peu des autres (tableau complémentaire B). À autres caractéristiques comparables, ils sont moins habitués à recruter, disposent moins fréquemment d'un service des ressources humaines et de procédures de recrutement formalisées (au sens où les postes ont moins de chances d'être proposés en interne avant de l'être à l'extérieur de l'établissement). Ils ont également davantage de chances de recruter sur des postes à temps plein. Leurs efforts de recrutement sont cohérents avec l'absence d'actions déclarées, puisqu'ils ont activé en moyenne moins de canaux de recherche de candidats que les autres et ont mis en œuvre moins de méthodes de sélection. Leurs difficultés de recrutement sont moindres, puisqu'ils en mentionnent un moins grand nombre, et ont d'ailleurs passé moins de temps à recruter que les autres établissements qui y sont confrontés.

Pour résoudre les difficultés de recrutement, l'intensification des efforts de recrutement, mesurée par une sollicitation plus forte des canaux habituels ou un recours à d'autres canaux, a été privilégiée dans plus de la moitié des recrutements difficiles. Le relâchement de certains critères de sélection des candidats ne concerne qu'un tiers des recrutements, et les changements dans les caractéristiques du poste 20 % d'entre eux seulement (graphique 6). Le nombre d'actions engagées pour faciliter le recrutement augmente avec le nombre de difficultés déclarées par les employeurs. Ainsi, 38 % des embauches associées à une seule difficulté n'ont impliqué aucune action, tandis que ce n'est le cas que de 18 % de celles associées à plus de trois difficultés (graphique 7). Les recrutements jugés particulièrement difficiles par les employeurs ont logiquement été associés à des actions plus nombreuses que ceux jugés plutôt difficiles, les écarts étant les plus marqués au niveau de l'ajustement des caractéristiques du poste (dans 26 % des cas contre 19 %).

En revanche, la nature des actions engagées n'est que faiblement liée à la nature des difficultés rencontrées par les employeurs (graphique 8). Cela peut s'interpréter de deux manières. Soit le nombre ou le degré des difficultés à recruter conduit davantage les établissements à réagir que la nature de ces difficultés. Soit, rétrospecti-

Graphique 6
Actions mises en œuvre par les recruteurs pour faire face à leurs difficultés de recrutement



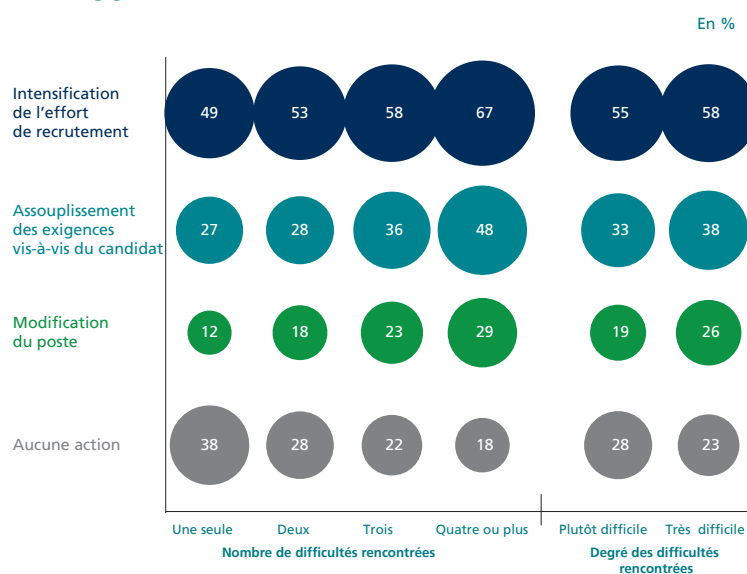
Note : les établissements peuvent mettre en place plusieurs actions pour faire face à leurs difficultés de recrutement.

