

# – DE L’OFFRE AU RECRUTEMENT, RECRUTEMENTS ET TENSION –

ÉDITION 2017

LES ÉTUDES DE L’EMPLOI CADRE

N° 2018-07

MARS 2018

– De l’offre au recrutement :  
analyse des enquêtes trimestrielles  
de suivi des offres d’emploi confiées  
à l’Apec en 2016

En 2016, 67 % des opportunités d’emploi diffusées sur le site [apec.fr](http://apec.fr) ont donné lieu à un recrutement trois à six mois après leur parution. Dans 22 % des cas, le recrutement est toujours en cours et dans 11 % des cas, le recrutement est finalement abandonné.

Près de la moitié des procédures de recrutements sont liées à des créations de poste. Dans les années à venir, cette part devrait progresser sous l’effet d’un contexte économique plus favorable qui pourrait inciter les entreprises à créer davantage de nouveaux postes cadres.

Plus de six recruteurs sur dix expriment des difficultés à trouver des candidats adaptés aux postes. Ce sont particulièrement les recruteurs ayant recueilli peu de candidatures qui expriment le plus fréquemment des difficultés de recrutements.



## — PRÈS DE LA MOITIÉ DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SONT LIÉES À DES CRÉATIONS DE POSTE —

En 2016, la moitié des intentions de recrutement concernaient des créations de poste (**figure 1**). Cette part a peu varié au cours des quatre dernières années : elle oscille entre 48 % et 50 % mais reste encore éloignée des 54 % observés en 2009. Dans les années à venir, cette part devrait néanmoins progresser sous l'effet d'un contexte économique plus favorable qui pourrait inciter les entreprises à recruter davantage tout en créant plus de nouveaux postes cadres. Les recrutements de cadres pourraient augmenter de 5 % par an d'ici 2019, et atteindraient dès 2017 des niveaux inégalés<sup>1</sup>. D'un volume de 204 100 enregistré en 2016, ils pourraient ainsi augmenter jusqu'à près de 237 000 en 2019. Dans ce contexte favorable, les créations de nouveaux postes cadres pourraient encore fortement progresser. En 2016, 45 300 nouveaux postes cadres ont été créés contre 28 800 en 2015 et 26 100 en 2014.

**La fonction études-R&D**, comme les années précédentes, présente la part la plus élevée de créations de poste dans les motifs de recrutement (61 %). Cette fonction est très liée aux évolutions de la conjoncture et de l'investissement des entreprises. L'embellie de l'économie observée depuis 2016 a été favorable à une forte reprise de l'investissement des entreprises. Ainsi, durant les 3 premiers trimestres de l'année 2017, la FBCF a progressé de 3,4 % après +2,7 % en 2016<sup>2</sup>. Dans ce contexte et pour répondre à des besoins de nouvelles compétences en études-R&D, les entreprises créent de nouveaux postes cadres dans cette fonction. Plus précisément, ce sont les postes liés à la conception-recherche et aux projets scientifiques et techniques qui affichent la plus forte proportion de créations de poste dans les opportunités d'emploi exprimées par les entreprises.

**La fonction production industrielle-travaux et chantier** a recruté en 2016, en proportion, plus fréquemment par rapport à 2015 pour des créations de postes. La part des intentions de recrutement pour motif de création de poste a bondi de 5 points entre 2015 et 2016, de 49 % à 54 %. Ce sont surtout les entreprises de l'industrie et celles de la construction qui recrutent dans cette fonction. Ces deux secteurs, très sensibles à la conjoncture, profitent pleinement

de la reprise de l'économie. En 2016, les volumes de recrutements de cadres ont progressé de 15 % dans l'industrie et de 9 % dans la construction, contre +12 % pour l'ensemble des secteurs<sup>3</sup>. Par ailleurs, dans la construction, la part des entreprises ayant recruté au moins un cadre a fortement progressé au cours de l'année 2016, confirmant la très bonne vitalité de l'activité et de l'emploi dans le secteur<sup>4</sup>. Dans ces deux secteurs, l'industrie et la construction, de nombreuses entreprises évoquent des hauts niveaux de carnets de commandes et de nombreux projets d'investissement. Ce contexte plus favorable incite les entreprises à créer de nouveaux postes et à recruter de nouvelles compétences cadres.

La conjoncture est également propice à la **fonction commercial-marketing**, un recrutement sur deux étant lié à des créations de postes. Ce sont notamment pour les métiers à dominante « commerciale » que les motifs de création de postes cadres sont le plus souvent évoqués dans les intentions de recrutement. Les cadres commerciaux profitent de la reprise économique, les entreprises ayant besoin de leurs compétences pour développer leurs marchés vers de nouveaux clients ou présenter de nouveaux produits. À l'inverse, les cadres travaillant dans la vente en magasin ou pour des postes de direction d'agence sont plus souvent recrutés pour un remplacement. Les recrutements pour remplacement sont plus souvent évoqués par les recruteurs pour les fonctions dites support. Dans ces fonctions, seule une évolution sensible de la taille de l'entreprise peut créer de nouveaux besoins de compétences.

Dans les fonctions **gestion-finance-administration** et **ressources humaines**, le remplacement est évoqué comme motif de recrutement dans 6 cas sur 10. De même, pour la fonction **direction**, les recrutements pour remplacement sont plus fréquemment cités que les créations de poste. Cela est lié à la nature même des postes de direction, peu nombreux et plus souvent occupés par des cadres très expérimentés en fin de carrière. Le recrutement dans cette fonction peut ainsi être lié à des départs à la retraite de cadres en poste.

1. *Prévisions 2017-2019 des recrutements de cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-31, juillet 2017.

2. *Informations rapides*, Insee, n°311, 29 novembre 2017.

3. *Perspectives de l'emploi cadre 2017*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-06, février 2017.

4. *Emploi cadre : la confiance des entreprises restera solide au 4e trimestre 2017*, Apec, coll. Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, n°61, 4<sup>e</sup> trimestre 2017.

