



RECRUTEMENT
prévisions & processus

–AJUSTER LE PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ POUR RECRUTER

Les ajustements diffèrent selon les fonctions mais profitent globalement aux jeunes diplômé.e.s et aux cadres expérimenté.e.s–

FÉVRIER 2020

Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre, les difficultés de recrutement persistent et amènent les entreprises à s'ajuster

- > Les recruteurs font état de difficultés pour les deux tiers des recrutements pour lesquels une offre d'emploi a été diffusée sur apec.fr en 2018. Ces difficultés sont fortement liées au nombre de candidatures, qui a nettement baissé ces dernières années.
- > Pour autant, le taux de finalisation est stable, avec les deux tiers des postes qui sont pourvus 3 à 6 mois après la parution de l'offre.
- > Pour pallier ces difficultés, les recruteurs revoient certains de leurs critères : 56 % des recrutements ont fait l'objet d'au moins un ajustement, le niveau d'expérience de la personne recrutée étant le critère le plus souvent assoupli.

Parmi les fonctions les plus recruteuses et en tension, les ajustements sur le profil des candidats diffèrent

- > Les cadres informaticiens étant très demandés, les candidatures sont rares et le niveau de difficultés perçu est très élevé. Quand les recruteurs procèdent à des ajustements, c'est très souvent en revoyant leurs critères d'expérience à la baisse, ce qui permet à de nombreux jeunes diplômé.e.s d'être recruté.e.s.
- > En études-R&D, il y a là aussi pénurie de candidatures. Le diplôme étant un prérequis pour ces postes à haute technicité, les ajustements y sont peu nombreux. Toutefois, des cadres expérimenté.e.s peuvent tirer leur épingle du jeu.
- > Dans le domaine commercial-vente, les difficultés sont moins nombreuses mais les recruteurs procèdent souvent à des ajustements ou ont des critères ouverts dès le départ.

Les ajustements facilitent les recrutements, qu'ils s'inscrivent ou non dans un contexte de tension

- > Les ajustements s'activent plus ou moins facilement selon les fonctions cadres et les postes à pourvoir, mais fluidifient globalement les recrutements. Ces pratiques favorisent notamment l'embauche des jeunes diplômé.e.s et des cadres les plus expérimenté.e.s.



03 LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE CADRES QUI PERSISTENT AMÈNENT LES ENTREPRISES À S'AJUSTER

Le vivier de candidatures s'est réduit d'un tiers en moyenne depuis 2014
...ce qui accentue les difficultés à pourvoir les postes
Malgré ces difficultés, les recrutements sont finalisés dans les mêmes proportions
Pour parvenir à recruter, les entreprises peuvent ajuster le profil des candidats

07 PARMIS LES FONCTIONS LES PLUS RECRUTEUSES ET EN TENSION, LES AJUSTEMENTS SUR LE PROFIL DES CANDIDATS DIFFÈRENT

En informatique, les ajustements sont relativement peu nombreux mais révèlent une ouverture aux profils de jeunes diplômé.e.s
En études-R&D, les marges de manœuvre sont très limitées du fait de la technicité des postes
En commercial-vente, les recruteurs sont moins exigeants sur le profil des candidats et révisent plus facilement leurs critères de recrutement

18 AU FINAL, LES AJUSTEMENTS SUR LE PROFIL DES CANDIDATS CONSTITUENT UNE SOLUTION AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PARMIS D'AUTRES

Les ajustements facilitent les recrutements de cadres, qu'ils s'inscrivent dans un contexte de tension ou non
Ce levier s'active plus ou moins facilement selon les fonctions cadres et les postes à pourvoir
Ces pratiques favorisent l'embauche des jeunes diplômé.e.s et des cadres les plus expérimenté.e.s
Les recruteurs mobilisent également d'autres leviers tout au long du processus de recrutement

Cette étude s'appuie sur quatre vagues de l'enquête de suivi des offres d'emploi et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2018. 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 2018 pour les offres du 1^{er} trimestre 2018, en octobre 2018 pour les offres du 2^e trimestre 2018, en janvier 2019 pour les offres du 3^e trimestre 2018 et en avril 2019 pour les offres du 4^e trimestre 2018). Au total, les interrogations ont porté sur 6 438 offres qui ont concerné 6 610 postes (une offre pouvant concerner plusieurs postes à pourvoir).

Pour tenir compte des spécificités de recrutement des entreprises des services du numérique (ESN), celles-ci font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant les candidatures, la tension et les profils les intègrent.

Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres d'emploi diffusées sur apec.fr par fonction et par trimestre de publication.
L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à l'Institut Praxidia.

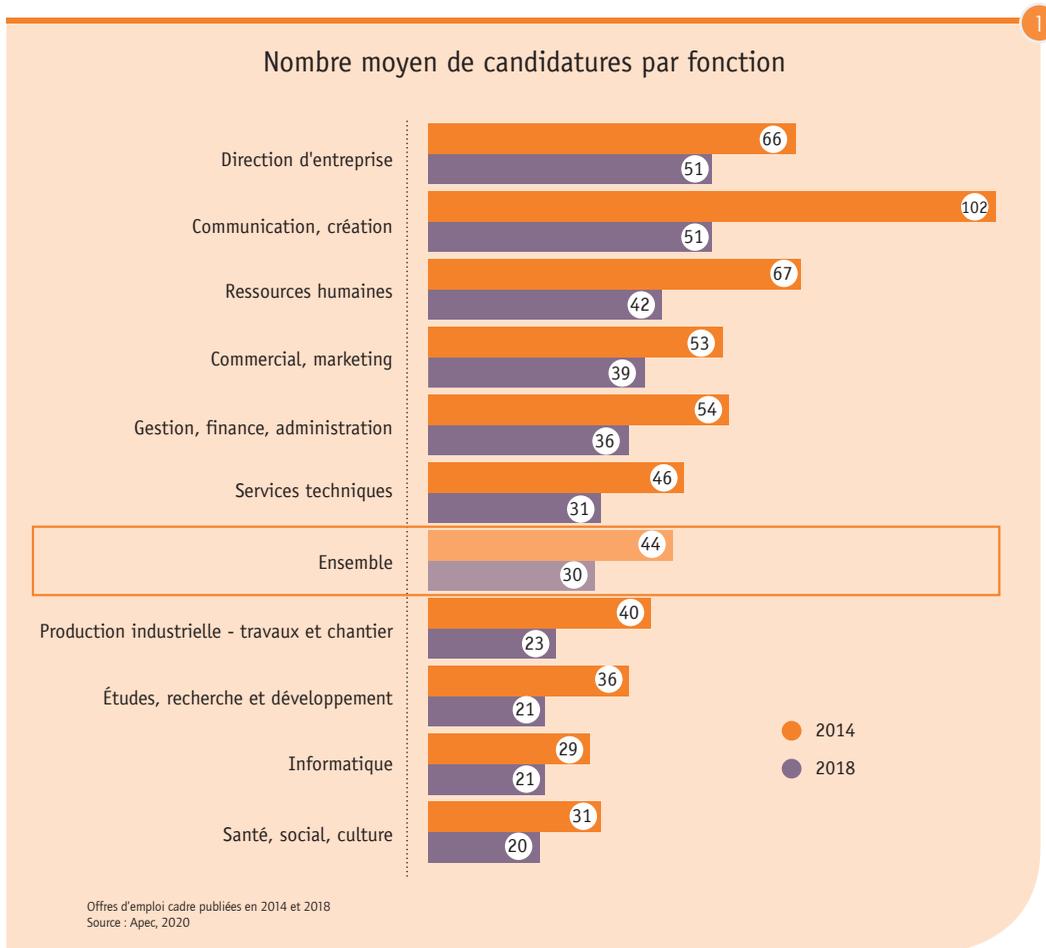
–LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE CADRES QUI PERSISTENT AMÈNENT LES ENTREPRISES À S’AJUSTER–

– LE VIVIER DE CANDIDATURES S’EST RÉDUIT D’UN TIERS EN MOYENNE DEPUIS 2014... –

En quatre ans, de 2014 à 2018, le nombre moyen de candidatures, quelle que soit la provenance de la candidature, pour une offre d’emploi diffusée via apec.fr est passé de 44 à 30. Selon les fonctions, ce ratio varie entre 20 et 51 candidatures, contre un écart de 29 à 102 en 2014 ¹.

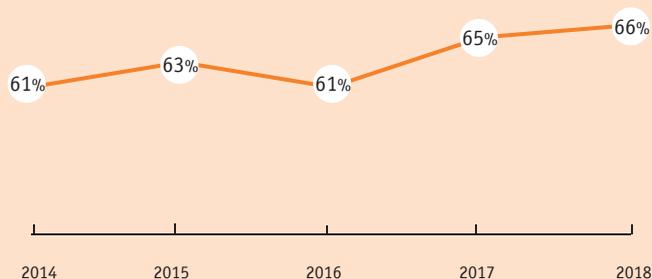
La hiérarchie des fonctions n’a, en revanche, que très peu changé.

La fonction informatique reste celle dont les offres attirent le moins de candidats et de candidates mais elle est rejointe par les offres des fonctions santé-social-culture, études-R&D et production industrielle-travaux et chantier. En moyenne, une offre génère de 20 à 23 candidatures pour ces métiers. À l’opposé, les offres pour les postes de direction générale et communication-crédation attirent en moyenne 51 candidatures.