Lecture : dans 56 % des recrutements jugés difficiles, les employeurs ont intensifié leur effort de recrutement ; dans 51 % des cas, ils ont sollicité davantage leurs canaux habituels et, dans 16 % des cas, ils ont mobilisé d'autres canaux.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique 7
Actions engagées selon le nombre et l'intensité des difficultés rencontrées



Lecture : dans 38 % des recrutements associés à un seul type de difficultés, l'employeur n'a entrepris aucune action spécifique.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

vement, les employeurs attribuent leurs difficultés aux caractéristiques intrinsèques du recrutement qu'ils ne souhaitent pas modifier (critères de recrutement, niveau de salaire, etc.) ou sur lesquelles ils estiment ne pas être en mesure d'agir. Dans ce dernier cas, cela peut être motivé par le manque supposé d'efficacité des actions envisageables (par exemple, activer davantage de canaux lorsqu'il n'existe aucun candidat compétent dans le bassin d'emploi). Ou bien, les recruteurs considèrent que les actions efficaces ne sont pas réalisables (offrir un logement pour que les candidats compétents se déplacent à proximité du site de l'établissement pour un établissement ayant peu de moyens). Ainsi, les établissements confrontés à des problèmes d'inadéquation des compétences des candidats n'ont pas beaucoup plus souvent assoupli leurs exigences vis-à-vis des candidats que les autres. Il en est de même pour les recrutements dont la difficulté est attribuée aux caractéristiques du poste ; les employeurs n'ont pas plus fréquemment modifié les caractéristiques de ce dernier pour faciliter l'embauche. Les recrutements difficiles en raison d'un faible nombre de candidatures n'ont pas nécessairement conduit à des efforts de recrutement plus importants que la moyenne de la part des employeurs. Néanmoins, les recrutements jugés difficiles en raison d'une concurrence entre les entreprises du même secteur ont été plus nombreux dans ce cas.

Ce sont les recrutements difficiles liés aux difficultés propres de l'établissement ou à un déficit d'image qui ont impliqué le plus grand nombre d'actions, notamment en termes d'assouplissement des critères de recrutement – ces recrutements étant d'ailleurs associés aux nombres moyens de difficultés parmi les plus élevés (3,6 en moyenne, contre 2 pour les autres employeurs).

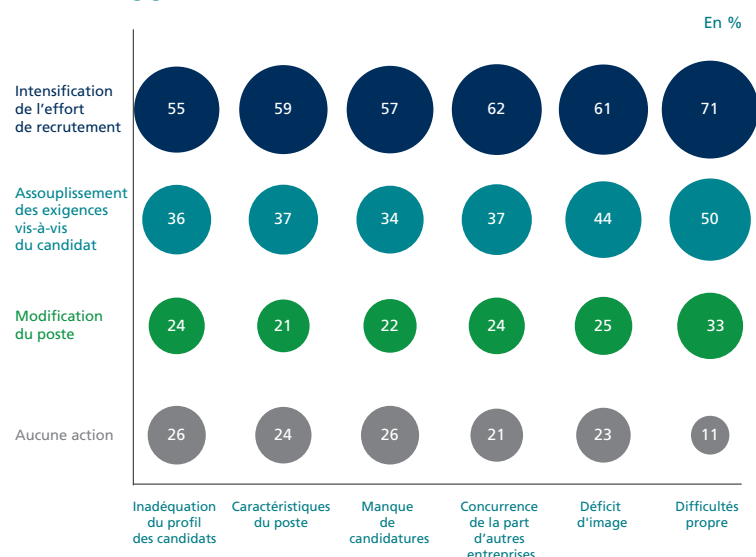
Près de six employeurs sur dix n'ont mis en œuvre qu'un seul type d'action pour résoudre leurs difficultés de recrutement : le plus souvent (4 fois sur 10) une action sur les canaux de recrutement, suivie de l'assouplissement des exigences vis-à-vis des candidats (dans 12 % des cas). Seuls 7 % des recrutements pour lesquels l'employeur a engagé au moins une action ont été concernés par les trois grands types d'actions.