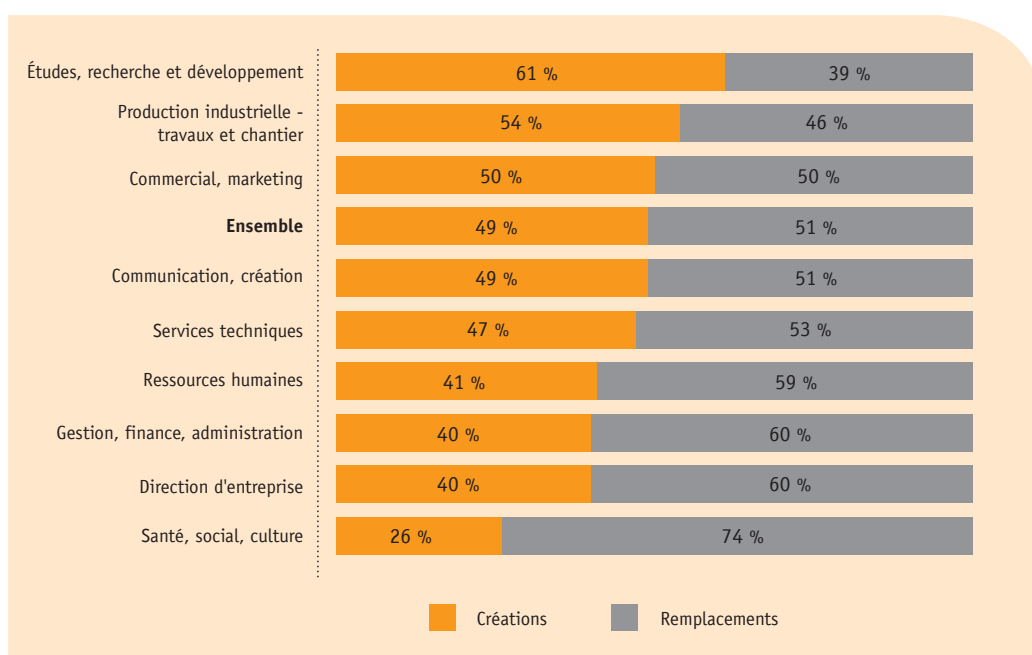
Enfin, c'est dans la fonction **santé-social-culture** que les recrutements ayant pour motif une création de poste sont les moins fréquents : seulement un quart des intentions de recrutement sont liées à des créations de poste. Dans cette fonction, la pyramide des âges est plus élevée, les cadres occupant plus souvent des postes de manager ou d'expert hautement qualifié et expérimenté. Cela peut expliquer en

partie la proportion plus importante des remplacements dans les intentions de recrutement du fait de nombreux départs à la retraite.


Principal recruteur dans la fonction, le secteur de la santé-action sociale est également fortement lié aux impacts des évolutions des politiques budgétaires, peu favorables depuis quelques années à la création d'emplois (restrictions budgétaires de l'État).

– Figure 1–

**Les motifs des intentions de recrutement selon la fonction recherchée par les entreprises en 2016**



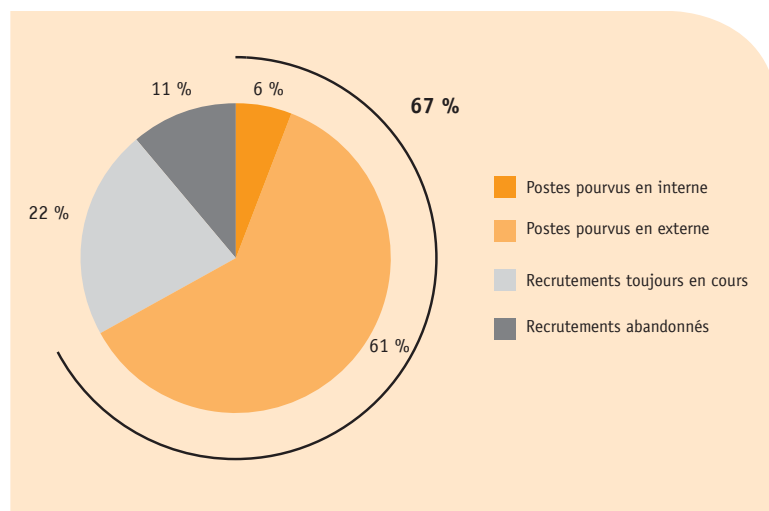
Source : Apec, 2017

 Sur 100 offres d'emploi publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) dans la fonction études-R&D, 61 font suite à une création d'emploi, 39 à un remplacement.

## — PRÈS DE 7 POSTES CADRES SUR 10 SONT POURVUS 3 À 6 MOIS APRÈS LA PARUTION DE L'OFFRE —

— Figure 2 —

État des postes à pourvoir 3 à 6 mois après leur parution sur apec.fr



Source : Apec, 2017



Sur 100 offres d'emploi publiées sur apec.fr en 2016, 61 postes ont été pourvus par un recrutement externe 3 à 6 mois après la parution de l'offre. Pour 22 d'entre elles, le recrutement est toujours en cours ; pour 11, le recrutement a été abandonné et enfin 6 ont été pourvus par un recrutement interne dans l'entreprise.

En 2016, 67 % des opportunités d'emploi diffusées sur le site apec.fr ont donné lieu à un recrutement trois à six mois après leur parution (**figure 2**). Ce taux baisse de 2 points par rapport à 2015 après une hausse de 2 points entre 2013 et 2015. Parmi ces offres, 6 % des postes ont été pourvus par un recrutement interne dans l'entreprise.

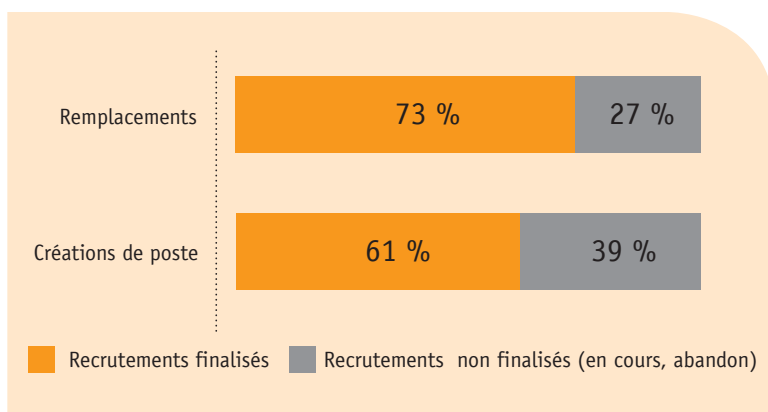
En parallèle, 22 % des recrutements étaient toujours en cours au moment de l'enquête, soit un niveau quasi identique aux années précédentes.

Enfin, 11 % des recrutements ont été abandonnés au cours de l'année 2016. Ce taux a peu évolué ces dernières années et reste faible au regard des niveaux observés en 2008 et 2009 lors de l'éclatement de la crise (entre 15 % et 17 %).

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

— Figure 3 —

Part des recrutements finalisés selon les motifs de recrutement



Source : Apec, 2017



Parmi les offres d'emploi émises pour remplacement, 73% des recrutements ont été finalisés 3 à 6 mois après la parution de l'offre. À l'inverse, 27 % d'entre elles restent non finalisées (recrutements toujours en cours ou abandonnés).

En 2016, 73 % des offres émises pour des remplacements ont été pourvues par un recrutement trois à six mois après la parution de l'offre, contre 75 % en 2015 et contre seulement 61 % pour les recrutements liés à une création de poste (**figure 3**).

Quatre offres cadres sur dix liées à une création d'emploi n'ont pas été finalisées au cours des trois à six mois après leur parution sur le site apec.fr :

- Ces recrutements sont plus souvent abandonnés : ils peuvent être considérés comme moins prioritaires que les recrutements pour remplacement. De plus, ces nouveaux postes sont davantage liés à des impératifs économiques et budgétaires pouvant contraindre parfois les recruteurs au gel de nouvelles embauches.

