



RECRUTEMENT
prévisions & processus

JUIN 2019

– LES AJUSTEMENTS FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE CADRES

Des ajustements surtout quant aux canaux de recrutement utilisés et l'expérience attendue des candidats

Les recrutements de cadres sont plus souvent jugés difficiles que les autres ; ces difficultés ont des causes différentes

- > La première d'entre elles est le trop faible nombre de candidatures reçues, dans 67 % des cas ;
- > La technicité du poste est deux fois plus citée pour les postes cadres que pour les postes non cadres comme étant à l'origine de difficultés.

Pour pallier ces difficultés, les recruteurs disposent de plusieurs leviers, qu'ils peuvent combiner

- > 6 sur 10 mettent tout d'abord en place des actions liées à la stratégie de *sourcing* ;
- > 1 sur 4 procède à des ajustements sur le profil et 14 % sur le poste ;
- > Aussi, les stratégies de *sourcing* et d'ajustements peuvent se combiner en fonction des besoins.

Les ajustements sur l'expérience sont les plus importants

- > Ils permettent notamment aux jeunes diplômés d'être recrutés alors qu'ils n'ont pas le niveau d'expérience initialement requis, pour 50 % d'entre eux.



L'essentiel
Méthodologie

05 — LES DIFFICULTÉS LORS DES RECRUTEMENTS DE CADRES ONT PLUSIEURS ORIGINES, DIFFÉRENTES DE CELLES DES NON-CADRES

Les explications aux difficultés avancées par les recruteurs sont majoritairement multifactorielles
Le trop faible nombre de candidatures reçues est la principale source des difficultés à recruter
Les décalages entre le profil des candidats et les critères recherchés : deuxième source de difficultés
Les caractéristiques du poste proposé sont source de difficultés, notamment la technicité du poste
La concurrence avec d'autres entreprises explique aussi certaines difficultés
Trois grands types de recrutements difficiles se dégagent

12 — FACE À CES DIFFICULTÉS, LES TROIS QUARTS DES RECRUTEURS METTENT EN ŒUVRE DES ACTIONS

Les actions sur les canaux de *sourcing* sont envisagées avant les ajustements sur les profils ou sur le poste
Le temps alloué au recrutement explique en partie la nature des ajustements
Le contrat de travail et le motif du recrutement participent aux ajustements éventuels
Les ajustements sur le profil des candidats concernent avant tout l'expérience attendue
Les conditions de recrutement configurent les stratégies combinées de *sourcing* et d'ajustements

19 — LES ENJEUX À RETENIR

—
**27 % DES RECRUTEMENTS DE CADRES
SONT JUGÉS DIFFICILES, CONTRE 16 %
DES NON-CADRES**
—

Les raisons avancées par les recruteurs ont des causes multiples. Dans seulement 15 % des recrutements difficiles de cadres, une seule cause est avancée, contre un quart pour les postes non cadres. Quatre raisons sont évoquées par plus de la moitié des recruteurs ; elles correspondent à des difficultés pour trouver les compétences recherchées ou pour attirer des candidats aux postes de cadres. Le trop faible nombre de candidatures est la principale source des difficultés à recruter et selon les fonctions, le niveau de difficulté est très lié au vivier de candidats.

Par rapport aux recrutements pour des postes non cadres, les postes cadres se distinguent par des difficultés particulièrement liées à la technicité du poste et à leurs exigences en matière de rémunération ou de conditions d'emploi.

—
**TROIS TYPES DE RECRUTEMENTS DE
CADRES DIFFICILES PEUVENT ÊTRE
DISTINGUÉS**
—

Les recrutements considérés comme plutôt difficiles du fait des conditions d'emploi proposées, ceux jugés plutôt difficiles voire particulièrement

difficiles en raison d'une situation pénurique sectorielle et ceux dont la difficulté résulte du délai court dans lequel ils doivent aboutir.

Face à ces difficultés, la plupart des recruteurs mettent en place des actions, qui consistent en premier lieu à une modification de la stratégie de *sourcing*. Les ajustements sur le profil par rapport aux attentes initiales du recruteur viennent ensuite, suivis des ajustements sur le poste. Les ajustements sur le profil des candidats concernent en premier lieu le niveau d'expérience : dans plus de 4 recrutements de cadre sur 10, la personne recrutée a une expérience différente de celle attendue en amont du recrutement.

—
**DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE
SOURCING ET D'AJUSTEMENT**
—

Mais surtout, plusieurs situations se dégagent, montrant que les stratégies de *sourcing* et d'ajustements peuvent se combiner en fonction des besoins en cas de recrutement difficile. Dans 37 % des cas, les ajustements ne concernent que la stratégie de *sourcing*. Dans 13 % des cas, celle-ci est couplée à un ajustement sur les profils. Enfin, les seuls profils peuvent être revus (9 %) ou uniquement les caractéristiques du poste (14 %). Notons que plus d'un quart des recrutements ne donnent lieu à aucune action pour pallier les difficultés rencontrées. ■

Ce document s'appuie sur deux enquêtes :

• L'enquête Offre d'emploi et recrutement 2016 (Dares)

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer), dont l'Apec a été partenaire, a été menée par le ministère du Travail (Dares) en 2016 auprès d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015¹. 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 DOM et ayant recruté un « nouveau » salarié² 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 sociale³ 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, dont 799 recrutements sur des postes de cadres.

• L'enquête de suivi des offres et de tension (Apec)

Certains résultats présentés dans ce document proviennent de l'analyse des quatre vagues de l'enquête de suivi des offres et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2017. 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 (en juillet 2017 pour les offres du 1^{er} trimestre 2017, en octobre 2017 pour les offres du 2^e trimestre 2017, en janvier 2018 pour les offres du 3^e trimestre 2017 et en avril 2018 pour les offres du 4^e trimestre 2017). Au total, les interrogations ont porté sur 7 889 offres qui ont concerné 8 095 postes (une offre pouvant concerner plusieurs postes à pourvoir).

Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres par fonction et par trimestre de publication.

Les résultats trimestriels de cette enquête pour les principaux indicateurs sont analysés et publiés dans la Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec.

L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à l'Institut Praxidia. ■

1. Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de Bergeat M., Remy V. (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses* n° 064.

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.).

– LES DIFFICULTÉS LORS DES RECRUTEMENTS DE CADRES ONT PLUSIEURS ORIGINES, DIFFÉRENTES DE CELLES DES NON-CADRES –

Au global, quel que soit le profil recruté (non-cadre ou cadre), 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs⁴. Pour les recrutements de cadres, ce taux atteint 27 % (contre 16 % des non-cadres).