Un effort de recrutement redoublé pour les postes qualifiés

La nature des actions engagées peut être davantage détaillée au sein des trois grandes catégories, précédemment spécifiées (graphique 6). Lorsqu'ils sont interrogés spécifiquement sur leurs efforts de recherche de candidats, les employeurs confrontés à des recrutements difficiles déclarent plus souvent avoir davantage sollicité les canaux qu'ils ont l'habitude d'utiliser, plutôt que d'avoir eu recours à de nouveaux canaux (respectivement dans 51 % et 16 % des cas). Dans cette dernière situation, ils ont favorisé dans plus de la moitié des cas les inter-

Graphique 8

Les actions engagées selon la nature des difficultés rencontrées



Lecture : dans 38 % des recrutements associés à un seul type de difficultés, l'employeur n'a entrepris aucune action spécifique.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

médiaires autres que publics (6), le recours aux annonces arrivant en deuxième position (un tiers des cas) suivi des relations professionnelles et personnelles de l'employeur (environ un quart des cas) et des intermédiaires publics (20 %). Les employeurs confrontés à des difficultés et ayant intensifié leurs efforts de recrutement *via* le recours à d'autres canaux ont activé en moyenne 1,5 canal, en complément de leurs canaux usuels.

À autres caractéristiques égales, les recruteurs qui ont mobilisé plus fortement leurs canaux habituels cherchaient plus souvent à pourvoir un poste à temps partiel, de cadre ou d'ouvrier (tableau complémentaire B). Les fonctions associées au poste sont plus souvent celles d'installation, de réparation et de maintenance ; les métiers de la maintenance présentent d'ailleurs une forte tension (ratio entre le nombre de postes proposés et le nombre de demandeurs d'emploi recherchant ce type de poste). Le profil des recruteurs ayant fait appel à d'autres canaux que ceux utilisés habituellement est relativement différent : leur établissement fait plus souvent partie d'un groupe et ils ont dès lors *a priori* davantage de moyens à consacrer au recrutement. Ils appartiennent moins fréquemment aux secteurs de l'hébergement et de la restauration, de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale et des services aux entreprises et aux ménages. Le poste à pourvoir était moins souvent un CDD court, ce qui justifie d'ailleurs que l'établissement ait activé des canaux autres que ceux mobilisés habituellement, les relations d'emploi plus longues supposant généralement davantage d'investissements de la part de l'employeur [7], [8]. Le poste offert était également moins souvent associé à une fonction d'études et de recherche et développement.

Les établissements concernés avaient plus souvent mis en place une nouvelle organisation du travail au cours des trois dernières années, tandis que ceux ayant intensifié leur recours aux canaux usuels avaient plus souvent introduit un nouveau produit ou un nouveau service. Ces innovations les ont peut-être amenés à se positionner sur des segments de marché sur lesquels ils n'ont pas l'habitude de recruter, tout en continuant pour certains à mobiliser leurs canaux habituels.

La mobilisation de canaux complémentaires s'est traduite par une durée du recrutement plus longue que dans le cas des autres actions (ou de l'absence d'action), tandis que la sollicitation accrue des canaux habituels a conduit à un coût interne du recrutement – mesuré par le temps consacré par le personnel de l'établissement – plus élevé. Les établissements ayant ajusté leurs efforts de recrutement – *via* une intensification du recours aux canaux habituels ou la sollicitation de nouveaux canaux – disposaient d'ailleurs plus souvent de plus de trois mois pour mener à bien le recrutement. Ces efforts supplémentaires ont également impliqué des coûts externes plus fréquents, les établissements ayant davantage fait appel à des canaux de recrutement payants tels que les intermédiaires spécialisés.