2

Évolution de la part des recrutements jugés difficiles



Offres d'emploi cadre publiées entre 2014 et 2018
Source : Apec, 2020

...CE QUI ACCENTUE LES DIFFICULTÉS À POURVOIR LES POSTES

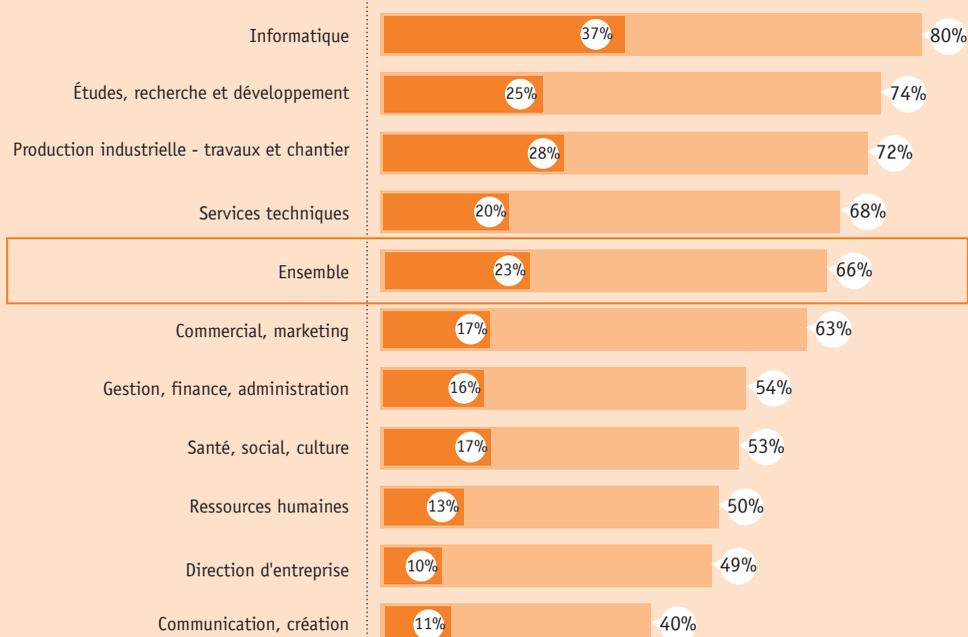
Dans le même temps, la part des recruteurs ayant déclaré des difficultés à obtenir des candidatures adéquates a augmenté, de 61 % en 2014 à 66 % en 2018 ².

La part des recrutements « très difficiles » est particulièrement prégnante en 2018, à hauteur de près d'un quart (23 %). La fonction informatique connaît des difficultés de recrutement à haut niveau : 8 recrutements sur 10 sont jugés difficiles et pour quasiment la moitié d'entre eux, ces difficultés sont particulièrement aiguës ³.

3

Part des recrutements jugés difficiles

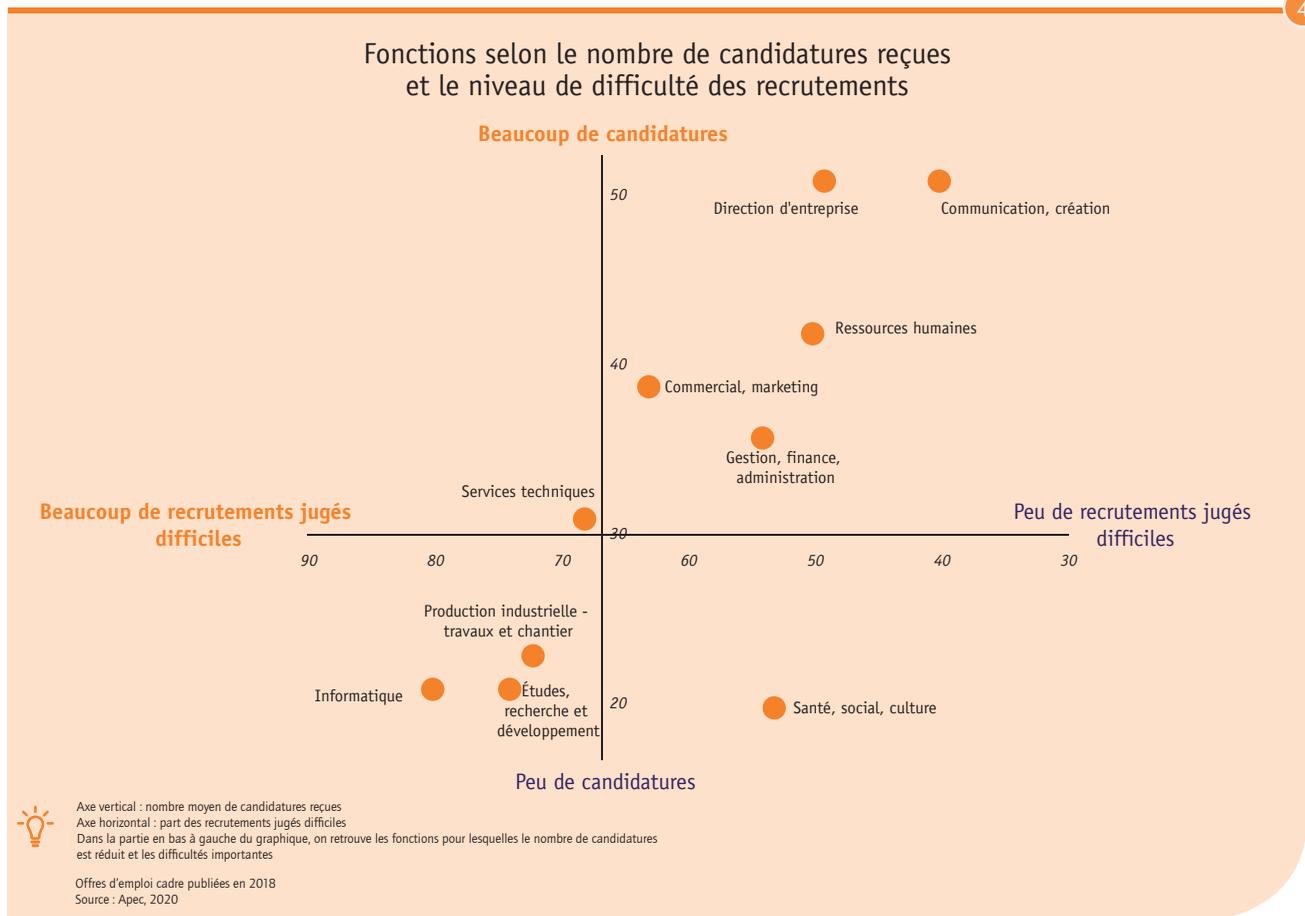
● Dont recrutements "très difficiles"



Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

Cette évolution de concert des deux indicateurs - nombre de candidatures par offre et part des recrutements jugés difficiles - est cohérente, celle du second découlant de celle du premier. En effet, les fonctions attirant peu de candidats et de candidates sont aussi celles pour lesquelles les recruteurs éprouvent le plus de difficultés⁴. Une seule fonction fait exception, la fonction santé-social-culture, dont le vivier de candidats est certes res-

treint (20 candidatures en moyenne) mais les recrutements jugés plus faciles que la moyenne (53 % de recrutements jugés difficiles). La relation quantitative entre candidatures et difficultés est ici dépassée par l'aspect qualitatif des postes à pourvoir : les candidatures correspondent aux besoins des recruteurs dans ces métiers souvent réglementés.



MALGRÉ CES DIFFICULTÉS, LES RECRUTEMENTS SONT FINALISÉS DANS LES MÊMES PROPORTIONS

Depuis 2014, le taux de finalisation des recrutements pour des postes cadres ayant fait l'objet de diffusion d'une offre d'emploi sur apec.fr est stable : 3 à 6 mois après la diffusion de l'offre, les deux tiers des postes

sont pourvus, un quart des recrutements sont toujours en cours et 9 % sont abandonnés.

Mais les recrutements sont finalisés à des échéances différentes selon les fonctions. Les fonctions dont les recrutements sont les moins souvent finalisés dans un délai de 3 à 6 mois sont l'informatique (55 % hors entreprises de services du numérique. Cf méthodologie) et les études-R&D (56 %).

— **POUR PARVENIR À RECRUTER, LES ENTREPRISES PEUVENT AJUSTER LE PROFIL RECHERCHÉ** —

Pour arriver à recruter malgré les difficultés, notamment celles liées au manque de candidatures, les recruteurs procèdent à des ajustements tout au long du recrutement². Ces ajustements peuvent être de différentes natures, liés aux *sourcing* des candidatures, au poste ou au profil des candidat·e·s par rapport aux critères définis initialement.

Les ajustements sur le profil concernent en premier lieu l'expérience, mais peuvent aussi porter sur les diplômes, qu'il s'agisse de leur nature et/ou de leur niveau. Quel que soit le type d'ajustement, 56 % des recrutements ont fait l'objet d'au moins un ajustement sur un de ces trois éléments.