- Les procédures de recrutement sont plus longues pour les créations de postes cadres : 25 % des recrutements sont toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre contre 19 % pour les remplacements. Pour de nouveaux postes, les entreprises doivent définir le profil du poste et sont souvent plus prudentes lors de la phase de recrutement. De plus, le poste n'existant pas encore, il peut paraître moins urgent à pourvoir qu'un poste vacant suite à un départ.

## LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DIFFÈRE SELON LA FONCTION DU POSTE À POURVOIR

Les processus de recrutement (recrutements finalisés, toujours en cours ou abandonnés) varient fortement selon les fonctions. La part des recrutements finalisés oscille entre 59 % et 81 % selon les fonctions, celle des recrutements en cours de 13 % à 28 % et celle des recrutements abandonnés de 4 % à 15 % (figure 4).

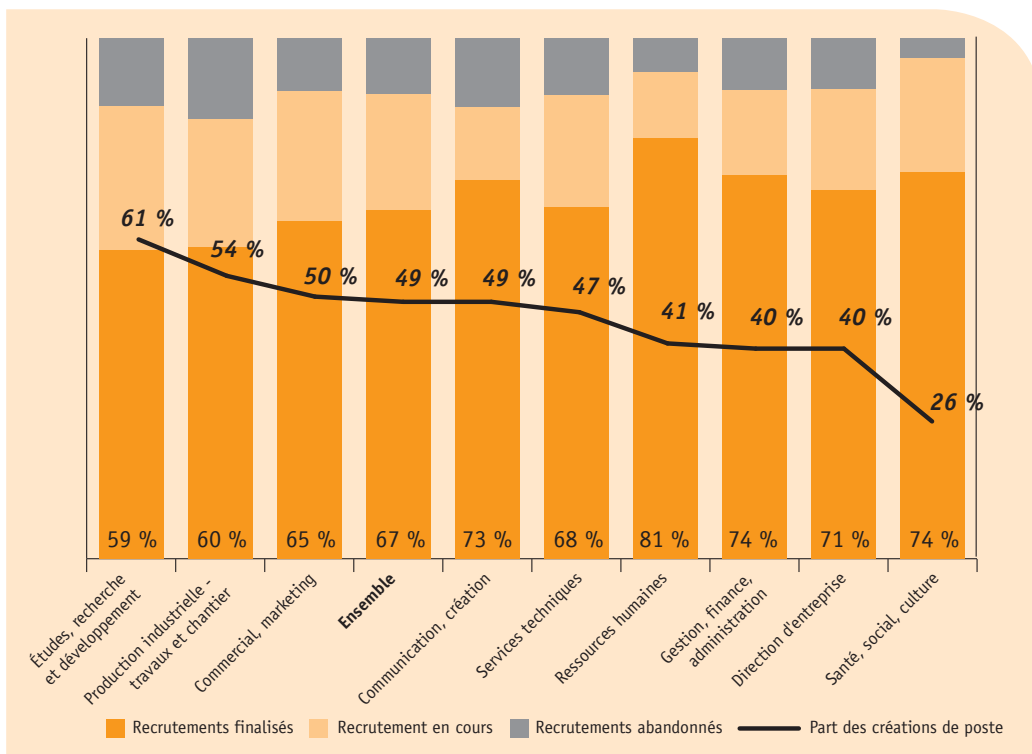
Cela est notamment lié aux raisons pour lesquelles sont émises les offres d'emploi : remplacement de poste ou création d'emploi cadre. Comme évoqué précédemment, les motifs de recrutement varient sensiblement selon les fonctions.

Les offres d'emploi cadres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) aboutissent plus souvent à une embauche pour les fonctions supports, notamment en ressources humaines, gestion-finance-administration et communication-

création. C'est dans la fonction RH que cette part est la plus élevée : sur 10 offres cadres émises, 8 aboutissent à une embauche trois à six mois après la parution de l'offre. Suivent les fonctions gestion-finance-administration et communication-création pour lesquelles les trois quarts des procédures de recrutement sont finalisées dans ce délai. Dans ces fonctions, les candidatures sont nombreuses, les recruteurs peuvent ainsi plus facilement trouver un candidat répondant aux profils et compétences attendues pour le poste recherché.

De même, les recrutements sont plus souvent finalisés suite à la publication d'une offre pour les fonctions liées à la santé-social-culture et la fonction direction générale. Pour cette dernière, cela est lié au caractère prioritaire de ce type de poste. L'entreprise va prioriser le recrutement et la recherche de candidats pour son offre qui, pour rappel, est plus souvent liée à un remplacement. De plus, pour ce type de poste, l'entreprise se fait très souvent accompagner par des cabinets de recrutement, ce qui peut faciliter et accélérer le processus de recrutement.

— Figure 4—  
L'issue des procédures de recrutement selon la fonction recherchée en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, 59 % des offres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) concernant la fonction études-recherche et développement ont donné lieu à un recrutement, fonction pour laquelle 61 % des offres sont des créations de poste.

—  
**SEULEMENT 6 % DES RECRUTEMENTS SONT POURVUS EN INTERNE**  
 —

Au global, seulement 6 % des intentions de recrutement ayant été diffusées sur [apex.fr](http://apex.fr) ont finalement été pourvues en interne.

Le pourvoi de poste en interne est notamment plus fréquent dans les fonctions direction d'entreprise,

services techniques, santé-social-culture et commercial-marketing.

Dans ces fonctions, les recruteurs rencontrent des difficultés à recruter certains profils cadres. Ce sont bien souvent des cadres managers très expérimentés. Le recrutement en interne peut ainsi pallier cette difficulté à trouver un candidat externe. Les recruteurs prennent aussi moins de risques pour ce type de recrutement, les candidats étant déjà connus de l'entreprise.

## —DEUX RECRUTEMENTS SUR DIX SONT TOUJOURS EN COURS—

Deux recrutements sur dix sont toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre, soit une part stable par rapport aux précédentes années (**figure 5**).

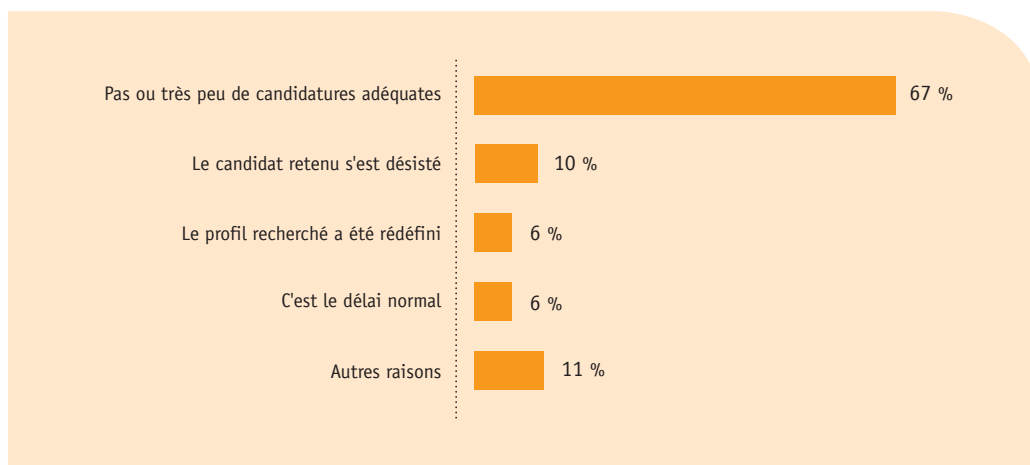
« C'est un poste central de l'entreprise. J'y attache une importance particulière. Je prends mon temps. » (Poste Directeur adjoint, établissement de moins de 10 salariés dans le secteur du commerce)