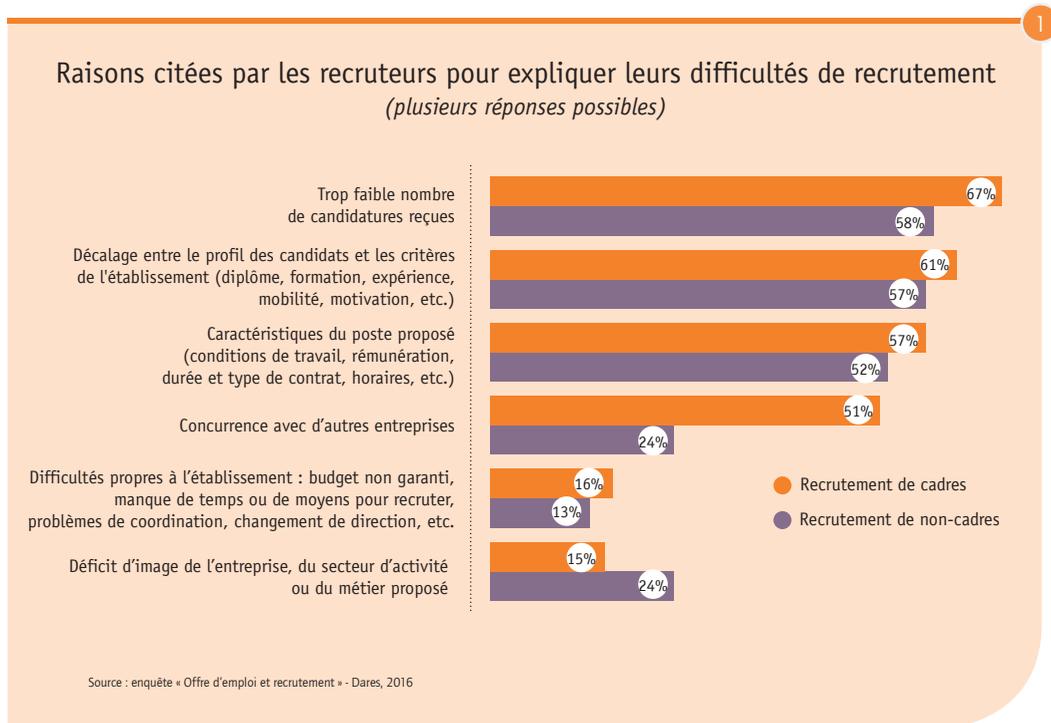
Les recruteurs citent, en moyenne, 3 raisons différentes pour expliquer les difficultés rencontrées pour des postes de cadres. Seules 15 % des personnes interrogées n'en citent qu'une seule. En comparaison, quand il s'agit d'un poste de non-cadre, un quart des recruteurs avancent un seul facteur pour expliquer leurs difficultés. Les recruteurs avancent donc plus souvent des explications multi-factorielles pour des postes de cadres que de non-cadres.

LES EXPLICATIONS AUX DIFFICULTÉS AVANCÉES PAR LES RECRUTEURS SONT MAJORITAIREMENT MULTIFACTORIELLES

Les quatre premières raisons, qui sont évoquées par plus de la moitié des recruteurs, correspondent

à des difficultés pour trouver les compétences recherchées ou pour attirer des candidats aux postes de cadres ❶.

Lorsque les recruteurs avancent plusieurs causes à leurs difficultés de recrutement, 3 types de combinaisons de raisons sont les plus représentées, parmi lesquelles le faible nombre de candidatures est toujours présent ❷.



4. « Considérez-vous que ce recrutement a été particulièrement difficile / plutôt difficile / peu difficile / facile ? ». Enquête « Offre d'emploi et recrutement » réalisée par la DARES en 2016 (cf. méthodologie).

2

Combinaisons de raisons aux difficultés de recrutement les plus fréquentes pour les recrutements de cadres

Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - Dares, 2016

Faible nombre de candidatures
+ décalage des candidatures avec le profil recherché
+ concurrence avec d'autres entreprises
+ caractéristiques particulières du poste

18%

Faible nombre de candidatures
+ décalage des candidatures avec le profil recherché
+ concurrence avec d'autres entreprises

10%

Faible nombre de candidatures
+ décalage des candidatures avec le profil recherché
+ caractéristiques particulières du poste

10%

LE TROP FAIBLE NOMBRE DE CANDIDATURES REÇUES EST LA PRINCIPALE SOURCE DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

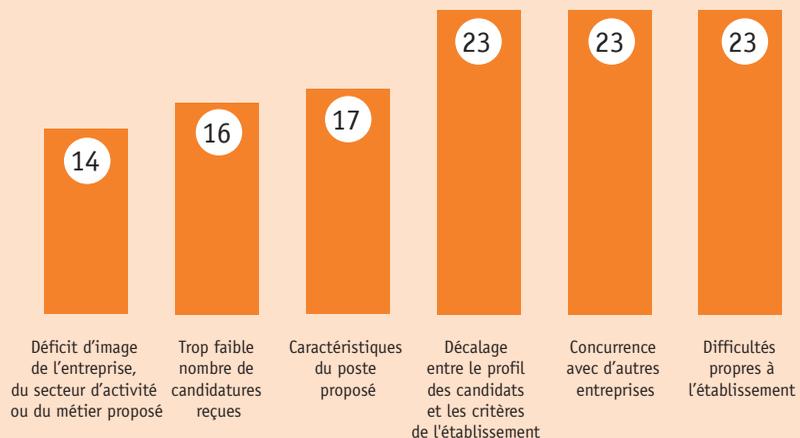
La première source de difficultés citée est celle d'une insuffisance du nombre de candidatures reçues : 67 % des recruteurs mettent en avant leurs difficultés à trouver ou attirer des candidats pour répondre à

leurs besoins en compétences cadres. Le manque de candidatures n'est toutefois que très rarement cité comme seule explication aux difficultés de recrutement, dans seulement 8 % des cas. Les recruteurs qui mentionnent un trop faible nombre de candidatures ont examiné 16 candidatures en moyenne, soit un chiffre moins élevé que pour l'ensemble des recrutements jugés difficiles (20 candidatures en moyenne pour les recrutements difficiles) ³.

3

Nombre moyen de candidatures examinées selon les motifs avancés par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement (pour des postes de cadres)

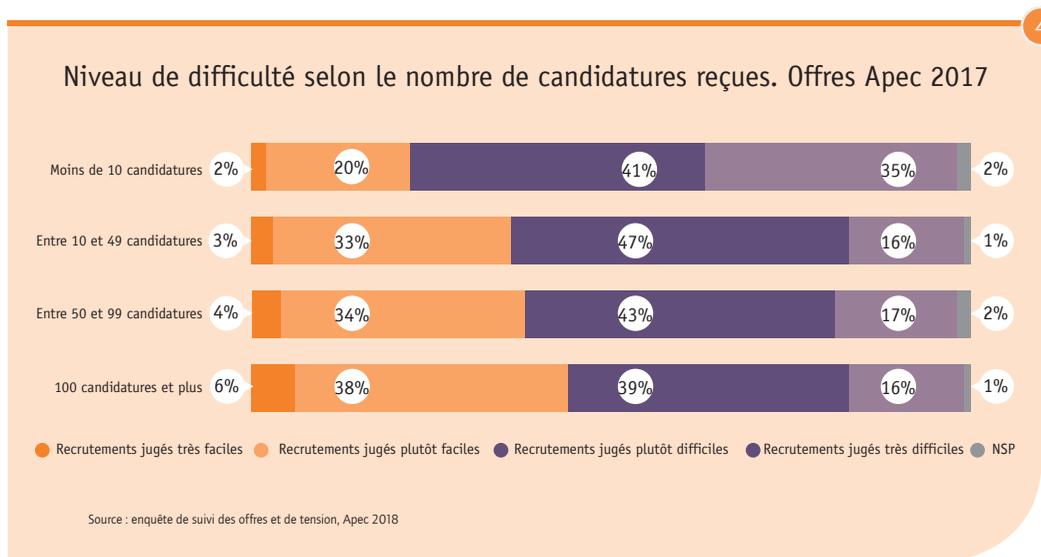
Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - Dares, 2016



Pour ce qui concerne les offres confiées à l'Apec, le faible nombre de candidatures reçues constitue également un facteur explicatif fort des difficultés ressenties par les recruteurs⁵. Les offres ayant suscité peu de candidatures sont celles qui génèrent le plus fréquemment des difficultés de recrutement. Ainsi en 2017, plus d'un tiers des recruteurs dont l'offre a attiré moins de 10 candidatures jugent très difficile leur recherche de candidat contre 16 % pour les recruteurs

ayant reçu plus de 100 candidatures⁴. Toutefois, un nombre important de candidatures ne garantit pas la satisfaction du recruteur. Un nombre élevé de candidatures peut complexifier la tâche du recruteur qui doit consacrer plus de temps à les analyser. Aussi, elles peuvent être nombreuses mais ne pas correspondre au profil recherché (en matière de compétences, de formation...).