Les ajustements sur l'expérience sont les plus fréquents : 43 % des personnes recrutées ont une expérience ne correspondant pas aux critères initiaux du

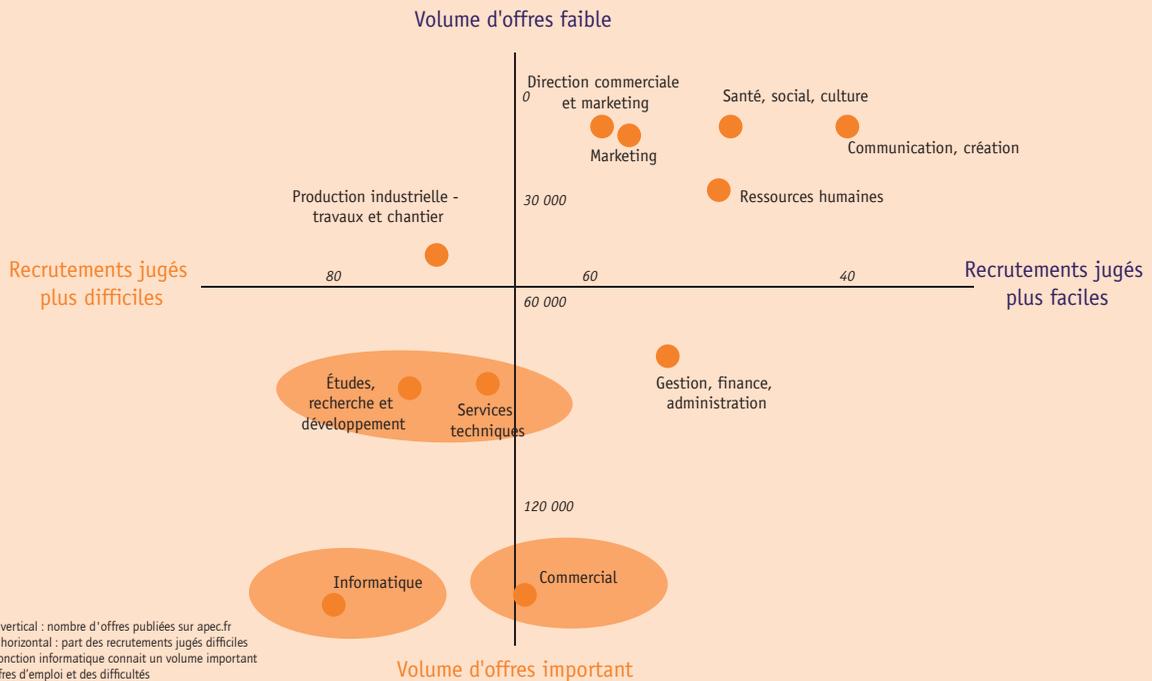
recruteur ; 23 % des recrutés ont un diplôme non équivalent en termes de niveau et 21 % un diplôme non équivalent en terme de nature (école d'ingénieur, école de commerce, diplôme universitaire, etc.). Deux catégories de cadres sont bénéficiaires de ces ajustements : les plus jeunes et les plus expérimentés.

Dans un contexte de marché de l'emploi cadre dynamique, ces phénomènes d'ajustement pourraient s'amplifier si les recruteurs veulent satisfaire leurs besoins en compétences. Cela serait particulièrement le cas pour les fonctions pour lesquelles ces besoins sont importants. En effet, chaque année trois fonctions concentrent plus de la moitié des recrutements de cadres : informatique, études-R&D et commercial. Ce sont aussi celles qui diffusent le plus d'offres via *apec.fr* et connaissent des difficultés à recruter³ 5. ■

2. Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres, Apec, Juin 2019.
3. Les fonctions commerciales, ventes et marketing sont souvent étudiées au sein de la grande fonction "commercial-marketing" de la nomenclature Apec. Elles connaissent toutefois des situations différentes. Dans la suite du document, les métiers du domaine commercial et de la vente ont été séparés de ceux du marketing et regroupés dans une fonction « commercial-vente ».

5

Fonctions selon le volume d'offres publiées sur *apec.fr* et le niveau de difficulté des recrutements



■
Axe vertical : nombre d'offres publiées sur *apec.fr*
Axe horizontal : part des recrutements jugés difficiles
La fonction informatique connaît un volume important d'offres d'emploi et des difficultés de recrutement importantes

Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

–PARMI LES FONCTIONS LES PLUS RECRUTEUSES ET EN TENSION, LES AJUSTEMENTS SUR LE PROFIL DES CANDIDATS DIFFÉRENT–

EN INFORMATIQUE, LES AJUSTEMENTS SONT RELATIVEMENT PEU NOMBREUX MAIS RÉVÈLENT UNE OUVERTURE AUX PROFILS DE JEUNES DIPLOMÉ·E·S

Des difficultés majeures à recruter et un volume de candidatures très limité

En lien avec une conjoncture favorable et des besoins accrus en compétences sous l'effet de la transformation numérique des entreprises, les postes de cadres informaticien·ne·s sont ceux pour lesquels les difficultés de recrutement sont les plus importantes : 80 % des recruteurs déclarent avoir difficilement trouvé un·e· candidat·e· adéquat contre 66 % en moyenne des recrutements toutes fonctions confondues. Les difficultés sont également ressenties de manière plus intense en informatique, et ce notamment en raison du nombre important de créations de poste dans cette fonction : la moitié des recrutements délicats sont perçus comme « très difficiles » contre un tiers des fonctions en moyenne.

La rareté des profils disponibles alimente largement le sentiment de tension en informatique. En moyenne, une offre d'emploi attire 21 candidatures, soit 9 de moins que pour l'ensemble des fonctions ⁶. Et, près de la moitié des offres ont attiré moins de 10 candidatures contre un tiers en moyenne.

Les difficultés à recruter sont prégnantes dans tous les domaines de l'informatique, en dehors du domaine de l'exploitation et de la maintenance ⁶. Ce domaine présente un niveau de difficulté de recrutement dans la moyenne des fonctions, malgré un nombre élevé de postulant·e·s. Les tensions sont particulièrement exacerbées dans les domaines de l'informatique Web et de l'informatique de gestion, qui sont aussi les plus recruteurs dans les entreprises. S'agissant des métiers, le dévelop-

pement informatique est le métier le plus critique avec 87 % de recrutements jugés difficiles et 13 candidatures par offre en moyenne, suivi des métiers de l'intégration progicielle avec 81 % de recrutements jugés difficiles et 17 candidatures par offre en moyenne.

À propos des recrutements de développeur·euse·s

« On reçoit peu de CV. Les développeurs Web ont l'habitude d'être chassés. On fait des offres mais ils ne répondent pas, ils sont chassés en permanence par des cabinets de chasse. Il y a une très forte demande, ils ont l'embaras du choix. »

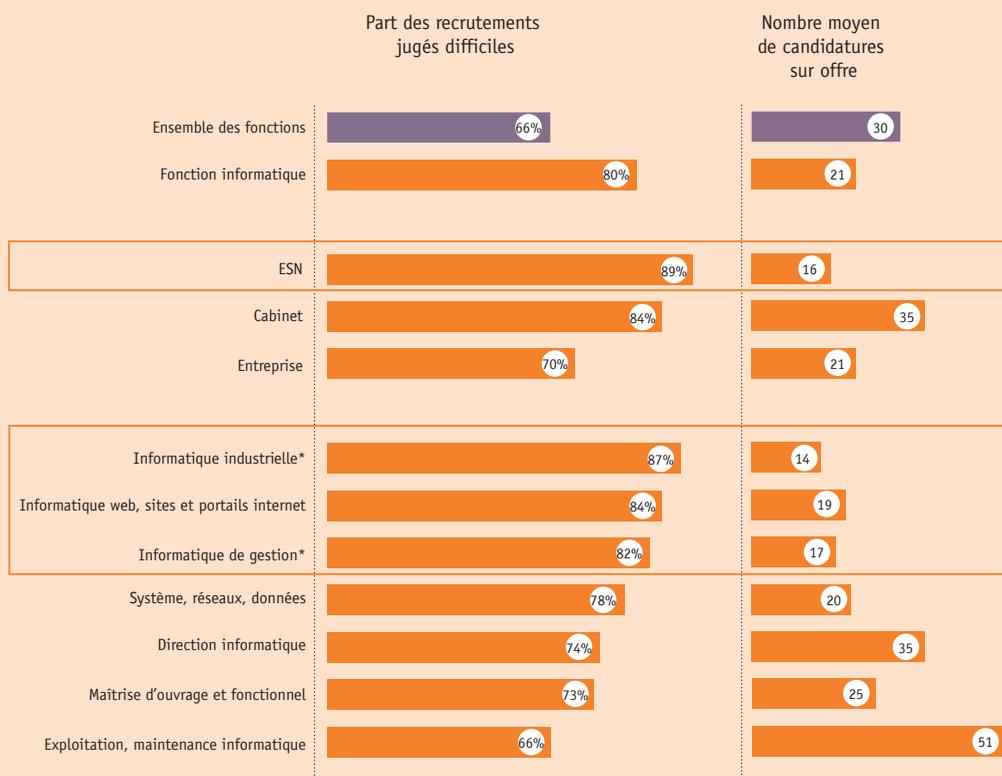
« Nous ne trouvons pas de candidats aux postes d'ingénieurs en développement sur la France. Nous avons beaucoup de retours de jeunes diplômés sur les pays du Maghreb. »

« Il y a un manque de candidatures qualifiées. Ce sont essentiellement les compétences techniques qui manquent. Très peu de personnes maîtrisent cette technologie (développeur Abap et gestionnaire des autorisations SAP). »

« C'est difficile de trouver des profils confirmés en C++ avec un niveau de rémunération en phase avec notre entreprise. »

Les offres émises par les entreprises de services du numérique (ESN) attirent moins de candidatures que les autres entreprises et les recrutements y sont qualifiés plus fréquemment de difficiles (dans 89 % des cas) ⁶. Les raisons de ces difficultés sont multiples : d'un côté, les cadres informaticien·ne·s sont très sollicité·e·s et peuvent choisir de travailler dans des entreprises offrant des conditions de travail plus avantageuses, voire d'exercer en tant qu'indépendant·e ; de l'autre, le recours à la multiffusion et à la republication des offres par les ESN peut concourir à les rendre moins attractives.