« C'est un recrutement non priorisé par rapport à d'autres actions. Il y a un manque de temps pour

étudier les candidatures et recevoir les candidats. L'annonce va être relancée. » (Poste en contrôle de gestion-audit, établissement de 50 à 249 salariés dans le secteur de la santé-action sociale)

« Il y a beaucoup de candidatures et il faut cibler la sélection de candidats à recevoir à l'entretien pour être sûr de ne pas se tromper. » (Poste en administration-gestion-organisation, établissement de plus de 1000 salariés dans le secteur public)

— Figure 5—  
 Principales raisons évoquées pour les recrutements toujours en cours



Source : Apec, 2017

## –UN RECRUTEMENT SUR DIX EST ABANDONNÉ–

Au cours de l'année 2016, **11 % des recrutements de cadres ont été abandonnés** bien qu'une offre d'emploi ait été publiée sur le site [apec.fr](http://apec.fr). Depuis 2010, cette part reste stable.

Plusieurs raisons sont évoquées par les recruteurs (**figure 6**). La principale raison évoquée est le manque de candidatures adéquates (31 %). Cette part a progressé de 5 points par rapport à 2015. Viennent ensuite la redéfinition du poste (28 %), la disparition du besoin de l'entreprise (23 %) et les contraintes budgétaires et économiques (18 %). Bien souvent, c'est la conjonction de plusieurs facteurs qui conduit le recruteur à ne pas poursuivre le processus de recrutement. Le manque de candidatures adéquates les amène à revoir la définition du poste, les profils attendus voire l'organisation des missions du poste. Des solutions peuvent être également trouvées en interne, par d'éventuelles mobilités ou changements de poste. Le recrutement peut aussi être re-

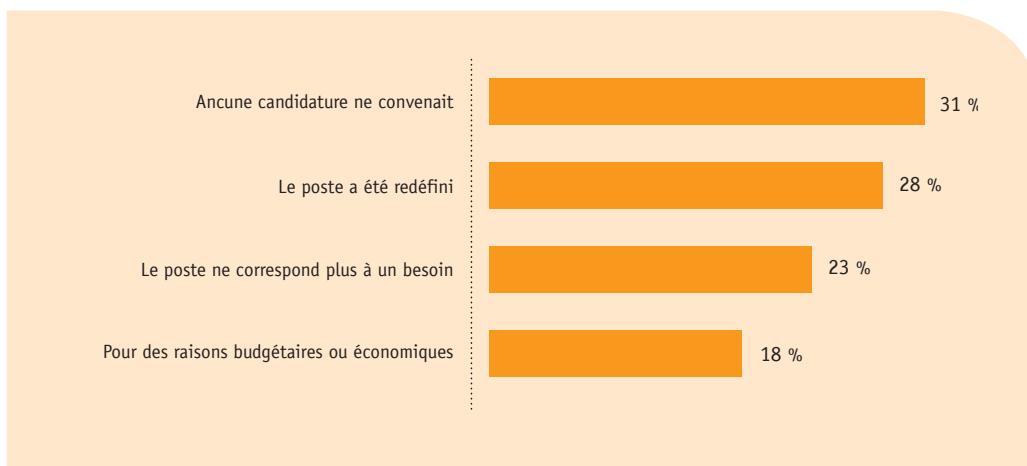
porté temporairement. Les abandons des projets de recrutement sont plus nombreux pour des créations de poste (14 %) que pour des remplacements (8 %). Les taux les plus élevés sont observés dans les fonctions production industrielle-travaux et chantier, en études-R&D et en communication-création.

*« Le client a souhaité ne plus recruter ce type de profil. Le recrutement a été annulé. Il y a eu un rachat de société et le recrutement n'était plus une priorité. »* (Consultant transport international, Fonction achats-qualité-maintenance-logistique)

*« Aucune candidature ne convenait et le poste a été redéfini. »* (Directeur de restauration rapide, Fonction commercial-marketing)

*« Une candidate qui a été pressentie s'est désistée. Ce refus pose la question de la pertinence de ce poste. On va donc se diriger sur des recrutements de juniors et de profils différents. »* (Poste de directeur études qualité et co-innovation, Fonction études-R&D)

– Figure 6 –  
Motifs évoqués pour l'abandon d'un recrutement



Source : Apec, 2017

## LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LES PETITES ENTREPRISES

Dans les petites entreprises, les processus de recrutement sont plus souvent toujours en cours, voire pour certains, abandonnés 3 à 6 mois après la parution de l'offre d'emploi.

23 % des recrutements sont toujours en cours 3 à 6 mois après des offres émises par des entreprises de moins de 50 salariés contre 17 % pour celles concernant des établissements de plus de 500 salariés. Les écarts sont encore plus marquants en ce qui concerne les abandons de recrutement. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, 12 % des offres d'emploi émises sont déclarées abandonnées trois à six mois après la parution d'une offre contre seulement 5 % des offres émises par les entreprises de plus de 500 salariés. Les petites entreprises ne sont pas souvent dotées de service ou de personnel RH occupés à la gestion de leur main-d'œuvre et à de nouvelles embauches, contrairement aux plus grands établissements qui disposent de ressources et d'outils dédiés. Néanmoins, dans les plus grands établissements, les processus de recrutement peuvent s'allonger lors du choix du candidat et de la validation de l'embauche, plusieurs personnes pouvant être impliquées dans le circuit de décision (managers et RH).

Du fait d'une plus faible attractivité auprès des candidats cadres, les recruteurs des entreprises de plus petite taille expriment plus fréquemment des difficultés de recrutement.

## – LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT SONT TRÈS LIÉS AUX DIFFICULTÉS À TROUVER DES CANDIDATS ADAPTÉS AUX POSTES –

Selon les recruteurs, les abandons de recrutement ou les recrutements non finalisés trois à six mois après la publication de l'offre sont souvent liés au fait qu'ils ne trouvent pas de candidatures ou que celles-ci sont inadéquates par rapport au profil du poste recherché.

**Ainsi, plus de 6 recruteurs sur 10 (65 %) expriment des difficultés à trouver des candidats**

adéquats au poste à pourvoir. Cette part augmente de 2 points par rapport à 2015, et se situe aussi 4 points au-dessus des niveaux observés en 2014 et 2013.

La baisse du nombre de candidatures a donc globalement attisé le sentiment de tension des difficultés de recrutement ressenti par les recruteurs.