Transiger sur l'expérience et les compétences

En complément ou en substitution à un recours accru aux différents canaux de recrutement, les employeurs ont également pu être amenés à réaliser des concessions à l'égard des compétences des candidats. Elles portent plus fréquemment sur l'expérience et les compétences techniques (dans plus de deux recrutements difficiles sur dix dans les deux cas) que sur le diplôme ou la spécialité de formation (chacune dans environ 15 % des cas), les qualités personnelles et l'éloignement géographique arrivant en dernière position (graphique 6). L'expérience et les compétences techniques étaient également mentionnées parmi les premières sources d'inadéquation des profils des candidats par rapport aux exigences du poste. En moyenne, les recruteurs qui ont assoupli leurs exigences l'ont fait sur trois critères. Ce nombre peut être rapproché du nombre moyen de critères (3,2 – hors exigences des candidats) qui, selon les employeurs, étaient à l'origine d'une inadéquation des candidatures – que ces derniers aient ou non mis en œuvre un assouplissement de leurs critères.

Les combinaisons en matière d'ajustement sont très variées : les plus fréquentes sont celles réalisées sur l'expérience et/ou les compétences techniques, couplées ou non avec des ajustements sur le diplôme et la spécialité de formation, même si l'ensemble de ces combinaisons n'excède pas 27 % des recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement. Les employeurs ayant assoupli leurs exigences à l'égard des candidats étaient plus disposés à arbitrer entre diplôme et expérience : ils ont

plus souvent embauché quelqu'un de plus expérimenté mais de moins diplômé que prévu, ou inversement quelqu'un de plus diplômé mais de moins expérimenté que les employeurs rencontrant des difficultés et n'ayant pas revu leurs critères à la baisse. Ils ont moins souvent demandé une attestation de diplôme ou de formation aux postulants mais ont, en revanche, plus souvent mobilisé les tests sur les compétences de base lors de la sélection des candidats.

L'assouplissement des exigences est moins fréquent dans le secteur des transports (tableau complémentaire B). Ceci peut s'expliquer en partie par la nature des postes concernés qui nécessitent plus souvent des compétences spécifiques (postes d'ouvriers qualifiés de la manutention ou de conducteurs de véhicules par exemple). Les établissements de taille intermédiaire (de 10 à 199 salariés) ont également moins souvent assoupli ces dernières. *A contrario*, les personnes ayant l'habitude de recruter dans leur fonction, de même que les établissements ayant recours à l'intérim, ont plus souvent adapté leurs exigences (dans le second cas, les intérimaires leur permettent peut-être de combler les besoins plus spécifiques). Les fonctions associées à la production, au chantier et à l'exploitation ont moins souvent fait l'objet d'un ajustement tout comme celles liées au soin des personnes. Ces dernières fonctions comprennent l'exercice de certains métiers réglementés nécessitant la possession d'un diplôme ou de qualifications particulières sur lesquels il est difficile de transiger. D'ailleurs, lorsque la technicité du poste est en jeu parmi les difficultés de recrutement, les recruteurs déclarent moins souvent avoir revu leurs critères de recrutement à la baisse (dans 34 % des cas, contre 43 % lorsque ce sont les autres caractéristiques du poste qui sont incriminées). Les établissements ayant assoupli leurs exigences ont examiné en moyenne davantage de candidatures que les autres établissements confrontés à des difficultés de recrutement et ont plus souvent recruté *via* les intermédiaires publics ou les salons professionnels et les forums de métiers.

Une marge de négociation plus grande pour attirer les professions intermédiaires

Les recruteurs ont plus fréquemment revu à la baisse leurs exigences vis-à-vis des candidats qu'ils n'ont modifié le poste à pourvoir : deux recrutements difficiles sur dix ont conduit à de tels changements (graphique 6). Dans ce dernier cas, ils ont redéfini le contenu du poste et augmenté la rémunération associée (dans au moins 8 % des recrutements difficiles), alors que les horaires de travail et le type de contrat de travail ou le temps de travail ont été modifiés au plus dans 6 % des cas. Près de trois quarts des recrutements n'ont fait l'objet d'un ajustement que sur un aspect du poste : le plus souvent sur son seul contenu, l'augmentation exclusive de la rémunération arrivant en deuxième position (7).

(7) Ces deux situations couvrent plus de la moitié des recrutements ayant fait l'objet d'une modification du poste.