5. Dans cette enquête, la question posée aux recruteurs est la suivante : « Diriez-vous que vous avez trouvé des candidatures adaptées au poste très facilement / plutôt facilement / plutôt difficilement / très difficilement ? ». La question étant différente de celle de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement », le niveau global de difficulté n'est pas comparable.



Aussi, ce sont logiquement les fonctions qui attirent le moins de candidatures qui expriment le plus souvent des difficultés à trouver des candidats pertinents. À l'inverse, les fonctions qui reçoivent un nombre de candidatures plus élevé que la moyenne sont celles où les recruteurs expriment plus de facilités à trouver des candidats adaptés aux postes⁶.

Trois fonctions présentent un nombre de candidatures reçues très en dessous de l'ensemble des fonctions (32 en moyenne) : 27 pour la fonction production industrielle-travaux et chantier, 25 pour la fonction études-recherche et développement et 22 pour la fonction informatique. Ces trois fonctions sont celles où les recruteurs indiquent le plus de difficultés de recrutement.

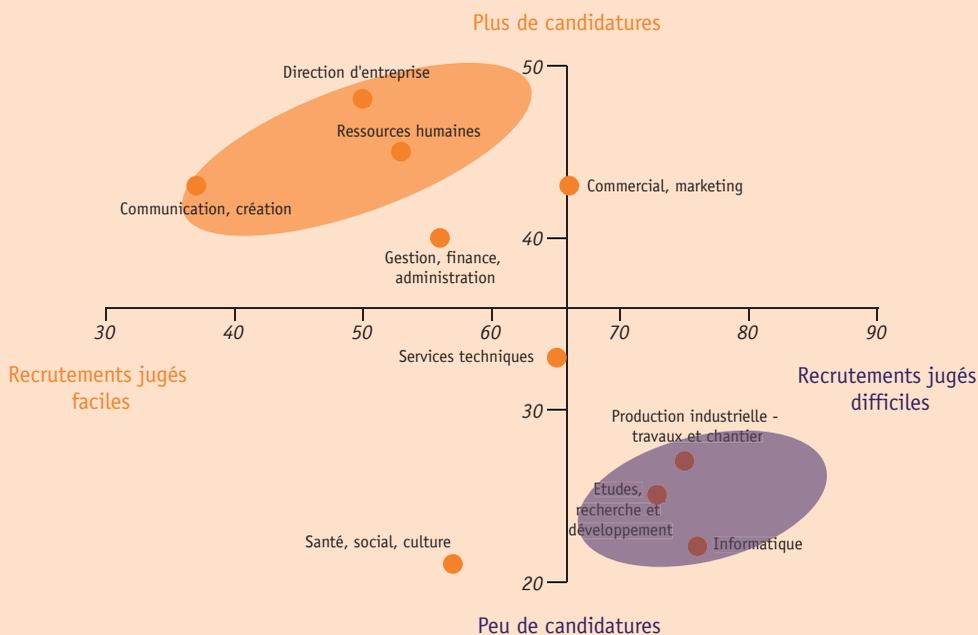
Concernant les fonctions informatique et études-recherche et développement, les recruteurs font face à la pénurie de certains profils⁶. Cette difficulté se matérialise donc par un faible volume de candidatures reçues. Pour la fonction industrielle-travaux et chantier, ce sentiment de tension reflète les difficultés qu'ont les recruteurs pour attirer et recruter des cadres⁷.

La fonction santé-social-culture a une position à part. Les postes, qui requièrent des diplômes d'État ou des certificats, sont facilement pourvus, les candidatures étant très ciblées même si elles sont peu nombreuses.

6. De l'offre au recrutement, recrutements et tension, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, 2018-07, mars 2018

7. Les difficultés de recrutement de cadres en production industrielle, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, 2016-35, août 2016

Représentation des fonctions selon le nombre de candidatures reçues et du niveau de difficulté des recrutements



Source : enquête de suivi des offres et de tension, Apec 2018

LES DÉCALAGES ENTRE LE PROFIL DES CANDIDATS ET LES CRITÈRES RECHERCHÉS : DEUXIÈME SOURCE DE DIFFICULTÉS

Le décalage entre le profil des candidats et les critères de l'établissement est la deuxième source des difficultés pour les recruteurs de cadres, après le nombre de candidatures reçues. Ces derniers ont été invités à préciser la nature des écarts observés ⁶.

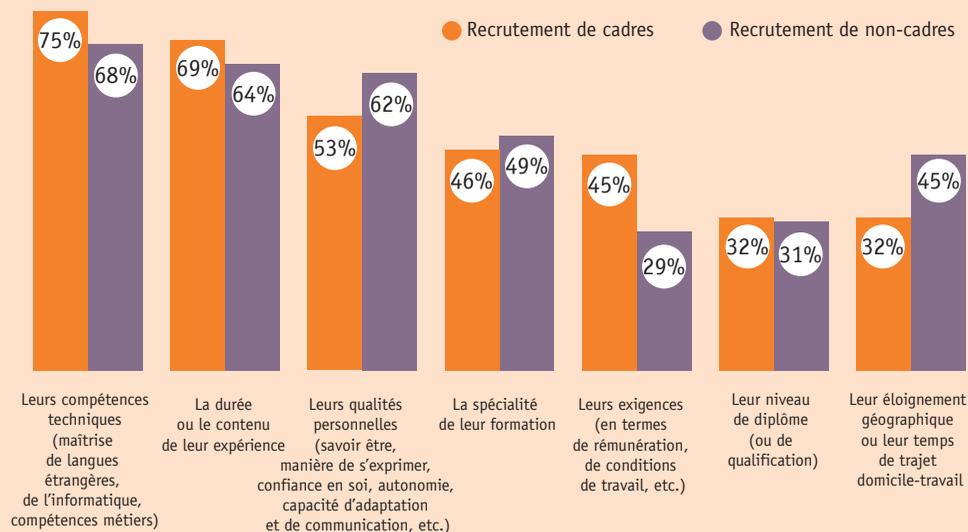
Les recruteurs peinent surtout à trouver des candidats dotés de **compétences techniques** qui répondent

à leurs attentes (maîtrise de langues étrangères, de l'informatique, compétences métiers), dans 75 % des cas.

Ils se disent également insatisfaits par **l'expérience** des candidats (dans 69 % des cas), en matière de durée et/ou de nature.

Au-delà des compétences techniques et de l'expérience des candidats, les recruteurs sont sensibles aux **qualités personnelles des candidats**, qui ne correspondent pas à leurs attentes dans la moitié des cas. Cet item est moins cité que pour les non-cadres, peut-être car il s'agit ici de savoir-être qui peuvent constituer des prérequis implicites pour les recrutements de cadres.