—

## 8 RECRUTEURS SUR 10 AYANT RECUEILLI MOINS DE 10 CANDIDATURES EXPRIMENT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

—

Les recruteurs ayant recueilli peu de candidatures sont ceux qui expriment le plus fréquemment des difficultés de recrutements (figure 7).

Ainsi en 2016, seuls 20 % des recruteurs ayant reçu moins de 10 candidatures ont jugé faciles leurs recrutements, contre 41 % de ceux ayant reçu plus de 200 candidatures.

Cependant, le sentiment de tension a augmenté pour les offres ayant reçu entre 100 et 199 candidatures : en 2015, 50 % des recruteurs considéraient qu'il avait été facile de pourvoir les postes contre 44 %

en 2016. Bien que le sentiment de tension soit lié au nombre de candidatures reçues, ce lien n'est pas automatique.

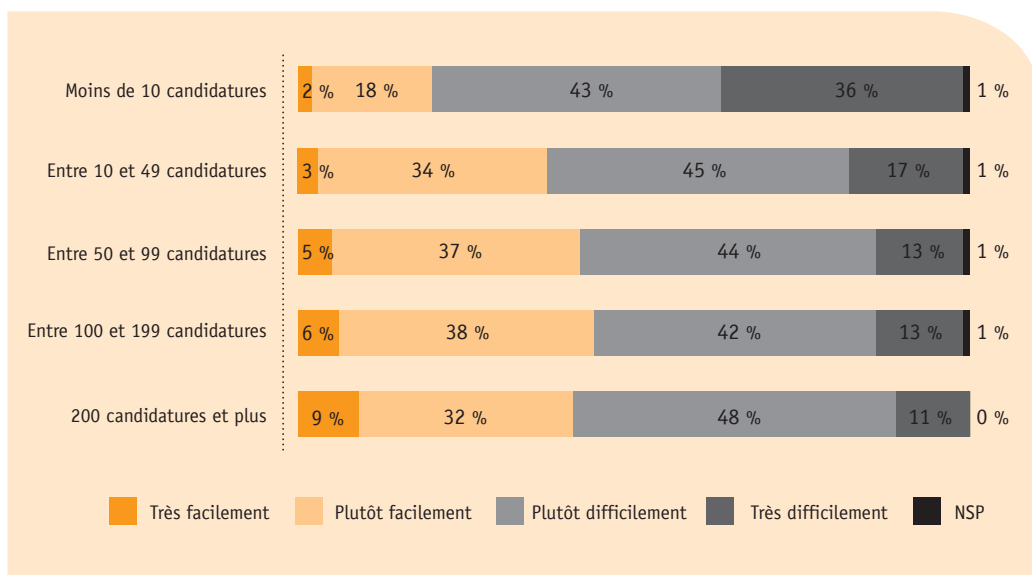
Assurément, la réception d'un volume important de candidatures rallonge et complexifie la sélection des profils. De plus, les candidatures peuvent s'avérer en inadéquation avec les profils recherchés.

« C'est lié au poste lui-même, poste de marketing. Beaucoup de candidatures qui ne correspondaient pas au poste en lui-même donc il a fallu faire un tri. » (Poste Responsable marketing opérationnel)

« Malgré les filtres sur les jobboards, de nombreux candidats qui ont un profil hors du spectre de recherche candidatent. Il y a une difficulté à allier les compétences techniques et la personnalité. » (Poste de responsable travaux)

— Figure 7—

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



Source : Apec, 2017



36 % des recruteurs dont l'offre a attiré moins de 10 candidatures jugent très difficile leur recherche de candidats

En lien avec le volume de candidatures disponibles, la part des recrutements jugés difficiles varie selon les fonctions (**figure 8**). Comme les années précédentes, les recruteurs expriment plus fortement des difficultés de recrutement pour les fonctions qui reçoivent le moins de candidatures : informatique (23 candidatures en moyenne contre 37 toutes fonctions confondues), production industrielle-travaux et chantier et études-R&D (respectivement 29 candidatures en moyenne). Pour ces trois fonctions, le sentiment de tension révèle des origines et explications différentes.

- Pour la **fonction informatique**, la tension est notamment liée aux pratiques de recrutement des entreprises de services du numérique. Dans le secteur, les recruteurs émettent régulièrement des offres d'emploi dans l'objectif de se constituer un vivier de candidatures. Travaillant pour le compte d'autres entreprises, les entreprises de services du numérique ont en effet besoin d'alimenter un réservoir de profils disponibles, pour anticiper d'éventuels besoins en lien avec leur carnet de commandes. Cela a pour conséquence de créer une profusion d'offres d'emploi émises dans la fonction, les ESN (entreprises du service numérique) multipliant les offres et les canaux de diffusion<sup>5</sup>. De plus, une offre est souvent diffusée par plusieurs entreprises pour répondre à un besoin de compétences lié à un même appel d'offres, et, *in fine*, une seule d'entre elles recrutera. Ainsi, la multiplication des offres d'emploi peut rendre ces dernières moins visibles et augmenter « artificiellement » le sentiment de tension exprimé par les recruteurs. En parallèle, les cadres informaticiens utilisent plus fréquemment, par rapport à d'autres fonctions, les réseaux sociaux professionnels ou l'envoi de candidatures spontanées. Ces profils sont également plus souvent « chassés » par des cabinets de recrutement : ces pratiques peuvent ainsi inciter les candidats à être moins réactifs vis-à-vis des offres d'emploi. En outre, certaines compétences, notamment dans le développement informatique, restent rares et sont particulièrement recherchées dans un contexte de numérisation de l'économie : les difficultés de recrutement peuvent donc être importantes et avoir de multiples causes.

<sup>5</sup> Sourcing cadres, édition 2017 : comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-27, juin 2017,

- Pour la fonction **études-R&D**, le sentiment de tension exprimé par les recruteurs s'est accru en

2016. Dans cette fonction, certains postes hautement techniques nécessitent une très forte expertise. Les recruteurs sont donc très exigeants en matière de diplômes et d'expérience professionnelle.

- La fonction **production industrielle-travaux et chantier** est quant à elle fortement pénalisée par un déficit d'attractivité des secteurs industriels et de la construction, auquel s'ajoutent des contraintes liées au poste du fait de longues expériences professionnelles exigées. Dans cette fonction, les cadres occupent en effet souvent des postes de managers d'équipe de production de grande taille ou d'encadrement d'équipes de chantier. Pour ces postes, il importe aux recruteurs que les candidats soient des cadres expérimentés. Ces profils sont plus difficiles à recruter : ils sont moins mobiles, moins disponibles sur le marché du travail par rapport à des profils cadres moins expérimentés. Enfin, le changement d'entreprise peut être vécu pour ces cadres plus expérimentés et plus âgés comme une prise de risques. Face à ces difficultés de recrutement, les recruteurs se tournent parfois vers leurs ressources en interne (notamment via la promotion de salariés au statut de cadre).