Tension et vivier de candidatures dans les fonctions informatiques



*L'informatique industrielle vise à automatiser les tâches industrielles pour améliorer le matériel de l'usine et la productivité des ateliers. Les métiers du développement informatique sont très représentés dans l'une et l'autre de ces fonctions. L'informatique de gestion comprend le développement et la mise en œuvre de toutes les applications informatiques qui permettent de simplifier la gestion de l'entreprise (gestion administrative, ressources humaines, comptabilité, facturation, suivi des clients...).

Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

Des ajustements sur le profil des candidat-e-s peu nombreux

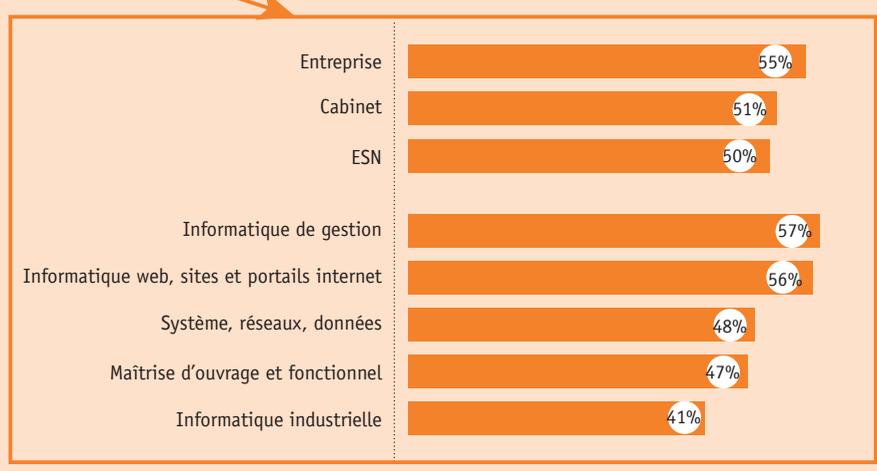
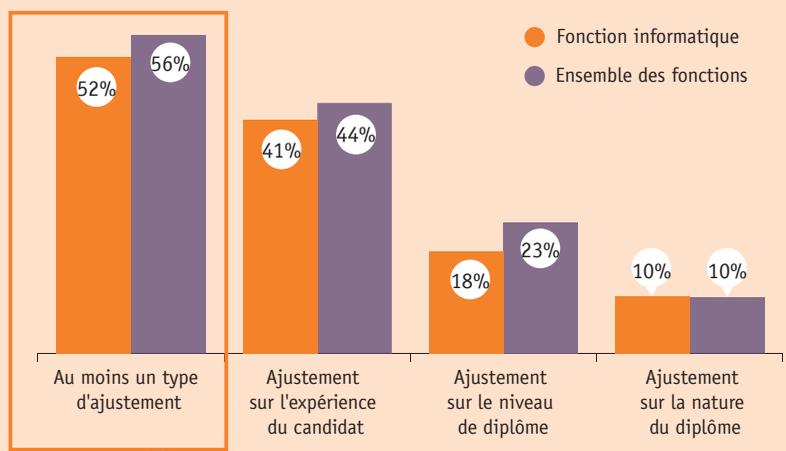
Une fois sur deux, les recruteurs révisent leurs attentes initiales ou leurs exigences sur le profil de cadre informaticien-ne souhaité (niveau d'expérience, niveau ou nature de diplôme). C'est légèrement moins que la moyenne toutes fonctions confondues, alors même que les recrutements en informatique sont les plus difficiles ⁷.

La part importante, dans cette fonction, des créations de poste dans les recrutements peut expliquer cette

spécificité, celles-ci donnant lieu à beaucoup moins d'ajustements.

Au sein de la fonction informatique, les ajustements sur le profil des candidat-e-s sont particulièrement limités dans l'informatique industrielle et lorsque les recrutements sont gérés par des ESN et des cabinets de recrutement. Devant satisfaire les demandes de leurs clients, ceux-ci sont moins à même d'aller vers d'autres profils que ceux qui ont été ciblés à l'origine.

Part des recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement sur le profil du candidat dans les fonctions informatiques⁴



51 % des recrutements en informatique opérés par les cabinets de recrutement ont fait l'objet d'au moins un ajustement sur le profil du candidat finalement recruté
 Offres d'emploi cadre publiées en 2018
 Source : Apec, 2020

Une ouverture aux profils moins expérimentés et/ou moins diplômés

En informatique comme pour les autres fonctions, les ajustements sur le profil des candidat-e-s portent surtout sur le niveau d'expérience. Ainsi, 41 % des cadres informaticien-ne-s recrutés l'ont été suite à un ajustement sur l'expérience ⁸.

Les formes d'ajustement sont toutefois singulières en informatique. Les recruteurs sont peu ouverts aux candidat-e-s ayant une expérience de nature différente : seulement 18 % des embauches avec ajustement profitent à des cadres ayant une expérience de

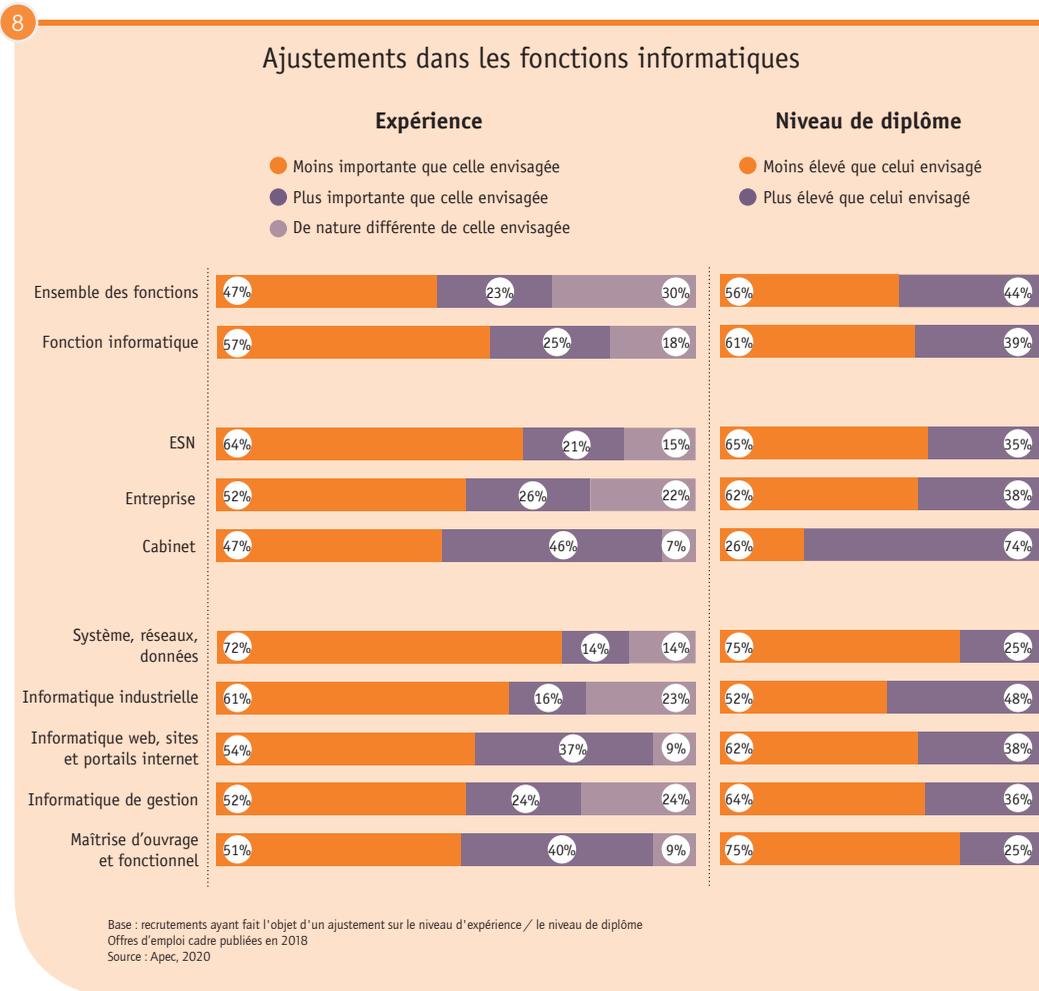
nature différente de celle exigée au départ soit presque deux fois moins que la moyenne (30 %).