En quoi les profils des candidats n'étaient-ils pas adaptés ?



Base : recrutements difficiles en raison du décalage entre le profil des candidats et les critères de l'établissement
Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - DARES, 2016

Il est intéressant de noter que près de la moitié des recruteurs pointent du doigt les exigences des candidats comme source de difficultés : il peut s'agir d'exigences salariales que l'entreprise n'est pas en mesure de satisfaire, ou d'un décalage vis-à-vis des conditions d'emploi souhaitées (nature du contrat, rythme de travail...). Ce motif est nettement plus fréquemment cité quand il s'agit d'un poste de cadre que de non-cadre, ce qui laisse penser que le contexte est plus favorable aux cadres sur le marché de l'emploi. Certains profils sont particulièrement convoités et difficiles à trouver pour les recruteurs, ce qui leur permet de négocier leur rémunération ou leurs conditions d'emploi.

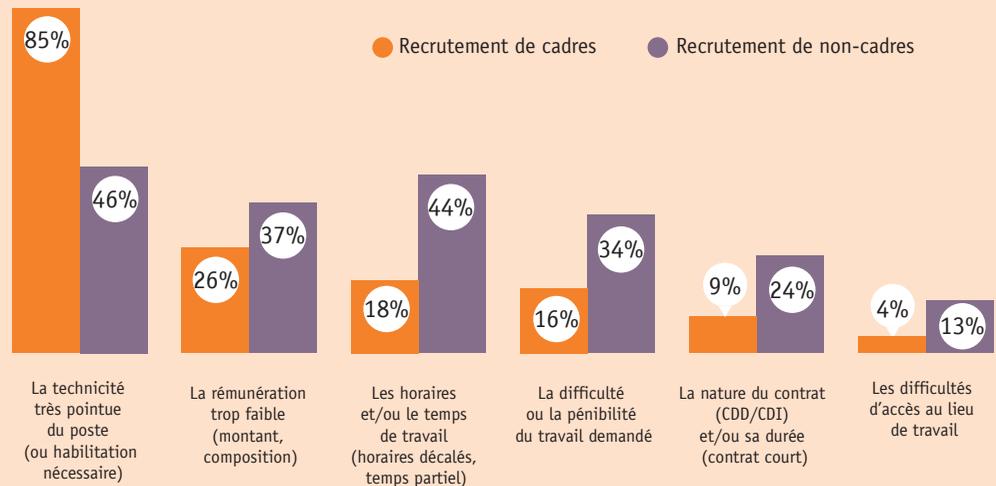
Enfin, l'éloignement géographique des candidats est une raison citée par près d'un tiers des recruteurs. Il peut s'agir d'entreprises éloignées de grandes agglomérations qui peinent à trouver les compétences recherchées dans leur bassin d'emploi. Il subsiste toutefois une incertitude sur ce type de difficultés : est-ce l'entreprise qui écarte les candidats jugés trop éloignés géographiquement même s'ils se disent prêts à

prendre le poste, ou bien l'entreprise a-t-elle des difficultés à attirer des candidats en raison de sa localisation ? À noter que ce motif est davantage cité pour les postes de non-cadres, qui sont plus fréquemment à pourvoir dans des zones périurbaines ou rurales.

LES CARACTÉRISTIQUES DU POSTE PROPOSÉ, NOTAMMENT SA TECHNICITÉ, SONT SOURCE DE DIFFICULTÉS

Après le nombre de candidatures reçues et le décalage entre les profils qui postulent et le profil recherché, les caractéristiques du poste proposé sont considérées par les recruteurs comme la troisième principale source des difficultés à recruter des cadres. Plus de la moitié des recruteurs soulignent les caractéristiques particulières du poste proposé comme source de leurs difficultés à trouver et attirer les compétences recherchées ⁷.

Quelles étaient les caractéristiques du poste qui rendaient le recrutement difficile ?



(Base : recrutements difficiles en raison des caractéristiques du poste)
Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - DARES, 2016

Parmi ses caractéristiques, c'est très majoritairement **la technicité du poste**, qui est jugée comme très pointue dans plus de 8 cas sur 10 par les recruteurs, principalement pour des postes cadres, qui constitue le principal obstacle au recrutement. Il s'agit donc moins de caractéristiques particulières du poste (en matière de conditions de travail ou d'emploi) que de compétences spécifiques qui sont rares et difficiles à trouver. Encore une fois, c'est la difficulté à trouver les compétences répondant aux besoins qui est essentiellement pointée du doigt par les recruteurs.

Dans une moindre mesure, les recruteurs expliquent leurs difficultés par **une trop faible rémunération** proposée aux candidats (26 % des cas). Viennent ensuite les raisons liées aux conditions d'emploi (horaires, temps de travail, pénibilité, type de contrat...). Ces motifs liés aux conditions d'emploi sont systématiquement plus fréquemment cités, et ce largement, pour les postes de non-cadres que de cadres. Sur ce point, on peut noter que, pour les recruteurs ayant passé une offre à l'Apec, les recrutements en CDD sont jugés un

peu moins difficiles que les recrutements en CDI. Certainement, les enjeux attachés aux recrutements en CDI font que les attentes et exigences des recruteurs sont plus élevées, et donc les éventuelles difficultés ressenties de façon plus aiguë.

LA CONCURRENCE AVEC D'AUTRES ENTREPRISES EXPLIQUE AUSSI CERTAINES DIFFICULTÉS

La concurrence avec d'autres entreprises constitue la quatrième source de difficulté de recrutement. Ce motif est nettement plus cité pour les recrutements de cadres que pour les non-cadres (dans 51 % des cas contre 24 %), ce qui traduit un sentiment de tension plus prégnant pour le marché de l'emploi cadre.

La concurrence avec d'autres entreprises est une source de **difficultés plus prégnante en région**

parisienne, à l'inverse des autres difficultés qui sont indifférenciées selon la région. Ainsi, les recruteurs franciliens sont 61 % à avancer cette explication contre 41 % des provinciaux, en lien avec la forte concentration de sièges sociaux d'entreprises, qui recrutent plus fréquemment et se retrouvent logiquement en concurrence pour trouver et attirer des candidats.

— TROIS GRANDS TYPES DE RECRUTEMENTS DIFFICILES SE DÉGAGENT —

Tous les recrutements de cadres jugés difficiles par les recruteurs ne répondent pas aux mêmes caractéristiques. Comme nous l'avons vu, ces caractéristiques peuvent être liées au poste, aux conditions d'emploi, à l'établissement recruteur et/ou au vivier de candidats à disposition. *In fine*, trois grands types de recrutements de cadres apparaissent⁸ dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux.

Un premier ensemble met en avant des **recrutements considérés comme plutôt difficiles du fait des conditions d'emploi proposées**. Il s'agit bien souvent de contrats en CDD et/ou à temps partiel, ouverts à l'occasion du remplacement temporaire d'un collaborateur pour cause de maladie ou formation. Ce type de recrutements difficiles concerne préférentiellement l'administration publique, l'enseignement et la santé, et aussi les secteurs du commerce, du transport, des activités financières et immobilières, et, en mineur, celui de la construction. De fait, il touche plutôt de petites structures de moins de 10 salariés qui n'ont souvent pas de service RH, ou, à l'inverse, d'importantes structures de plus de 200 collaborateurs. Les recruteurs dans cette situation ont examiné en moyenne entre 10 et 49 candidatures. Au demeurant, ces recruteurs affirment avoir suivi une procédure d'embauche normale, témoignant d'une familiarité certaine avec le processus. Pour autant, au final, peu de candidats se sont montrés intéressés au regard des conditions proposées.