Les caractéristiques du poste (rémunération, contrat ou encore horaires) ont fait plus souvent l'objet de modification dans les secteurs des services financiers ou immobiliers, de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale, des services aux ménages et aux entreprises et de l'hébergement et restauration (8) (tableau complémentaire B). À l'exception de l'hébergement et restauration, les établissements de ces secteurs déclaraient plus souvent que les caractéristiques du poste étaient à l'origine de leurs difficultés de recrutement. Les établissements qui font partie d'une entreprise multi-établissements ont moins souvent ajusté les caractéristiques du poste – ces dernières étant peut-être parfois définies au niveau du siège –, tout comme les personnes n'ayant pas l'habitude de recruter dans leurs fonctions. Les caractéristiques du poste ont, en revanche, plus souvent été modifiées pour les professions intermédiaires et les fonctions de gestion et de comptabilité, tandis qu'elles le sont moins pour les fonctions d'enseignement ou de soin aux personnes. Les fonctions gestions et comptabilité étaient d'ailleurs celles pour lesquelles les recruteurs avaient davantage de difficultés à trouver des personnes ayant un diplôme adapté et des exigences compatibles avec les conditions d'emploi et de salaire proposées par le recruteur, conditions qu'ils semblent d'ailleurs avoir plus souvent été amenés à améliorer. Compte tenu de la situation favorable sur le marché du travail des cadres et des moyens que les employeurs affectent généralement à ce type de recrutement, on aurait pu s'attendre à ce que les caractéristiques du poste soient davantage ajustées dans le cas des recrutements sur ce type de postes. Néanmoins, les postes proposés sont probablement déjà plus souvent associés à des conditions favorables (emplois de plus longue durée et mieux rémunérés).

Le contenu du poste a été plus souvent modifié dans les entreprises individuelles, le secteur de la construction ou pour les postes associés à des fonctions de gardiennage ou de nettoyage. En revanche, les établissements de plus grande taille (50 salariés ou plus) ou peu habitués à recruter ont moins souvent procédé à de telles modifications. La localisation des établissements joue sur la propension à modifier le contenu du poste : ceux situés en milieu rural ont eu davantage tendance à le redéfinir, peut-être du fait de la rareté des candidatures adaptées, alors que ceux situés dans des zones d'emploi où le taux de chômage est plus élevé ont été plus réticents, en raison du nombre de candidats potentiels. Recruter plusieurs personnes au même moment sur le même type de poste augmente les chances de réaliser des ajustements sur le contenu du poste, tout comme réaliser l'embauche en contrat aidé ou en alternance. Les modifications sont également plus fréquentes pour les postes de cadres, de professions intermédiaires et d'employés qualifiés.

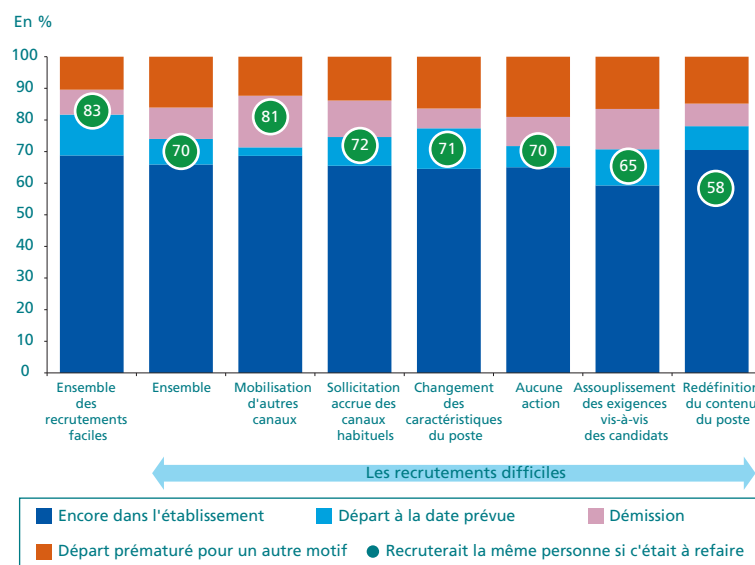
Les recrutements ayant impliqué une modification du contenu ou des caractéristiques du poste ont été plus longs en moyenne que les autres recru-