Autre pratique spécifique : les ajustements s'opèrent plus souvent à la baisse, que ce soit en termes d'expérience professionnelle ou de niveau de diplôme. 57 % des recruteurs s'orientent vers des candidat-e-s ayant une expérience professionnelle moins importante que celle escomptée lorsqu'ils s'ajustent (47 % en moyenne des fonctions) et 61 % vers des candidat-e-s ayant un niveau de diplôme moins élevé (56 % en moyenne). En particulier, les ESN consentent plus facilement à retenir des candidatures de cadres

⁴ Dans ce graphique et les suivants, ne figurent que les domaines de la fonction pour lesquels nous disposons d'effectifs suffisants pour que les indicateurs soient significatifs.

moins expérimentés ou moins diplômés que prévu, principalement en raison du fort turnover pour cette catégorie de cadres et de contraintes économiques en lien avec les exigences des clients. En revanche, lorsqu'ils s'ajustent, les recruteurs des cabinets privi-

légient les profils de cadres plus expérimentés (46 % contre 25 % pour la fonction informatique tous types d'émetteurs confondus) ou plus diplômés (74 % contre 39 %).



Des concessions favorables aux jeunes diplômé-e-s

L'ouverture aux profils moins expérimentés que prévu pour les postes dans la fonction informatique bénéficie largement aux jeunes diplômé-e-s (de moins d'un an d'expérience). 52 % d'entre eux ont intégré un

poste avec une expérience moindre que celle requise initialement. Les jeunes cadres ayant 1 à 5 ans d'expérience en profitent également, mais dans une moindre mesure : 24 % d'entre eux ont accédé à un emploi pour lequel ils étaient « sous dimensionnés » *a priori*.

Exemple d'offre d'emploi cadre ayant donné lieu à un ajustement

Développeur Full Stack confirmé (H/F)

Vos missions principales graviteront autour de ces points :

- Développement spécifique et applicatif des sites clients et internes.
- Assurer le développement front end et back office des projets.
- Participer aux spécifications techniques et fonctionnelles.

Vos compétences techniques indispensables : PHP - POO - MySQL - HTML5/CSS3 - JavaScript/ jQuery
CMS : Prestashop - Wordpress – Joomla - Responsive WebDesign

Autres compétences techniques appréciées :

- Administration Web (Zones DNS, domaines, hébergements, mails...)
- Connaissances Windows/Linux/Apache
- Optimisation du référencement naturel.

Outre vos compétences techniques, vous avez le sens du relationnel tant vis-à-vis des clients pendant le déroulé de la production des projets que des équipes en interne. Vous savez gérer les priorités, être adaptable et flexible dans la gestion et la charge de votre travail.

Descriptif du profil :

Vous êtes issu(e) d'une formation Bac + 2/3 dans le domaine de l'informatique ou du Web, vous possédez une expérience de 3 ans minimum en tant que développeur. Ce poste en CDI nécessite une forte autonomie et un esprit orienté service clients. Vous aimez le travail en équipe. Quelques déplacements sont à prévoir dans le département. Être titulaire du permis B est impératif. Une expérience d'interfaces entre plateforme Web et ERP (Sage, etc.) ainsi que la connaissance de la méthode Agile « like » seraient des compétences supplémentaires appréciées, tout comme un bon niveau d'anglais.

Rejoignez une PME au service des PME, une ESN en constante croissance, dont la qualité de ses services reste au cœur de ses préoccupations.

Cette offre a attiré moins de 10 candidatures. Selon le recruteur, « Il y a une pénurie dans ces domaines, ils sont démarchés très vite ».

La personne embauchée est un jeune diplômé, avec une expérience différente de celle attendue et un diplôme plus élevé.

EN ÉTUDES-R&D, LES MARGES DE MANŒUVRE SONT TRÈS LIMITÉES DU FAIT DE LA TECHNICITÉ DES POSTES

Des difficultés de recrutement généralisées

La fonction études-R&D est celle qui compte le plus de recrutements difficiles après l'informatique. 74 % sont ressentis comme difficiles par les recruteurs contre 66 % en moyenne toutes fonctions confondues ³. Ces difficultés s'apparentent à celles de la fonction informatique. Elles s'inscrivent dans un

contexte de forte dynamique du marché de l'emploi cadre.

Les besoins de recrutements sont importants en volume et correspondent à des créations de postes dans 62 % des cas contre 46 % en moyenne. Les recruteurs doivent aussi composer avec un vivier de candidatures très restreint : une offre attire en moyenne seulement 21 postulants, comme en informatique, contre 30 toutes fonctions confondues ⁹. Le manque de candidat-e-s formé-e-s à ces domaines pointus est une des raisons expliquant la pénurie de profils selon les recruteurs.

En études-R&D, les difficultés de recrutements sont généralisées. Tous les domaines sont concernés, dans des mesures assez comparables, en dehors des postes de direction recherche et développement. Si ces derniers attirent très peu de candidatures, celles-ci sont très ciblées et correspondent davantage aux besoins des employeurs.

Au niveau plus fin des métiers, les postes d'ingénieurs électrique et électronique se détachent toutefois avec 93 % de recrutements jugés difficiles et une très faible attractivité des offres (16 candidatures en moyenne).

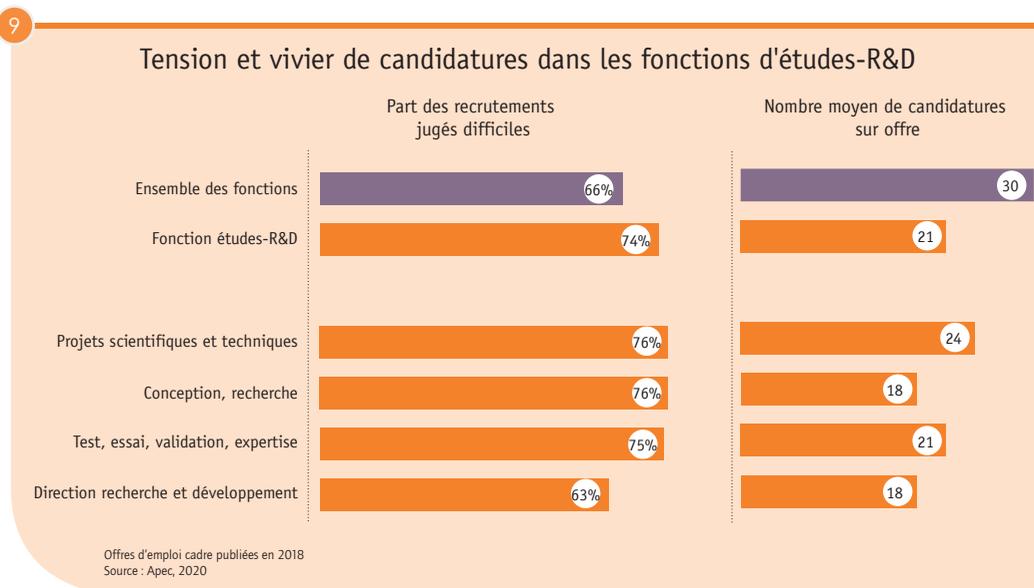
À propos des recrutements en études-R&D

« Il y a un manque de compétences dans tout ce qui est mécanique électrotechnique. »

« Il n'y a pas de candidats ayant l'expérience suffisante : Bac+5 avec 3 ans d'expérience ou diplôme inférieur avec 10 ans d'expérience. »

« Pas de candidatures et peu de profils disponibles, peu de formation dans ce domaine (génie civil). On recherche des personnes expérimentées avec au moins 5 ans d'expérience. »

« Pénurie de candidats dans le secteur de la thermique et de l'ingénierie du génie climatique. La majorité de ceux qui répondent ne sont pas adaptés au poste ou sont des débutants inexpérimentés dans le domaine recherché. »



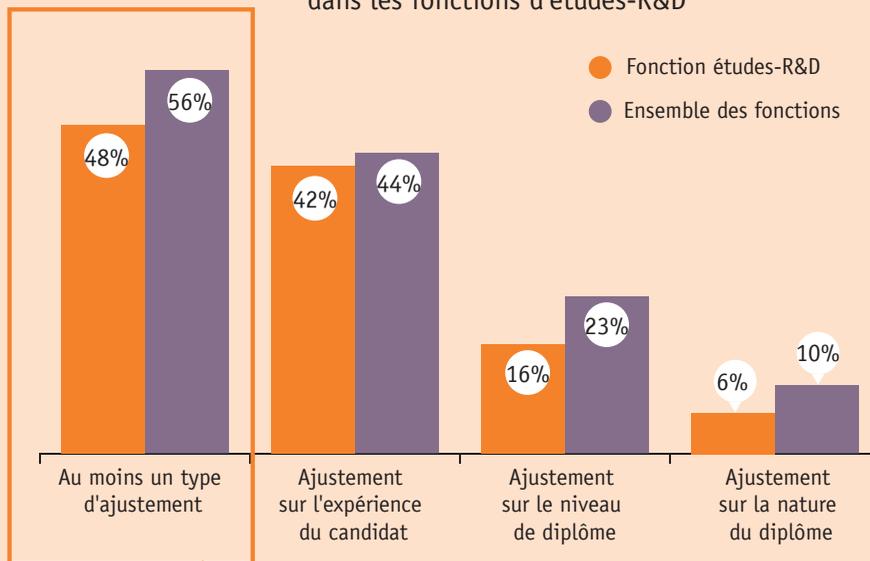
Des prérequis à l'embauche concernant le diplôme...