Un second ensemble fait part d'un nombre élevé de **recrutements jugés plutôt difficiles voire particulièrement difficiles en raison d'une situation pénurique sectorielle**. Les recruteurs des secteurs de l'industrie et de la construction⁹ se trouvent dans cette situation alors même qu'ils disent avoir l'habitude de recruter, disposer d'un service RH en appui et suivre une procédure habituelle. En dépit du fait que les postes ouverts sont plus souvent à temps plein que la moyenne, plus souvent des CDI – ou parfois des remplacements de collaborateurs ayant momentanément quitté leur poste –, ces recrutements sont rendus difficiles du fait de l'absence de candidats jugés adéquats. Même si ce n'est pas systématique, le nombre de candidatures peut être faible (inférieur à 10), mais surtout les candidats manquent d'expérience pour le poste à pourvoir. Au demeurant, les recruteurs disent qu'ils pourraient accepter un candidat moins diplômé s'il était plus expérimenté ; en revanche, ils refuseraient un candidat moins expérimenté mais plus diplômé.

Un dernier ensemble de recrutements difficiles souligne **l'importance de la temporalité allouée a priori au processus de recrutement**. Cela concerne d'abord les recruteurs des secteurs du commerce, du transport, des activités financières et immobilières et des services aux entreprises. En dépit de conditions de recrutement pourtant optimales en apparence (contrats à temps complet, aide d'un service RH pour le recrutement, habitude de recruter, etc.), le nombre de candidatures examinées demeure limité et les recrutements sont perçus comme plutôt ou particulièrement difficiles. En effet, la souplesse accordée sur l'expérience ou le diplôme des candidats compense mal le fait que la procédure habituelle de recrutement n'a pas pu être suivie et que le recruteur disposait en moyenne de moins d'un mois pour réaliser le recrutement. D'autant que pour nombre des recrutements entrant dans cet ensemble, les candidats ont souvent cherché à négocier les conditions d'embauche. ■

8. Via une analyse multivariée (analyse des correspondances multiples, doublée d'une typologie par classification ascendante hiérarchique).

9. Le secteur de l'informatique n'est pas identifié en tant que tel dans l'enquête Ofer, mais les caractéristiques de cette classe lui correspondent tout à fait.

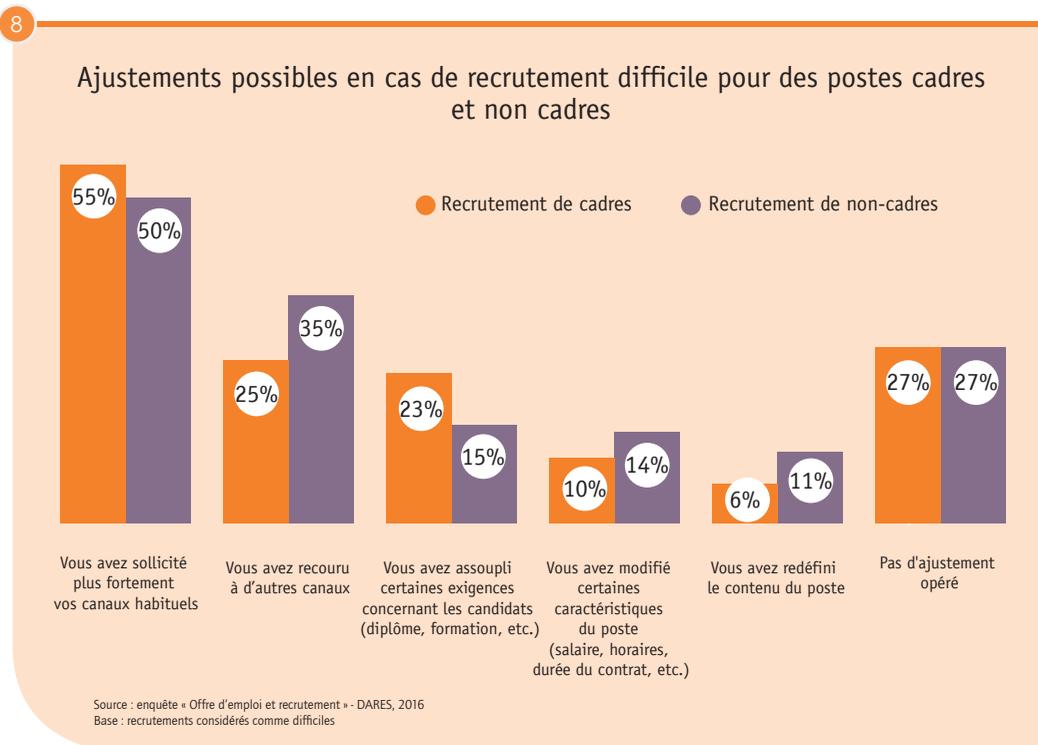
—FACE À CES DIFFICULTÉS, LES TROIS QUARTS DES RECRUTEURS METTENT EN ŒUVRE DES ACTIONS—

LES ACTIONS SUR LES CANAUX DE SOURCING SONT ENVISAGÉES AVANT LES AJUSTEMENTS SUR LES PROFILS OU SUR LE POSTE

En dépit de la difficulté posée par certains recrutements, plus d'un recrutement difficile sur quatre ne fait l'objet d'aucun ajustement. De ce point de vue, il n'existe pas de différence entre les postes cadres et les postes non cadres ⁸. En cas de difficulté, la majorité des recrutements fait d'abord l'objet d'une plus forte sollicitation des canaux habituellement utilisés. Si le recrutement d'un cadre fait d'abord l'objet d'une sollicitation plus forte des canaux de *sourcing* habituels, celui d'un non-cadre passe plus volontiers par la sollicitation d'autres canaux moins souvent utilisés.

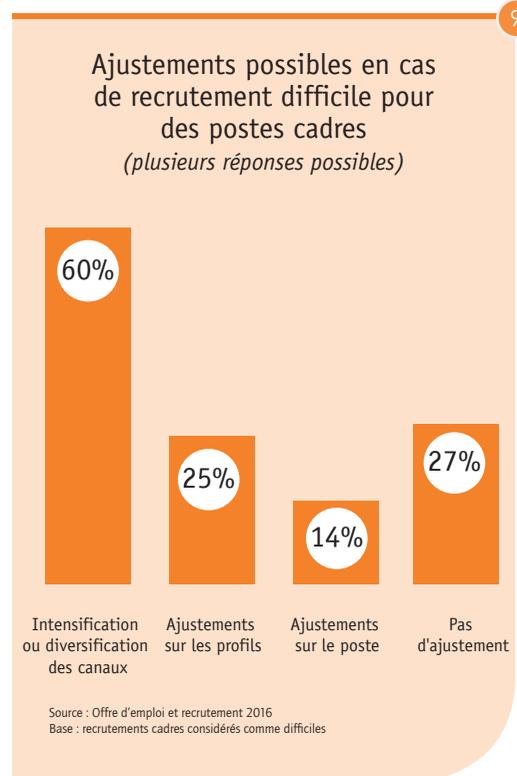
L'assouplissement des exigences relatives aux candidats et la modification d'éléments relatifs aux postes sont également des actions possibles. La première est plus volontiers utilisée dans le cas d'un recrutement cadre, la seconde d'un non-cadre. Ceci témoigne sans doute du fait qu'en cas de difficulté de recrutement, les ajustements se font plus facilement sur l'individu pour le recrutement d'un cadre, et sur le poste pour le recrutement d'un non-cadre. Dans ce dernier cas, cela tient sans doute au fait que ces postes ont des contraintes, par exemple sur les horaires, ajustables.