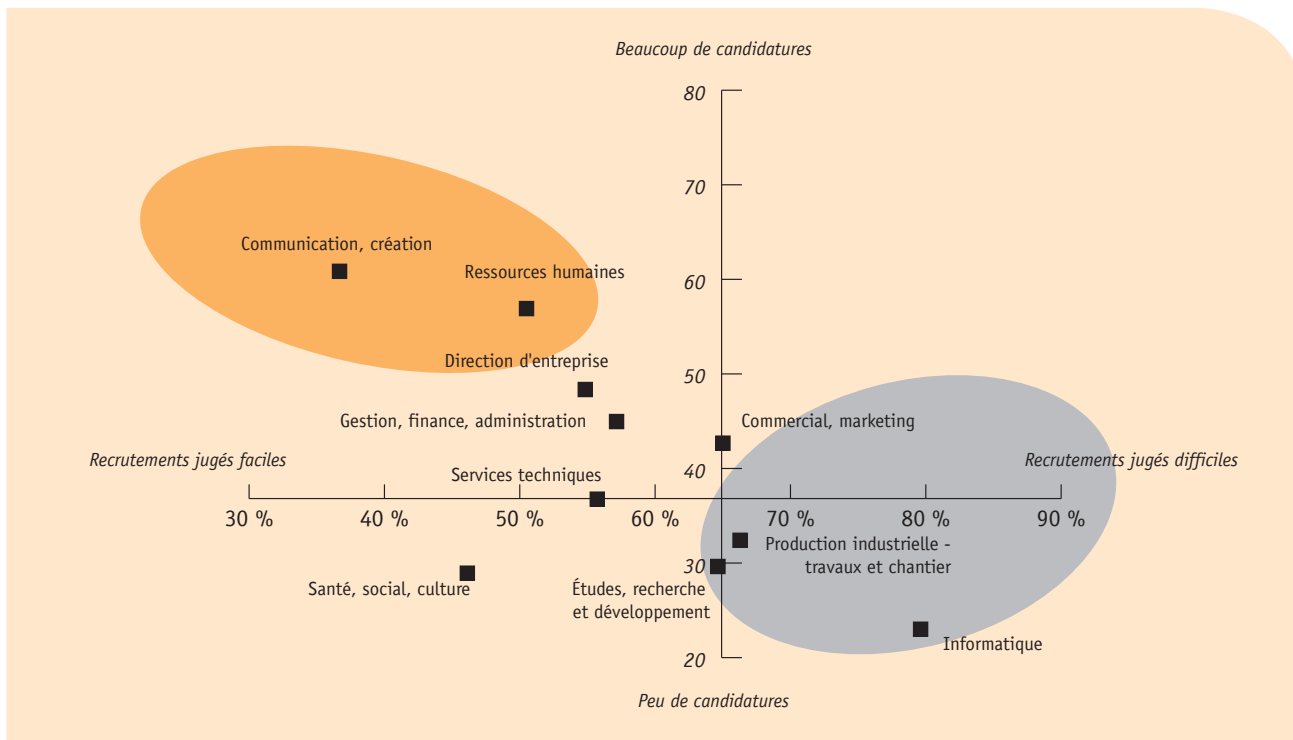
- 65 % des recruteurs expriment également des difficultés de recrutement pour la fonction commercial-marketing, soit une part comparable à la moyenne observée toutes fonctions confondues et au même niveau qu'en 2015. Le nombre moyen de candidatures demeure supérieur à la moyenne toutes fonctions confondues mais diminue depuis plusieurs années. En 2016, il s'élève à 43 candidatures contre 48 en 2015 et 53 en 2014.

Enfin, les volumes de recrutements de cadres ont également progressé en 2016 dans ces fonctions (+ 18 % en production industrielle-chantier, +16 % en études-R&D, +15 % en informatique, +13 % en commercial-marketing), d'où une concurrence accrue entre les recruteurs lors de la publication d'offres d'emploi pour attirer les candidats.

Inversement, les recruteurs expriment moins de difficultés de recrutement pour les fonctions communication-crédation et ressources humaines, pour lesquelles les candidatures sont nettement plus nombreuses que la moyenne toutes fonctions confondues.

– Figure 8 –

Part des recrutements de cadres via les offres jugés difficiles et nombre de candidatures moyen par offre selon la fonction en 2016



Source : Apec, 2017



Les pourvois de poste sont jugés faciles dans les fonctions communication et ressources humaines. C'est d'ailleurs dans ces deux fonctions que les candidatures sont les plus nombreuses.

## – LES DIFFICULTÉS DES RECRUTEURS À TROUVER DES CANDIDATS ONT DE MULTIPLES CAUSES –

### MÉTHODOLOGIE

Cette méthodologie s'appuie sur l'analyse des réponses fournies par les recruteurs à une question ouverte de l'étude « De l'offre au recrutement, édition 2017 ». Les recruteurs ont été invités à répondre à la question suivante : « Selon vous, pour quelle(s) raison(s) cela a-t-il été difficile de trouver des candidats adaptés au poste ? » Aussi, ces derniers étaient amenés à répondre à cette question seulement s'ils avaient déclaré qu'il avait été plutôt difficile ou très difficile de trouver des candidatures adaptées.

Les citations des répondants et leurs segments ont été analysés à l'aide de méthodes statistiques afin de pouvoir les classer, c'est-à-dire leur associer une catégorie<sup>6</sup>. C'est à partir de ces catégories qu'ont pu être générés 4 nuages de mots permettant de représenter visuellement les difficultés à trouver des candidats adaptés, avec la prépondérance de certains mots.

Ainsi, ces 4 nuages de mots caractérisent les principales causes de difficultés des recruteurs, en lien avec les variables descriptives.

<sup>6</sup> Plus de détails dans les annexes quant à la méthodologie

– Illustration 1 –  
Nuage de mots - Classe 1



–  
**LA RARETÉ DE CERTAINS PROFILS RECHERCHÉS**  
–

L'une des principales difficultés citées par les recruteurs interrogés est la rareté de certains profils recherchés. Le sentiment de pénurie imprègne le discours de la classe 1 : « marché », « rare », « profil », « rareté », « disponible » (**illustration 1**). Le vocabulaire employé souligne en effet combien les recruteurs rencontrent des difficultés à trouver certains profils. Cette difficulté se matérialise par un faible volume de candidatures reçues, moins de 10 candidatures, accentuant le sentiment de tension chez les recruteurs.

**La pénurie de profils disponibles**

Cette pénurie de certains profils touche davantage la fonction de l'informatique, particulièrement des

offres liées aux métiers d'informatique de gestion comme consultant informatique ERP. On peut expliquer cette pénurie par des projets informatiques qui, sous l'effet des transformations technologiques, nécessitent des compétences multiples et variées. Des compétences sont particulièrement difficiles à trouver, les candidats potentiels étant souvent en activité et par conséquent peu susceptibles de postuler.