Les recruteurs sont relativement peu enclins à faire des concessions sur le profil des personnes recrutées en études-R&D au regard de leurs attentes initiales. Ainsi, 48 % des recruteurs s'ajustent sur au moins un critère (niveau d'expérience, niveau de diplôme, nature du diplôme) soit 8 points de moins que la moyenne alors même que la tension est majeure dans cette fonction ¹⁰. Autrement dit, en études-R&D, l'ajustement du profil des candidat-e-s est un levier peu mobilisé pour pallier les difficultés de recrutement, et particulièrement peu courant en conception-recherche (40 %). Regroupant essentiellement les métiers du dessin industriel et du BTP, de l'ingénierie mécanique,

de l'ingénierie électrique et électronique et de la gestion de projet, ce domaine représente pourtant un volume d'offres et de recrutements importants.

S'agissant du niveau d'expérience requis, les recruteurs sont aussi souples que pour les autres recrutements de cadres (42 %). En revanche, ils adoptent une posture beaucoup plus ferme concernant le diplôme, que ce soit son niveau ou sa nature (école d'ingénieurs, école de commerce, diplôme universitaire). Les postes en études-R&D sont ceux qui génèrent le plus d'attentes sur le diplôme, laissant peu de place à la négociation sur ce plan. Et quand les recruteurs s'ajustent, c'est plutôt à la hausse : 50 % vont s'orienter vers une candidat-e-plus diplômé-e. contre 44 % en moyenne ¹¹.

Part des recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement sur le profil du candidat dans les fonctions d'études-R&D



56 % des recrutements en projets scientifiques et techniques ont fait l'objet d'au moins un ajustement sur le profil recruté
Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

En études-R&D, les compétences acquises dans le cadre de la formation initiale sont donc primordiales aux yeux des employeurs. Elles permettent d'accéder aux postes d'études-R&D, hautement techniques et requérant souvent des connaissances pointues dans des technologies nouvelles.

...et le type d'expérience professionnelle

Les recruteurs sont peu ouverts aux profils de cadres d'études-R&D ayant une expérience différente de celle attendue. La technicité des postes d'études-R&D - souvent des postes d'ingénieur-e-s - requiert des compétences très ciblées. Les compétences acquises sur d'autres technologies ou dans d'autres domaines sont souvent peu transposables.

Des ajustements profitant aux jeunes diplômés et aux cadres plus expérimentés

Les attentes sur le niveau de diplôme sont très impor-

tantes en études-R&D, où les postes sont souvent des emplois d'ingénieur-e-s. Seuls 1 % des postes d'études-R&D pourvus en 2018 n'exigeaient pas de niveau de diplôme en particulier, soit 8 fois moins que la moyenne. Et quand des ajustements se font, c'est plus souvent à la hausse que dans les autres fonctions ¹¹. Ces constats réaffirment l'importance des compétences académiques pour les candidat-e-s aux postes en études-R&D, notamment du fait des attentes sur le diplôme d'ingénieur.

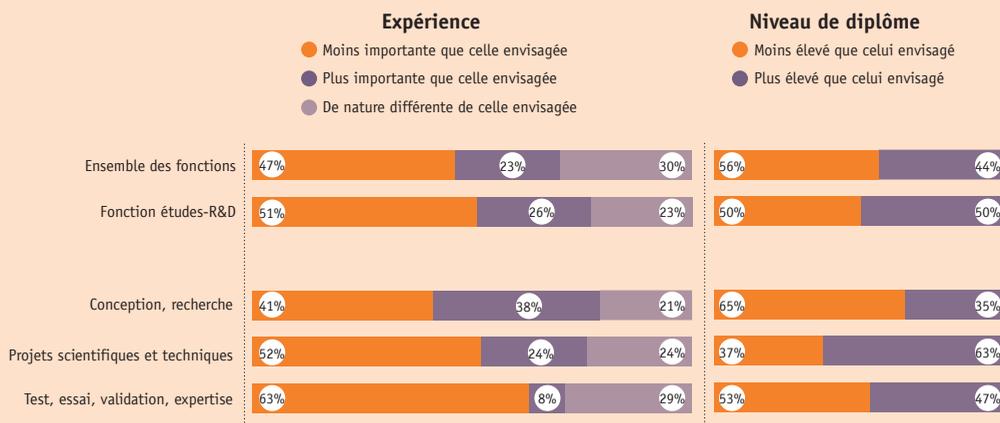
D'une part, les pratiques d'ajustements permettent aux jeunes diplômé-e-s d'accéder à des postes pour lesquels ils-elles n'ont pas l'expérience requise (40 % de leurs embauches), mais pour lesquels ils-elles peuvent être surdiplômé-e-s (10 %). D'autre part, elles permettent aux cadres de plus de 10 ans d'expérience d'accéder à des postes en études-R&D pour lesquels ils-elles sont surdimensionné-e-s en termes d'expérience (34 %), mais pour lesquels ils-elles n'ont pas toujours le niveau

de diplôme requis (12 %). Les cadres aguerris peuvent ainsi faire valoir leur expérience professionnelle et apporter d'autres savoir-faire comme le management d'équipe ou de projet.

Au final, 20 % des cadres de plus de 10 ans d'expérience sont embauchés suite à un ajustement sur le diplôme (contre 33 % en moyenne, toutes fonctions confondues).

11

Ajustements dans les fonctions d'études-R&D



Base : recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement sur le niveau d'expérience / le niveau de diplôme
Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

Exemple d'offre d'emploi cadre ayant donné lieu à un ajustement

Ingénieur d'études, de spécialité "Génie Electrique" (H/F)

Placé sous l'encadrement d'un ingénieur expert, au sein de notre équipe, en nos locaux, celui-ci prendra part à des projets alternant la conception de réseaux de distribution électrique (BT), l'établissement de schémas de distribution, l'établissement de bilans de puissance, le dimensionnement d'organes de protection, la détermination des performances d'actionneurs, la conception de la régulation de débits, de températures ou de pressions, l'établissement de schémas logiques de contrôle commande, l'étude de l'implantation des matériels, la définition des spécifications techniques des matériels, la prescription des travaux d'installation des matériels, la vérification de schémas, plans ou notes de calcul établis par les installateurs, etc.

Descriptif du profil :

Le poste à pourvoir s'adresse à un ingénieur de spécialité "génie électrique", débutant ou possédant une première expérience, ayant la maîtrise de la langue française, souhaitant poursuivre une voie technique et rejoindre une structure à taille d'équipe (25 pers.).

Le recruteur a jugé le recrutement très difficile. « Il semble qu'il y ait une pénurie d'ingénieur-e-s sur le marché, et aussi parallèlement, un désamour pour le secteur du nucléaire. Notre activité nécessite une parfaite maîtrise du français à l'écrit ce qui écarte nombre de candidatures d'ingénieur-e-s non francophones ».

Il a embauché un jeune diplômé, avec une expérience différente de celle attendue et un diplôme plus élevé.

—

EN COMMERCIAL-VENTE, LES RECRUTEURS SONT MOINS EXIGEANTS SUR LE PROFIL DES CANDIDAT·E-S ET REVISENT PLUS FACILEMENT LEURS CRITÈRES DE RECRUTEMENT

—

Difficultés de recrutements : des réalités contrastées au sein de la fonction

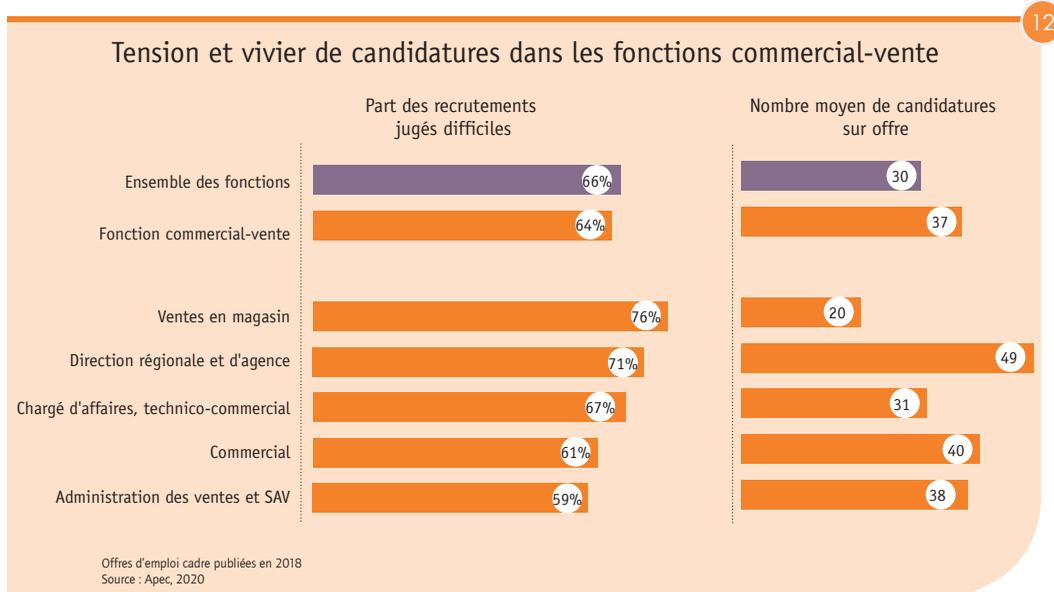
Le sentiment de tension est moins aigu en commercial-vente qu'en informatique ou en études-R&D : 64 % des recrutements sont difficiles selon les recruteurs, ce qui situe la fonction légèrement en deçà de la moyenne ¹². Le bilan apparaît toutefois contrasté d'un domaine à un autre et le vivier des candidats disponibles l'est tout autant. Les difficultés de recrutements sont majeures pour les postes en ventes en magasin (76 %) et de direction régionale et d'agence (71 %), ainsi que pour le métier de technico-commercial (75 %) qui est le plus recherché par les entre-

prises dans cette fonction. La difficulté pour ces métiers réside souvent dans la recherche de double compétence, commerciale et technique.