Les recrutements sans ajustement se caractérisent par une durée totale médiane du processus de recrutement (entre la diffusion et le choix d'un candidat) d'un mois contre trois mois lorsqu'il y a eu des ajustements sur les canaux ou les profils et deux mois



quand il y a eu des ajustements sur le poste. Toutefois, cette temporalité contrainte n'explique pas à elle seule l'absence d'ajustement. Ces recrutements sont aussi plus souvent en CDD, avec peu de candidatures examinées. L'absence d'ajustement traduit également des situations spécifiques liées au processus interne de recrutement. En effet, aucun ajustement n'a été réalisé dans 87 % des cas où un recruteur estime ne pas avoir eu assez de candidats, dans 98 % des cas où la personne recrutée était déjà connue ou a été imposée, dans 96 % des cas où le recruteur a trouvé quelqu'un immédiatement et dans 73 % des cas où un tri préalable a été fait par des intermédiaires.

Au final, trois types d'actions peuvent être envisagés lorsqu'un recrutement s'avère difficile dans le cas d'un recrutement cadre : 60 % de ces recrutements font l'objet d'une intensification ou d'une diversification des canaux ; 25 % d'ajustements sur les profils et 14 % d'ajustements sur le poste ⁹.



LE TEMPS ALLOUÉ AU RECRUTEMENT EXPLIQUE EN PARTIE LA NATURE DES AJUSTEMENTS

Ces ajustements dépendent en partie du temps mis à disposition pour le recrutement une fois le besoin exprimé au sein de l'entreprise. Ainsi, les recrutements pour lesquels le temps à disposition est d'un à trois mois sont ceux pour lesquels le moins d'ajustements sont effectués. En revanche, les recrutements pour lesquels les délais sont plus courts, et donc contraints, ou au contraire, plus longs (supérieurs à 3 mois), font plus souvent l'objet d'une intensification ou d'une diversification des canaux.

Si le mode d'ajustement porte sur les canaux dans ces deux cas, la logique qui préside à son usage diffère : dans le cas d'un recrutement sur un temps contraint (moins d'un mois), la publicité du recrutement est un facteur majeur de la possibilité de trouver un candidat adéquat, il faut donc maximiser la portée de l'offre dans un temps restreint. À l'inverse, pour un recrutement pour lequel on dispose de plus de trois mois, il est nécessaire d'appuyer l'offre non pourvue, *via* différents canaux, pour relancer son attractivité.

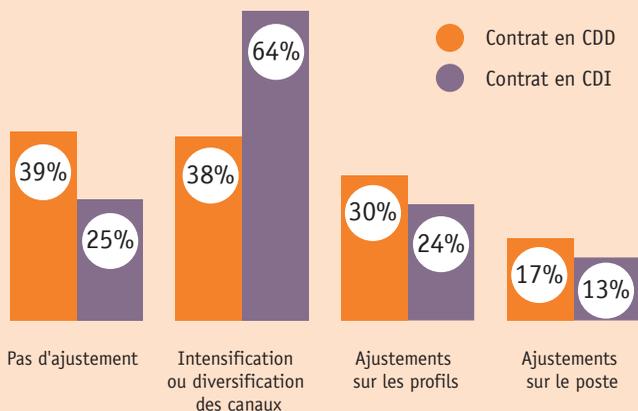
LE CONTRAT DE TRAVAIL ET LE MOTIF DU RECRUTEMENT PARTICIPENT AUX AJUSTEMENTS EVENTUELS

Les postes nouvellement ouverts et en CDI font davantage l'objet d'intensification ou de diversification des canaux de sourcing que les autres, et ce sont ceux pour lesquels le processus de recrutement a une durée le plus souvent supérieure à trois mois ¹⁰.

L'action sur les canaux semble d'abord porter sur les situations d'emploi pour lesquelles le recruteur prend le temps de trouver le « bon » candidat. Les ajustements sur les profils ou sur le poste paraissent plutôt réservés aux situations où les durées de recrutement sont plus courtes, les contrats en CDD, ou pour des remplacements de poste, temporaires ou pérennes ¹¹.

10

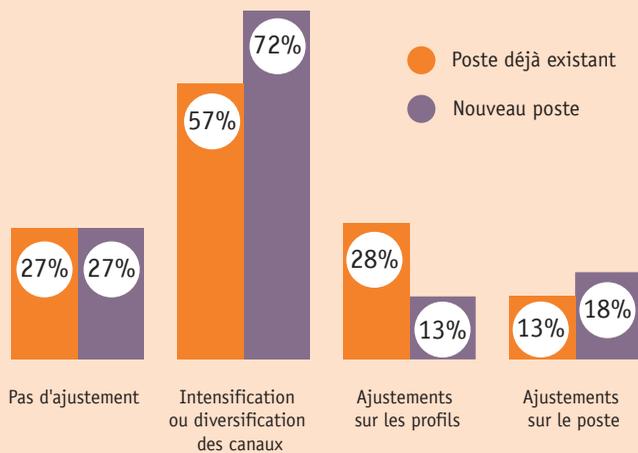
Différences d'ajustements selon la nature du contrat de travail en cas de recrutement difficile pour des postes cadres (plusieurs réponses possibles)



Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - DARES, 2016
 Base : recrutements cadres considérés comme difficiles

11

Différences d'ajustements selon le motif du recrutement en cas de recrutement difficile pour des postes cadres



Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - DARES, 2016
 Base : recrutements cadres considérés comme difficiles

— **LES AJUSTEMENTS SUR LE PROFIL DES CANDIDATS CONCERNENT AVANT TOUT L'EXPÉRIENCE ATTENDUE**

—

Les ajustements sur le profil des candidats constituent le deuxième type d'action le plus fréquent réalisé par les entreprises en cas de difficultés à recruter, après l'intensification ou la diversification des canaux. Les recrutements réalisés suite à une offre d'emploi confiée à l'Apec permettent de montrer que ces ajustements sur le profil des candidats concernent notamment le niveau d'expérience de la personne recrutée ¹².

Les recrutements correspondant le plus souvent aux attentes des recruteurs sont ceux des cadres ayant de

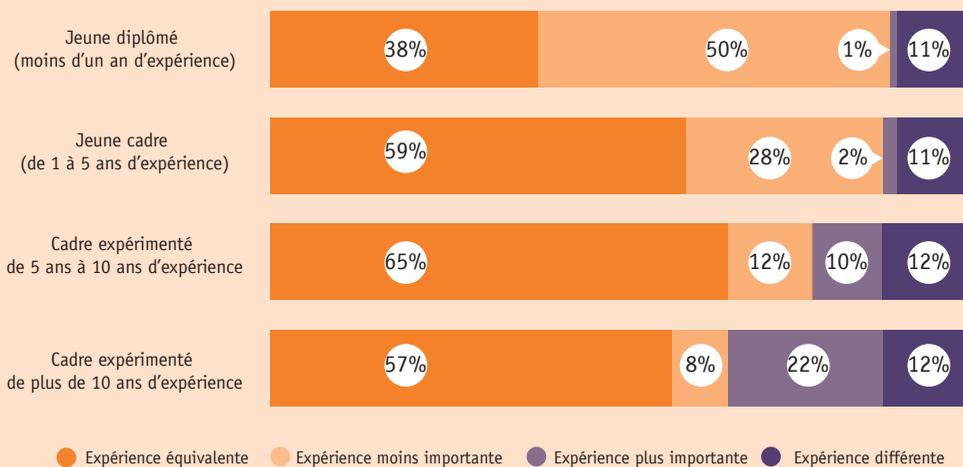
5 à 10 ans d'expérience (65 %), suivis des jeunes cadres (59 %).