« C'est lié à la forte demande du marché sur ce type de poste à ce moment-là, il y a donc peu de candidats disponibles. » (Poste de développeur Php symfony)  
« Il y a une pénurie de profils sur ces compétences et l'offre est supérieure à la demande donc ces profils ne candidatent pas. » (Poste de développeur Full stack)

De plus, les recruteurs interrogés soulignent une grande concurrence entre les ESN pour attirer des candidats. Afin de contourner ces difficultés à recruter dans la fonction informatique, les embauches se réalisent plus souvent que la moyenne *via* la coopta-

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

tion des salariés<sup>7</sup>.

« Le profil est très recherché donc ils ne cherchent pas de travail. Ils sont déjà en poste, donc pour les attirer il faut se donner beaucoup de mal et rendre les annonces très attractives. On trouve plus par la chasse ou la cooptation. » (Poste de Lead développeur magento)

« Ils ne se mettent pas sur le marché, ils ne sont pas visibles. Je pense qu'ils passent par d'autres canaux comme la cooptation. » (Poste de développeur PHP)

La pénurie de certains profils se retrouve dans la fonction études-R&D, notamment pour des offres liées aux métiers conception-recherche et test-essai-validation-expertise.

### Des postes de niche nécessitant des compétences particulières

Dans d'autres cas, la difficulté est de trouver des candidats dotés de compétences liées à un secteur de niche. Certains recruteurs cherchent des qualifications bien particulières qui sont souvent méconnues sur le marché de l'emploi, notamment par le fait que ce sont des technologies récentes ou, à l'inverse, anciennes. Les offres s'adressent donc à un type de candidats bien spécifique.

« Nous avons un métier peu connu et les profils sont généralement peu adaptés, on a un métier de niche. Les candidats ont une méconnaissance du métier. » (Poste de consultant diagnostic économique financier stratégique)

« C'est un nouveau marché, il n'y a pas beaucoup de candidats sur le marché. » (Poste d'ingénieur de vente pour le développement de solutions IOT<sup>8</sup>)

« Cela a été difficile de trouver un candidat adapté au poste car la technologie est relativement ancienne et donc assez rare sur le marché. » (Poste de développeur RCP)

## LES EXIGENCES ET LES COMPÉTENCES ATTENDUES

La majorité des occurrences appartenant à la classe 2 sont associées à la problématique des exigences et des compétences attendues de la part des recruteurs (**illustration 2**). Les mots comme « exigence », « expérience », « technique », « particulier », « personnalité » évoquent les difficultés à recruter des candidats remplissant tous les critères recherchés : à savoir l'expérience, la formation, les compétences et la personnalité.

### Le manque de profils expérimentés

Malgré un volume de plus de 100 candidatures reçues en moyenne par offre, les entreprises peinent à trouver des profils suffisamment expérimentés pour répondre à leurs attentes de profils immédiatement opérationnels. Ces candidats sont plus exigeants en matière de poste et sont moins enclins à changer d'entreprise.

« On souhaiterait avoir des candidats avec une certaine expérience pour pouvoir être indépendants très rapidement. » (Poste de comptable gestion immobilière)

« On a reçu des candidatures plutôt de débutants et on recherchait de l'expérience avec un profil technique particulier et une bonne maturité pour gérer un environnement complexe. » (Poste d'ingénieur énergie)

Cette difficulté à trouver des candidats expérimentés touche la fonction commercial-marketing, plus particulièrement pour des offres liées aux métiers de la direction commerciale et marketing et du marketing.

<sup>8</sup> Internet of Things ou Internet des objets

– Illustration 2 –

Nuage de mots - Classe 2



**L'inadéquation des formations des candidats avec le besoin des entreprises**

Les entreprises déclarent un manque de candidats formés pour satisfaire leurs besoins. Les recruteurs expriment parfois une inadéquation des formations des candidats par rapport aux besoins des entreprises et au marché de l'emploi.

*« Des personnes qui ont des compétences techniques notamment en lien avec le secteur de l'entreprise et le secteur d'activité, ils sont difficilement trouvables aujourd'hui, c'est la non-adéquation entre la formation initiale des candidats et les besoins. »* (Poste de commercial de service auprès des entreprises)

*« Il n'y a pas de formation sur le système Linux dans les cursus universitaires ou même les écoles d'ingénieurs privées. Les personnes qui maîtrisent ce système sont soit des passionnés soit des gens qui ont été formés. »* (Poste ingénieur système et réseaux de production)

**La personnalité du candidat**

Enfin, la personnalité est placée comme un facteur déterminant et peut constituer une difficulté de recrutement. Au-delà des compétences techniques, les recruteurs sont sensibles à la personnalité du candidat, à savoir ses traits de personnalité et surtout sa capacité à s'adapter à l'entreprise dans laquelle il postule.

*« C'est plus un souci de personnalité, avoir une personne qui allait s'adapter à la structure. »* (Poste d'assistant de ressources humaines)

*« Il y avait une exigence du client sur la personnalité du candidat et peu de profils correspondaient. »* (Poste de coordinateur logistique)

*« Il faut une personnalité adaptée au poste et à notre groupe. »* (Poste de directeur ressources humaines)

– Illustration 3 –  
Nuage de mots - Classe 3



### – LES CANDIDATURES NON ADAPTÉES

La troisième classe se rapporte à la réception de candidatures non adaptées. Les mots présents dans cette classe sont : « difficile », « candidature », « adapter », « correspondre », « manquer » (**illustration 3**).

#### La réception de candidatures peu adaptées

La tranche de 50 à 99 candidatures est caractéristique au sein de cette classe. Toutefois, ce volume conséquent n’apporte pas une réelle satisfaction aux recruteurs qui regrettent de recevoir des candidatures peu adaptées. Faute d’investissement ou d’anticipation, les postulants envoient souvent des candidatures peu ciblées, sans chercher à bien s’informer sur la structure et/ou sur les missions du poste.

Ce comportement se révèle plus particulièrement prégnant pour les offres de la fonction gestion-finances-administration et chez les jeunes diplômés qui multiplient les candidatures pour obtenir un poste.

« Cela a été difficile de trouver un candidat adapté au poste car il y a beaucoup de CV qui arrivent en automatique mais qui ne correspondent pas vraiment au profil demandé. » (Poste d’ingénieur structure coque)

« Cela a été difficile de trouver un candidat adapté au poste car il y a un manque d’anticipation de la part des candidats qui sont venus à l’entretien. » (Poste de responsable département électroménager)

« Nous recevons énormément en entretien des jeunes candidats tout juste diplômés et j’ai l’impression qu’ils ne lisent pas l’annonce. » (Poste de superviseur)

### La nature du contrat et le décalage de rémunération entre les recruteurs et les candidats

Une autre explication avancée par les recruteurs est le niveau de rémunération qui peut constituer un frein en raison de l'exigence salariale des candidats qui est parfois trop élevée. La nature du contrat à durée déterminée du poste peut se révéler être un frein supplémentaire, les cadres préférant postuler à un contrat à durée indéterminée, plus stable.