tements difficiles. En revanche, les canaux activés pour mener à bien le recrutement diffèrent selon la nature des ajustements réalisés. Ainsi, les établissements qui ont amendé les caractéristiques de leur poste ont plus souvent eu recours à leurs relations professionnelles ainsi qu'aux intermédiaires publics (ils ont d'ailleurs plus souvent recruté grâce à ces deux canaux). Les établissements qui ont modifié le contenu de leur poste ont plus souvent fait appel à leurs relations personnelles ou aux candidatures spontanées, traduisant un processus de recrutement moins formalisé. Ils ont plus souvent mobilisé les mises à l'essai pour sélectionner les candidats, tandis que les établissements ayant modifié les caractéristiques du poste ont davantage utilisé les épreuves de groupe et les entretiens téléphoniques, deux moyens permettant de trier plus rapidement les candidatures. Ces épreuves ont été plus souvent accompagnées de demandes de références et de recommandations, ainsi que d'informations sur les prétentions salariales ou le niveau de salaire des candidats, afin de réaliser les ajustements nécessaires en matière de rémunération.

Une moindre satisfaction due à un assouplissement des exigences

Les recrutements difficiles donnent moins souvent satisfaction au recruteur que ceux n'ayant pas posé de difficulté particulière [4]. Les employeurs ayant intensifié leurs efforts de recrutement via la mobilisation d'autres canaux que ceux qu'ils utilisent habituellement déclarent plus souvent qu'ils embaucheraient de nouveau la personne si le recrutement était à refaire (graphique 9). Toutefois,

Graphique 9
Satisfaction de l'employeur selon le type d'actions mises en œuvre face aux difficultés



Lecture : pour 58 % des recrutements difficiles pour lesquels le contenu du poste a été redéfini, l'employeur déclare qu'il recruterait la même personne si c'était à refaire.

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

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(8) Dans le secteur de l'hébergement et restauration, les ajustements ont plutôt eu lieu sur les éléments autres que la rémunération, tandis que, dans le secteur des services aux entreprises, c'est cette dernière ainsi que le contrat de travail qui ont été les plus souvent modifiés.

à caractéristiques du poste et de l'établissement comparables, ils ne diffèrent pas des autres recruteurs confrontés à des difficultés de recrutement.

Les recrutements ayant fait l'objet d'un assouplissement des exigences vis-à-vis des candidats donnent moins fréquemment satisfaction à l'employeur à autres caractéristiques comparables. Cette insatisfaction est parfois partagée par la personne recrutée, puisque cette dernière a plus souvent démissionné à la date de l'enquête. Elle est également plus souvent partie à la date prévue,

les deux parties n'ayant pas prolongé la relation d'emploi. Les recrutements ayant donné lieu à une redéfinition du contenu du poste sont également moins satisfaisants à autres caractéristiques égales. Les employeurs sont plus nombreux à déclarer qu'ils n'embaucheraient pas la même personne si c'était à refaire (42 % contre 30 % en moyenne).

Bertrand Lhommeau, Véronique Rémy (Dares).