« La difficulté, c'est de trouver un profil ayant double compétence ou à évaluer le potentiel d'un candidat pour obtenir la double compétence »

PME, industrie mécanique, Occitanie

En administration des ventes et SAV, la tension est nettement plus modérée (59 %). Les postes de direction régionale et d'agence restent très difficiles à pourvoir malgré l'attractivité des offres d'emploi. À un niveau plus fin, par famille de métiers, la représentation commerciale et la promotion des ventes ainsi que le management commercial sont en bonne situation, l'attractivité des offres facilitant les recrutements. Il en est de même pour les postes en développement commercial (business developer, responsable développement commercial).



Les ajustements de profil, une pratique très répandue

Les recrutements en commercial-vente sont ceux qui donnent le plus souvent lieu à des ajustements. Deux fois sur trois, les recruteurs embauchent des cadres au profil différent de celui visé au départ sur au moins un critère, soit 66 % contre 56 % toutes fonctions confondues.

Les ajustements sont nombreux en commercial - vente même si les recrutements sur offre sont perçus moins fréquemment difficiles par les recruteurs (61 %). Ajuster le profil sur un ou plusieurs critères est moins souvent ressenti comme une concession ou un renoncement que pour les autres fonctions. En effet, seulement 44 % des recruteurs déclarent un écart global de profil entre la personne qu'ils recherchaient et

celle qu'ils recrutent au final, se situant dans la moyenne des fonctions alors que les ajustements objectifs sont bien plus nombreux.

Peu d'exigences sur le diplôme

La fonction commercial-vente est celle où les recruteurs posent le moins d'exigences sur le diplôme au lancement du processus de recrutement : 20 % déclarent ne pas attendre de niveau de diplôme en particulier (8 % en moyenne) et 20 % également disent ne pas attendre un diplôme de nature spécifique (11 % en moyenne). Quand des attentes sont exprimées, les ajustements sont plus courants que dans n'importe quelle autre fonction (38 % soit 15 points de plus qu'en moyenne). Dans la majorité des cas, ils profitent à des personnes ayant un niveau de

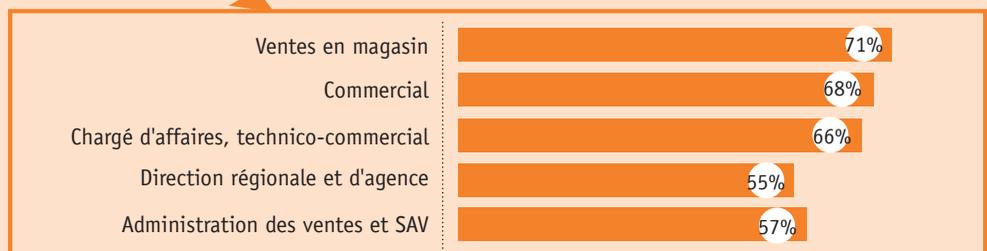
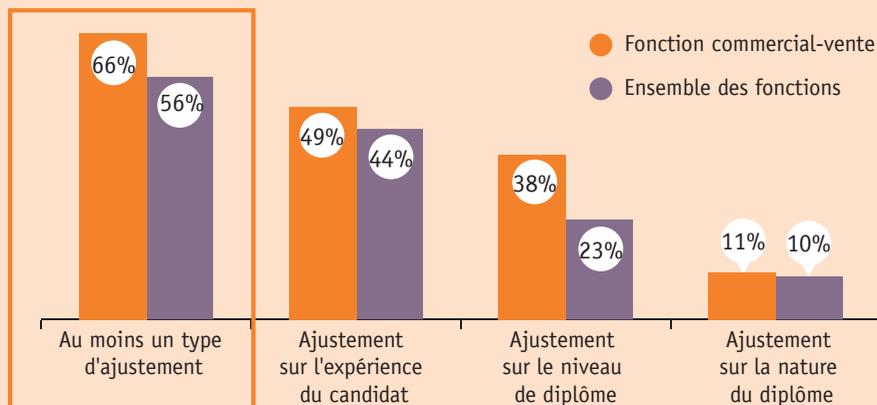
diplôme moins élevé que celui attendu (59 %). Ces pratiques reflètent aussi le faible niveau d'attente des recruteurs sur le diplôme.

Une ouverture aux profils avec une expérience de nature différente

Près de la moitié des cadres recrutés en commercial-vente n'ont pas le niveau d'expérience spécifié initialement dans l'offre ¹³. Parmi eux, 39 % ont une expérience différente, soit 9 points de plus qu'en moyenne des recrutements de cadres sur offre en 2018 ¹⁴. Les candidatures de cadres ayant un parcours professionnel dans un domaine un peu différent de celui de l'employeur sont donc examinées par les recruteurs qui y repèrent des compétences techniques ou des *soft skills* transposables à leur secteur d'activité.

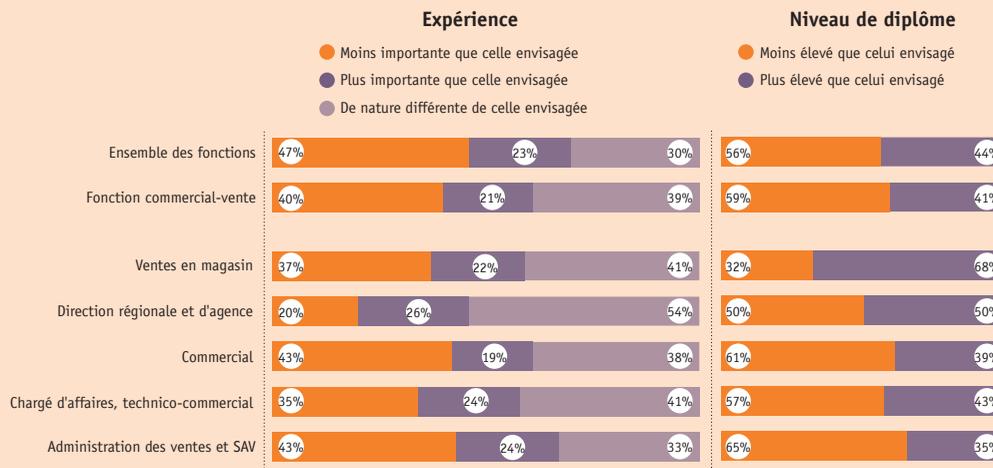
13

Part des recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement sur le profil du candidat dans les fonctions commercial-vente



71 % des recrutements en vente en magasin ont fait l'objet d'au moins un ajustement sur le profil recruté
Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

Ajustements dans les fonctions commercial-vente



Base : recrutements ayant fait l'objet d'un ajustement sur le niveau d'expérience / le niveau de diplôme
Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

Des pratiques d'ajustement favorisant l'embauche de jeunes diplômé-e-s et de cadres aguerris

Les jeunes diplômé-e-s sont les premier-ière-s à bénéficier des pratiques d'ajustement dans cette fonction : 70 % d'entre eux sont recrutés grâce à un assouplissement des critères fixés au départ, 47 % accèdent à un poste pour lequel ils-elles étaient sous dimensionné-e-s de prime abord, et 23 % sont recruté-e-s avec une expérience de nature différente de celle envisagée.

Les pratiques d'ajustement profitent aussi aux cadres de plus de 10 ans d'expérience pour accéder à un poste pour lequel ils étaient « sur dimensionnés » de prime abord (25 % d'entre eux). De plus, les cadres commerciaux peuvent valoriser une expérience différente de celle escomptée au départ. Ces pratiques favorisent le recrutement des cadres de plus de 40 ans qui représentent 28 % des recrutements en commercial-vente contre 23 % tous postes confondus. ■

Exemple d'offre d'emploi cadre ayant donné lieu à un ajustement

Commercial (F/H)

Vous serez en charge de la promotion d'une offre de services pour la prise en charge des patients à domicile, en perfusion, nutrition et MAD auprès des prescripteurs en ville.