Les jeunes diplômés sont ceux qui sont le plus souvent recrutés suite à des ajustements à la baisse. Ainsi dans la moitié des cas, l'expérience du profil recruté est moins importante que celle envisagée par le recruteur contre 21 % pour l'ensemble des profils recrutés. Dans moins de 4 recrutements sur 10 de jeunes diplômés, l'expérience correspond à celle demandée, contre 57 % pour l'ensemble des recrutements.

À l'inverse, les cadres les plus expérimentés sont ceux qui sont le plus fréquemment recrutés suite à des ajustements à la hausse. Ainsi dans un quart des cas, ils ont une expérience plus importante que celle demandée, contre seulement 10 % pour l'ensemble des profils recrutés.

12

Ajustements de profils selon le niveau d'expérience de la personne recrutée, offres Apec 2017



50 % des jeunes diplômés (moins d'un an d'expérience) recrutés ont une expérience moins importante que celle envisagée au départ par le recruteur.

Source : enquête de suivi des offres et de tension, Apec 2018

Les ajustements sur le diplôme, qu'il s'agisse de son niveau ou de sa nature (école de commerce, école d'ingénieur, université...), sont moins nombreux. Ils concernent d'abord les plus jeunes cadres, les recrutements de cadres les plus expérimentés entraînant moins d'attentes sur le diplôme.

d'ajustements se dégagent ¹³. Cette analyse confirme que les ajustements importants concernent surtout l'expérience.

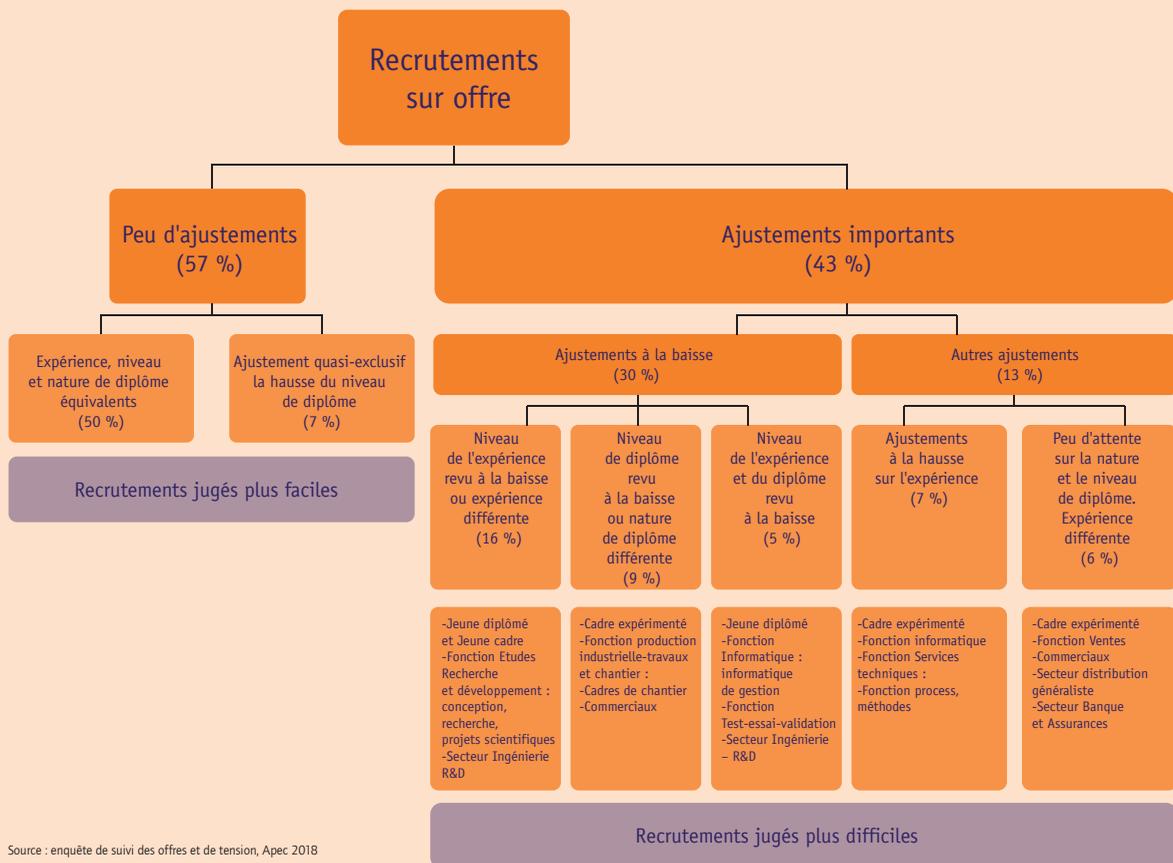
En effet, trois des sept principaux types de recrutements concernent des cas ayant fait l'objet d'ajustements sur l'expérience.

10. Via une analyse en composantes multiples (ACM) et une classification.

In fine, l'analyse croisée¹⁰ des recrutements suite à une offre confiée à l'Apec montre que sept types

13

Les différents types d'ajustements sur le profil recruté



Source : enquête de suivi des offres et de tension, Apec 2018

- La principale catégorie (16 % des recrutements) concerne des **recrutements ayant fait l'objet d'ajustements à la baisse sur l'expérience ou de nature d'expérience**. On retrouve ici des recrutements de jeunes diplômés et des jeunes cadres, en particulier des cadres des fonctions études-R&D (projets scientifiques et conception-recherche) et droit-fiscalité. Ces recrutements, pour lesquels les recruteurs ont revu leurs exigences en matière d'expérience à la baisse, sont jugés plus souvent que la moyenne difficiles.

- Les **ajustements à la baisse peuvent également concerner aussi bien l'expérience que le diplôme** (5 % des recrutements), aboutissant à l'embauche de jeunes diplômés dans des fonctions demandant des compétences rares ou multiples. Ils regroupent aussi des cadres de la fonction informatique (informatique de gestion¹¹), de la fonction test-essai-validation et des chargés d'affaires. Il s'agit notamment de postes en CDD ayant attiré peu de candidatures, pour lesquels les recrutements sont souvent jugés très difficiles.

- À l'inverse, 7 % des recrutements concernent des cas sur lesquels un **ajustement à la hausse par rapport aux attentes sur l'expérience a été opéré**. Ce type regroupe notamment les cadres des fonctions informatique¹² et process-méthodes, plus expérimentés que ce qui était attendu. En revanche, ils font moins souvent l'objet d'ajustements sur le diplôme. Le fait que ces cadres recrutés soient plus souvent déjà en activité que la moyenne peut expliquer le fait que leurs recrutements soient souvent jugés très difficiles.