Pour en savoir plus

- [1] Davis S. J., Faberman R.-J., Haltiwanger J.-C. (2013), « The establishment-level behavior of vacancies and hiring », *The Quarterly Journal of Economics* vol. 128, n° 2, p. 581-622.
- [2] Estrade M.-A. (2013), « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie* vol. 1, p. 151-167.
- [3] Ben Mezian M. (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, Rapport du groupe de travail n° 4 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie.
- [4] Lhommeau B., Rémy V. (2019), « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs », *Dares Analyses*, n° 031, juillet.
- [5] Blache G., Gaumont S., Zanda J.-L. (2016), « Les offres d'emplois difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs », *Éclairages et synthèses* n° 21, Pôle emploi, avril.
- [6] Larquier G. de, Marchal E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in F. Eymard-Duvernay (éd.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Octarès éditions, p. 47-77.
- [7] Bergeat M., Rémy V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses* n° 064, octobre.
- [8] Garner H., Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses* n° 48.1, novembre.
- [9] Garner H., Lutinier B. (2006), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières synthèses* n° 48.2, novembre.
- [10] Credoc, Pôle emploi (2015), « Enquête Besoins en main-d'œuvre 2015 », rapport France.
- [11] Blache G., Buchner D. (2015), « Les employeurs entouvoient une amélioration de leurs perspectives d'embauche pour 2015 et de moindres difficultés à recruter », *Éclairages et synthèses* n° 11, Pôle emploi, avril.
- [12] Insee (2017), « Que nous disent les entreprises françaises sur les barrières à l'embauche ? », *Note de conjoncture de l'Insee*, juin, p. 74-78.
- [13] Jaudeau C., Jousset E., Roux S., Verdugo G. (2015), « Les entreprises dans la crise : premiers résultats d'une enquête européenne », *Bulletin de la Banque de France* n° 201, 3^e trimestre.
- [14] Ben Messaoud K., Bonnevaux L., Bouillet J., Lhermitte F. (2019), « Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres », *Apec*, juin.

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

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

(1) Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de [7].

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

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

DARES ANALYSES

est édité par le ministère du travail. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris cedex 15.

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>

(Rubrique Études, Recherches, Statistiques de la Dares)

Directrice de la publication : **Selma Mahfouz**

Rédactrice en chef : **Magali Madeira**

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

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

Conception graphique et impression : ministère du travail. Réponse à la demande : dares.communication@travail.gouv.fr

Abonnement aux avis de parution de la Dares :

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/avis-de-parution/article/les-avis-de-parution>

Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 2109 - 4128 et ISSN 2267 - 4756.

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

Dans l'enquête Ofer 2016, les entreprises sont interrogées sur un recrutement spécifique passé. Leur appréciation de la difficulté du recrutement est donc rétrospective (selon quatre gradients de facile à difficile) : l'inadéquation du profil des candidats, le manque de candidatures et les caractéristiques du poste sont les trois premières causes de difficultés de recrutement (graphique A).

Cette hiérarchie apparaît cohérente avec les autres sources disponibles sur cette question, à commencer par la précédente enquête Ofer de 2005 [9]. Malgré un champ, un questionnement et une conjoncture différente, la pénurie de main-d'œuvre – pouvant être rapprochée du manque de candidatures d'Ofer 2016 – et l'inadéquation du profil des candidats étaient déjà identifiées comme les deux principales difficultés dans Ofer 2005. Ensuite, en restant en 2015, le podium est le même selon l'enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi (BMO) complémentaire [10], [11] mais l'inadéquation du profil des candidats et le manque de candidatures sont nettement plus souvent cités que dans Ofer 2016 : que ce soit sur les projets de recrutement anticipés comme difficiles ou bien ceux de l'année qui se sont avérés difficiles, l'inadéquation du profil des candidats est mise en cause dans plus de huit embauches difficiles sur dix et le manque de candidatures dans environ sept embauches difficiles sur dix, contre seulement six sur dix dans les deux cas dans Ofer 2016.

En 2015, également, selon l'enquête Tendances emploi compétence (TEC) du Medef du 4^e trimestre, la difficulté peut être imputée aux caractéristiques des postes dans la moitié des recrutements difficiles (y compris les abandons), et aux profils des candidats dans trois quarts d'entre eux. Le cas échéant, le savoir-faire (compétence technique, connaissance du métier) et le savoir-être (autonomie, motivation...) sont en cause dans respectivement deux tiers et la moitié des recrutements jugés difficiles.

Les enquêtes de conjoncture de l'Insee, pour leur part, interrogent depuis 2017 les entreprises sur l'existence et la nature de barrières à l'embauche en CDI ou en CDD de longue durée [12]. Ce questionnement concerne toutes les entreprises qu'elles aient ou non recruté. Au 1^{er} trimestre 2017, le manque de main-d'œuvre compétente est ainsi identifié comme la deuxième barrière après l'incertitude économique et avant les coûts du recrutement.