En collaboration avec l'équipe de l'agence, vous développerez, piloterez et consoliderez l'activité de votre secteur auprès des clients et prospects, prescripteurs libéraux. Vous définirez une stratégie commerciale, inscrirez vos actions dans ce sens. Vous assurerez un suivi régulier des clients afin de construire et ou de maintenir un réseau de références actives.

En complément d'une veille concurrentielle assidue, vous organiserez la prospection auprès des médecins prescripteurs de votre région et maintiendrez continuellement à jour vos connaissances tant physiologiques que techniques. Vous serez en charge d'organiser en marge de votre travail quotidien, des relations publiques et des staffs sur votre secteur, afin de promouvoir les prestations de la société auprès des différentes cibles. Vous participerez ponctuellement à des congrès médicaux comme à des réunions d'associations de patients.

Descriptif du profil :

De formation minimum Bac+2, scientifique (infirmier, diététicien, santé, etc.) et/ou commerciale, vous justifiez impérativement d'une expérience commerciale significative idéalement dans le secteur de la santé. Doté d'un bon sens de l'analyse, d'une bonne capacité d'écoute et d'observation, vous serez à même d'analyser le marché, la nature des offres de vos concurrents afin de peaufiner votre offre locale, de créer une relation de confiance nécessaire au fait que les prescripteurs vous confieront leurs patients. Pour réussir à ce poste sur un secteur hautement concurrentiel et vous inscrire dans la durée, vous devez avoir un réel sens du service, le goût du travail en équipe, de l'enthousiasme, de l'investissement.

Autonome dans votre travail quotidien, vous saurez faire preuve néanmoins d'une grande adaptabilité et saurez assurer un reporting de qualité afin de fédérer en interne tous les collaborateurs de l'agence.

Le recruteur a reçu entre 10 et 29 candidatures. Il a jugé le recrutement plutôt difficile. La personne recrutée est un jeune cadre, avec une expérience différente de celle attendue, malgré le critère de connaissance du secteur, et plus diplômé.

—AU FINAL, LES AJUSTEMENTS SUR LE PROFIL DES CANDIDAT·E·S CONSTITUENT UNE SOLUTION AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PARMIS D'AUTRES—

— LES AJUSTEMENTS FACILITENT LES RECRUTEMENTS DE CADRES, QU'ILS S'INSCRIVENT DANS UN CONTEXTE DE TENSION OU NON —

Procéder à un ajustement de profil est une pratique courante : 56 % des cadres embauchés le sont suite à une révision des attentes initiales du recruteur sur au moins un des trois critères de profil que sont l'expérience, le niveau de diplôme et la nature de celui-ci. La relation de cause à effet entre les difficultés à trouver le bon candidat ou la bonne candidate et le recours aux ajustements de profil n'est pas systématique. Certes, les difficultés de recrutements accroissent le recours aux ajustements (60 %). Mais les recruteurs revoient également leurs critères dans près de la moitié des recrutements sans difficultés déclarées (48 %). Les ajustements sur le profil des candidat·e·s semblent ainsi être une solution fluidifiant l'ensemble des recrutements. Ce constat se retrouve pour les trois fonctions dans lesquelles les recrutements de cadres sont les plus nombreux (cf. supra). Gardons toutefois à l'esprit que le jugement des recruteurs est porté *a posteriori*. Les difficultés ressenties peuvent être atténuées lorsqu'une solution a été mise en œuvre pour faciliter la finalisation du recrutement.

— CE LEVIER S'ACTIVE PLUS OU MOINS FACILEMENT SELON LES FONCTIONS CADRES ET LES POSTES À POURVOIR —

Les emplois cadres requièrent une certaine expertise dans un domaine d'activité ou une technologie, amenant de fait les recruteurs à poser d'emblée des exigences sur le profil des candidat·e·s. Pour certaines fonctions et certains postes en particulier, les marges de manœuvre autour de ces critères sont très limitées, en raison de la haute technicité des postes qui va requérir des compétences pointues acquises dans le cadre de la formation initiale et/ou des expériences professionnelles.

— CES PRATIQUES FAVORISENT L'EMBAUCHE DES JEUNES DIPLOMÉ·E·S ET DES CADRES LES PLUS EXPÉRIMENTÉS —

68 % des recrutements de jeunes diplômé·e·s ont fait l'objet d'au moins un ajustement et 70 % de ceux des cadres de plus de 20 ans d'expérience. Les jeunes diplômé·e·s sont couramment recruté·e·s

alors qu'ils-elles ne possèdent pas l'expérience requise initialement ¹⁵. Cela constitue un enjeu d'intégration et de formation pour les entreprises.

Pour leur part, les cadres expérimentés peuvent notamment faire valoir leurs savoir-faire pour accéder à des postes pour lesquels leur profil n'est pas celui visé en premier lieu, notamment en commercial-vente. La négociation salariale à l'embauche devient alors un facteur déterminant du choix des cadres et des entreprises ⁵.

LES RECRUTEURS MOBILISENT ÉGALEMENT D'AUTRES LEVIERS TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre, d'autres actions sont également possibles tout au long du processus de recrutement. Les recruteurs agissent en premier lieu sur les **canaux de sourcing** ⁶ qu'ils intensifient et diversifient plus qu'ils n'ajustent leurs critères initiaux de profil des candidats. Par exemple, pour pallier le défaut d'attractivité de leurs offres, les ESN multiplient les canaux de *sourcing*, en sollicitant plus que la moyenne, tout comme les entreprises de l'ingénierie-R&D ⁷.

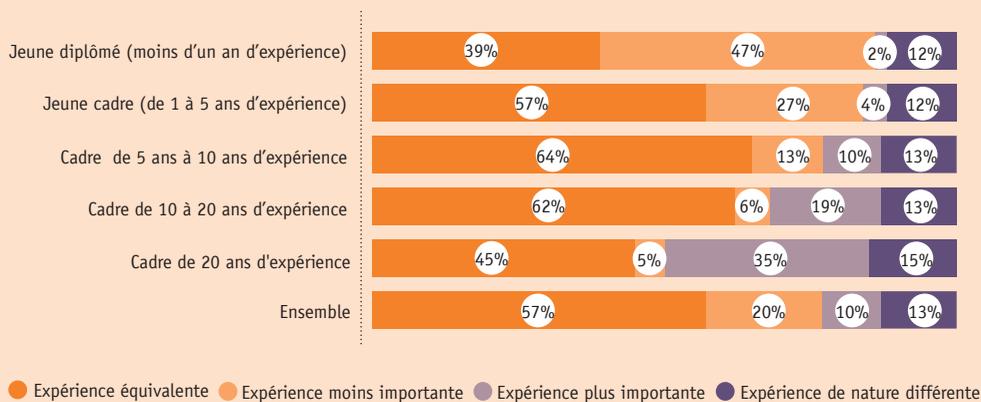
Cette stratégie multicanale se concrétise pour les ESN par une plus grande efficacité de canaux tels que la **cooptation** qui permet aux entreprises de lever le frein lié à leur défaut d'attractivité. Les entreprises informatiques, les ESN et les entreprises de l'ingénierie-R&D sont également des précurseurs en matière d'approche directe sur les réseaux sociaux. Ces entreprises élargissent ainsi le champ des possibles en sollicitant des personnes qui ne sont pas en recherche active sur le marché de l'emploi. Concernant les cadres commerciaux, la cooptation est également un bon levier pour finaliser les recrutements. Toutefois, les pratiques vont également fortement dépendre des secteurs d'activité, avec une spécificité commune, la capacité de ces cadres à négocier, qualité que les recruteurs cherchent à évaluer chez ces cadres.

Pour les entreprises de l'ingénierie-R&D, le **recours aux écoles** constitue un bon levier également. Dans ces secteurs, une tendance émerge, avec l'afflux de candidatures venant de l'étranger, que les recruteurs ne semblent pas savoir gérer d'un point de vue administratif.

Enfin, des **ajustements sur le poste** (horaires, rémunération, contenu du poste, etc.) peuvent aussi avoir lieu. Cette pratique demeure toutefois marginale s'agissant des recrutements de cadres. Elle recouvre essentiellement la négociation à propos de la rémunération proposée. ■

15

Ajustements de profils selon le niveau d'expérience de la personne recrutée ⁸



47 % des jeunes diplômés recrutés ont une expérience moins importante que celle envisagée au départ par le recruteur.

Offres d'emploi cadre publiées en 2018
Source : Apec, 2020

⁵ Les salaires des cadres à l'embauche, Apec, 2018.

⁶ Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres, Apec, juin 2019.

⁷ Comment les entreprises recrutent des cadres dans 16 secteurs d'activité. Apec, décembre 2019.

Réseaux sociaux et recrutement de cadres, Apec, décembre 2019

⁸ Dans les parties II à IV, les cadres de 10 à 20 ans d'expérience et de plus de 20 ans d'expérience ont été regroupés en une seule catégorie « Cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience ».

– 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 »

- *Réseaux sociaux et recrutement de cadres*, décembre 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques*, décembre 2019.
- *Comment les entreprises recrutent leurs cadres dans 16 secteurs d'activité*, novembre 2019.
- *Note de conjoncture Apec 4^e trimestre 2019*, octobre 2019.

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

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISSN 2681-2819
FÉVRIER 2020

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, Sahondra Legrand et Sylvie Tartesse.

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).