D'autres types de recrutements concernent ceux de cadres expérimentés pour lesquels les recruteurs ne

souhaitent pas revoir leurs exigences d'expérience à la baisse (9 % des recrutements). En revanche, les ajustements sont plus fréquents sur le diplôme, souvent moins élevé qu'attendu. Ce sont aussi des recrutements pour lesquels les recruteurs ont moins d'attentes sur le diplôme. Ils concernent les cadres de la fonction production industrielle-travaux et chantier, en particulier les cadres de chantier, et les commerciaux. De même, 6 % des recrutements concernent davantage qu'en moyenne des recrutements de cadres expérimentés, pour lesquels les recruteurs avaient peu d'attentes sur le diplôme et qui concernent des fonctions de vente, qu'il s'agisse de vente en magasin, de commerciaux ou de directeurs commerciaux.

À l'inverse, 7 % des situations regroupent des recrutements de **profils « surdimensionnés »**, en premier lieu au niveau du diplôme et, dans une moindre mesure, de l'expérience, et concernent plus souvent que la moyenne des femmes et des cadres sans emploi pour des remplacements, sans caractéristique particulière en matière de fonctions.

Enfin, le dernier type de recrutements, le plus important (50 % des recrutements), concerne des cas où les ajustements ont été peu nombreux, qu'il s'agisse des ajustements sur l'expérience, le diplôme ou au global. Ce sont particulièrement des créations de poste et des recrutements dont la durée du processus de recrutement est inférieure à 4 semaines. Du côté des cadres recrutés, ils sont plus souvent que la moyenne en activité avec plus fréquemment une expérience de 5 à 10 ans. Aussi, ces recrutements sont jugés plutôt ou très faciles. En revanche, ils ne sont pas caractéristiques d'une fonction ou d'un secteur particulier. ■

11. Via une analyse en composantes multiples (ACM) et une classification.

12. La fonction informatique est la fonction pour laquelle le plus d'offres sont diffusées mais, en dehors de ces deux classes typées, les recrutements de la fonction se répartissent dans les autres classes sans qu'aucune ne ressorte.

–LES CONDITIONS DE RECRUTEMENT CONFIGURENT LES STRATÉGIES COMBINÉES DE *SOURCING* ET D’AJUSTEMENTS–

En conclusion, trois combinaisons apparaissent entre les trois types d’ajustements que sont l’intensification ou la diversification des canaux de *sourcing*, les ajustements sur les profils et les ajustements sur le poste¹³.

Les ajustements qui concernent une **stratégie de *sourcing* seule** : les ajustements se font quasiment exclusivement en intensifiant et/ou en diversifiant les canaux (37 %). Dans cette situation, il s’agit de recrutements pour lesquels les temps théoriques (une fois le besoin exprimé) et réels alloués au recrutement sont indéterminés ou supérieurs à trois mois, pour un poste en CDI, plutôt en province et pour un nouveau poste, préférentiellement dans les secteurs des services aux entreprises, de l’enseignement et de la santé. En d’autres termes, il s’agit de créations de poste pour lesquelles les recruteurs disposent d’un certain temps et d’un choix relatif de candidats. Il n’est pas exclu par ailleurs que s’agissant d’une création de poste, le profil ait été défini de façon large et donc que le recruteur ait moins le sentiment de faire des ajustements.

Une autre situation est celle d’une **intensification et d’une diversification des canaux de *sourcing*, couplée à un ajustement sur les profils (13 %)**. Ici encore, il ne s’agit pas des recrutements jugés les plus difficiles car la durée du processus de recrutement est considérée comme suffisante. Il s’agit de postes plutôt ouverts en région francilienne, plutôt en CDI, pour un remplacement, dans les secteurs de l’enseignement, de la santé et de l’industrie, et pour lesquels le nombre de candidatures examinées (10 à plus de 50) n’est pas un facteur limitant. La situation décrite par les recruteurs est donc celle d’un remplacement pour lequel ni le temps à disposition, ni le nombre de candidatures ne sont réellement le problème : l’enjeu a donc été de publiciser l’offre et d’ajuster certaines exigences concernant les candidats retenus.

La troisième situation consiste en l’usage d’**ajustement sur les profils seuls (9 %) ou sur le poste seul (14 %)**. Dans le premier cas, si la durée du processus de recrutement est ressentie comme normale et le nombre de candidatures majoritairement compris entre 10 et 49 pour un poste déjà existant, le problème porte d’abord sur la difficulté à trouver un candidat qui réponde aux besoins exprimés. Les secteurs de la construction ou du commerce, des transports, des activités financières et immobilières notamment sont surreprésentés, de même que les CDD en province. Les ajustements sur les profils seuls paraissent donc davantage répondre à une logique d’inadéquation de la main-d’œuvre locale avec les besoins de recrutement : les candidats sont en nombre suffisant mais ne répondent pas tout à fait aux exigences requises, d’où des ajustements sur les profils.

Dans le cas d’ajustements sur le seul poste, les recrutements sont estimés en moyenne plus difficiles par les recruteurs. Il s’agit plutôt de CDD là aussi où le nombre de candidatures est moyen, pour une création de poste, souvent en province. Les secteurs concernés sont préférentiellement le commerce, le transport et les activités financières et immobilières. Dans la mesure où le nombre de candidatures est limité pour cette création de poste, on peut supposer que les recruteurs estiment que le poste n’offre pas les conditions pour attirer suffisamment de candidats dans un contexte où la main-d’œuvre est peut-être là aussi limitée. Dans ces conditions, les actions d’ajustement portent d’abord sur les caractéristiques du poste (salaire, horaires, durée du contrat...) ou sur son contenu. On peut noter ici que les postes de cadres voient plus souvent des ajustements sur le salaire que les postes non cadres, et moins sur les horaires ou le type de contrat. ■

¹³. Données enquête Ofer 2016.

–LES ENJEUX À RETENIR–

POUR LES RECRUTEURS

- **Cibler les moyens de *sourcing***

Tous les canaux de *sourcing* n'ont pas la même efficacité selon les caractéristiques de l'entreprise ou du poste à pourvoir.

- **Travailler sa marque employeur**

Pour se faire connaître et attirer des candidatures en quantité et aussi en qualité.

- **Ouvrir ses critères de recrutement**

Et ce, dès la définition du profil car dans la mesure où l'on finit souvent par procéder à des ajustements par rapport à ses attentes initiales, c'est un gain de temps... et moins de frustration à l'arrivée.

POUR LES CADRES

- **Ne pas hésiter à postuler**

...même si on ne remplit pas tous les critères (mais un certain nombre tout de même !), et notamment pour les plus jeunes et les plus expérimentés. En effet, les recruteurs ciblent de préférence les cadres avec quelques années d'expérience mais se voient souvent contraints d'ajuster en fonction du vivier de candidats dont ils disposent : la moitié des jeunes diplômés recrutés sur une offre Apec n'ont pas l'expérience souhaitée au départ, et plus d'un tiers des cadres recrutés avec plus de 10 ans d'expérience ont plus d'expérience ou une expérience différente de celle souhaitée.

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- *Note de conjoncture du 2e trimestre 2019*, avril 2019.
- *Attractivité du Centre – Val de Loire : des cadres franciliens prêts à rejoindre la région sous conditions*, mars 2019.
- *Prévisions Apec 2019 : la vitalité de l'emploi cadre se confirme*, février 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques*, décembre 2018.
- *Note de conjoncture du 4e trimestre 2018*, octobre 2018.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > **Nos études**



Nous rencontrer, c'est avancer

ISBN 978-2-7336-1178-4
JUIN 2019

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Laurence Bonnevaux, Kaoula Ben Messaoud, Jérémy Bouillet, France Lhermitte.

Maquette : Daniel Le Henry

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

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 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, CPME, 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).