Cette approche est partiellement reprise dans l'enquête du Wage dynamics network (NDW) coordonné par la Banque centrale européenne (BCE) [13]. Au 3^e trimestre 2014, la hiérarchie des barrières à l'embauche en CDI est proche de celle de l'Insee, même si leur ampleur diffère : l'incertitude sur la situation économique et des cotisations sociales trop élevées arrivent devant le manque de main-d'œuvre compétente.

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

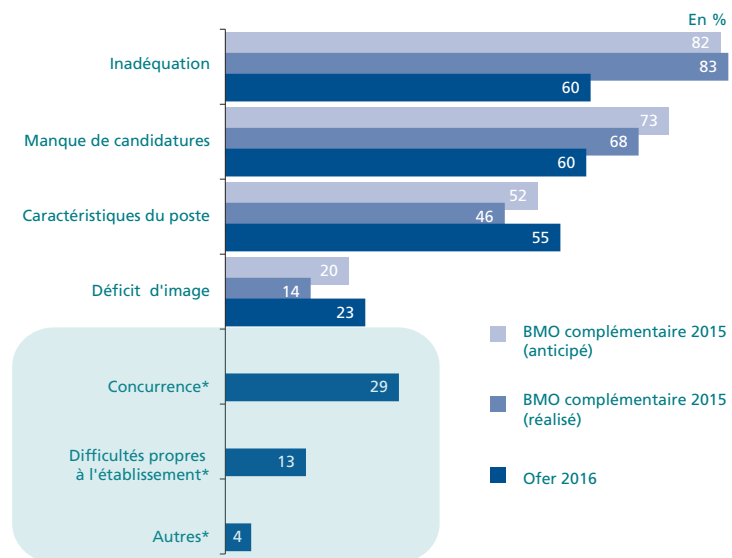
L'enquête BMO complémentaire est représentative du même champ avec un effectif de 18 000 répondants en 2015.

Depuis janvier 2017, les enquêtes de conjoncture recueillent trimestriellement auprès d'un échantillon d'environ 10 000 entreprises du secteur des services, de l'industrie et du bâtiment l'existence et la nature des principales barrières qui, selon elles, les empêchent d'embaucher davantage de travailleurs en CDI ou en CDD de longue durée. Le champ de l'enquête représente environ 70 % de l'emploi salarié marchand non agricole hors commerce et autres activités de services. Le taux de réponse est compris entre 65 % et 75 % selon les secteurs.

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

L'enquête du Wage dynamics network (WDN) est coordonnée par la BCE et 24 autres banques centrales. En France, l'enquête du 3^e trimestre 2014 porte sur 1 156 entreprises répondantes (correspondant à un taux de réponse de 24 %) représentatives des 365 000 entreprises de plus de 5 employés dans les industries manufacturières, la construction, les travaux publics, le commerce de gros, le commerce de détail et les services.

Graphique A
Les difficultés de recrutement selon trois enquêtes



* Les modalités « concurrence » et « difficultés propres de l'établissement » ne sont pas directement comparables entre les sources.

Lecture : en 2015, 82 % des projets de recrutement étaient anticipés comme difficiles en raison de l'inadéquation du profil des candidats d'après l'enquête BMO complémentaire. Cette part parmi les recrutements effectivement difficiles est de 83 % dans l'enquête BMO complémentaire et de 60 % des recrutements difficiles d'après l'enquête Ofer 2016.

Champs : projets de recrutement difficiles des établissements du secteur privé et du secteur public territorial en France (BMO complémentaire anticipée et réalisée), recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France (Ofer) et jugés difficiles par les recruteurs.

Sources : Pôle emploi, enquêtes Besoins en main-d'œuvre; Dares, enquête Ofer 2016.

Données des graphiques et tableaux
accessibles au format excel