*« Les candidats avaient des prétentions salariales trop exigeantes. »* (Poste de chargé des affaires fiscales)

*« Difficile de trouver des candidats adaptés au poste à cause de la rémunération qui était trop faible. »* (Poste de responsable d'agence)

### LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES ET LA MAÎTRISE DES LANGUES ÉTRANGÈRES

Les termes comme « anglais », « linguistique », « langue » renvoient à la maîtrise d'une langue étrangère (anglais, allemand) alors que les mots comme « géographique », « localisation », « déplacements » font écho à la localisation de l'entreprise et au manque de mobilité des cadres (**illustration 4**).

#### La maîtrise d'une langue étrangère

Dans un contexte où de nombreuses entreprises ont une partie de leurs activités à l'international ou travaillent avec des collaborateurs basés à l'étranger, les recruteurs cherchent à sélectionner des candidats capables de travailler et communiquer en anglais<sup>9</sup>.

Or les entreprises soulignent la difficulté à trouver des candidats justifiant d'une bonne maîtrise des langues étrangères comme l'anglais, ou de manière plus secondaire de l'allemand. Si les compétences techniques sont mises en avant, les recruteurs cherchent aussi des compétences transversales, notamment la maîtrise d'une langue étrangère, plus particulièrement dans la fonction production industrielle-travaux et chantier.

La maîtrise de l'anglais est donc incontournable pour de nombreux recruteurs, pour des postes spécifiques « export » ou non.

*« La problématique était de trouver un profil bilingue en anglais compatible avec un profil industriel. »* (Poste d'acheteur industriel)

*« Une difficulté à trouver une bonne maîtrise des langues étrangères. On demandait un anglais courant et une seconde langue maîtrisée. »* (Poste d'administrateur des ventes export)

Aussi, les recruteurs interrogés déclarent rencontrer une double difficulté, celle de trouver des candidats ayant une compétence linguistique mais également en capacité d'effectuer des déplacements à l'international ou en France.

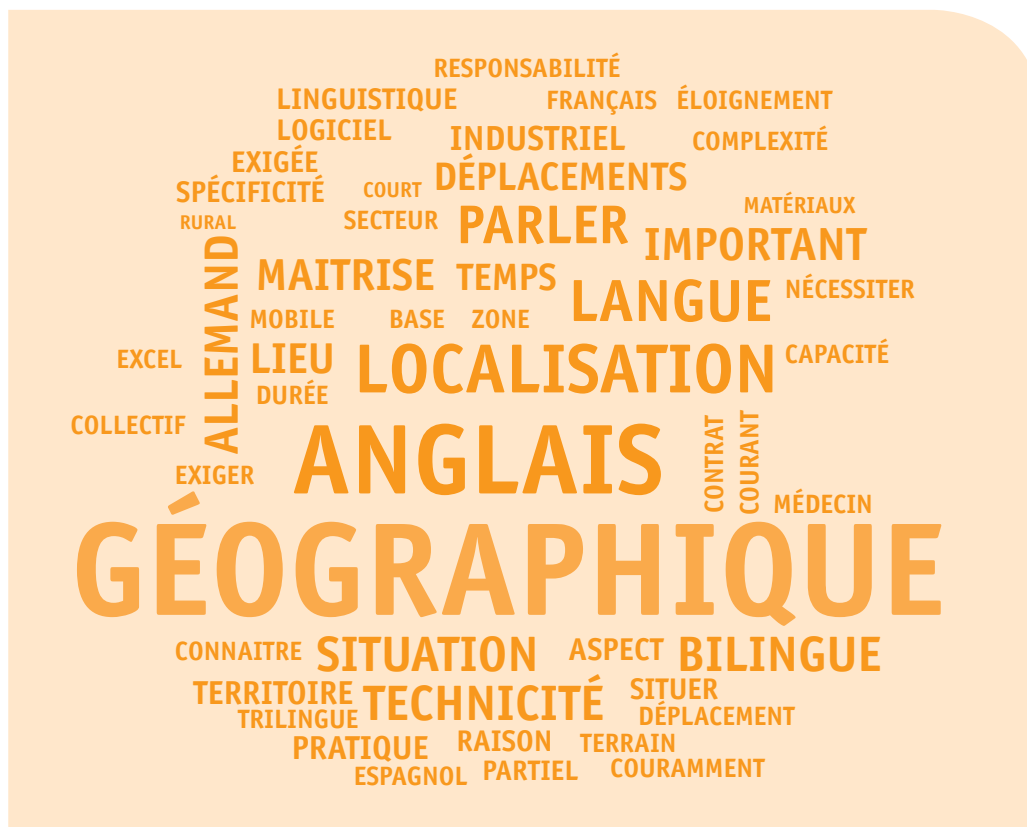
*« Il fallait parler anglais couramment et là le recrutement est beaucoup plus difficile car le poste comporte aussi des déplacements à l'étranger et les personnes sont moins mobiles. »* (Poste de coordinateur projet)

*« On demande des compétences comme l'anglais ou l'allemand, pour ce qui est de la mobilité, on a des clients un peu partout en France et cela entraîne des déplacements. »* (Poste de technicien logiciel et formateur)

<sup>9</sup> L'anglais est la langue des échanges internationaux.



–Illustration 4–  
Nuage de mots - Classe 4



### Le manque d'attractivité géographique de l'entreprise et le manque de mobilité des cadres

La localisation de certaines entreprises peut également s'avérer être un frein essentiel pour les candidats estimant le lieu peu attractif. C'est particulièrement le cas des entreprises situées en milieu rural ou dans des régions frontalières. Tout comme la mobilité des cadres, elle est parfois perçue comme une contrainte.

C'est le cas dans certaines fonctions où les candidats potentiels sont souvent déjà en poste et rarement à la recherche d'un emploi, comme pour la fonction santé-social-culture.

Le lieu d'activité peut être un facteur déterminant pour les cadres. À noter que les difficultés de recrutement dans les zones peu attractives peuvent être renforcées par des rémunérations insuffisantes<sup>10</sup>.

« C'est par rapport à la situation géographique, nous sommes dans l'Aisne à Saint-Quentin. » (Poste d'éducateur spécialisé)

« Je pense qu'on est mal situés, dans un endroit géographique un peu pauvre, et les gens ne sont pas attirés par la ville de Blaye. » (Poste de cadre de santé)

<sup>10</sup> Les métiers cadres en tension, une approche territoriale, édition 2016. Les études de l'emploi cadre, n°2016-03, Janvier 2016

— **PRÈS DE 3 RECRUTEURS SUR 10  
EXPRIMENT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER  
DES CADRES EN GÉNÉRAL**

—

Les recruteurs se sont aussi exprimés sur leurs difficultés de recrutement de cadres en général, sur une échelle de 1 à 10 (1 pour les recrutements jugés peu difficiles, 10 pour ceux considérés comme très difficiles). Pour faciliter l'analyse de cette échelle, les notes ont été regroupées en trois positions : de 1 à 3 pour les recrutements jugés faciles, de 4 à 7 pour ceux jugés moyennement difficiles, et de 8 à 10 pour ceux jugés très difficiles.

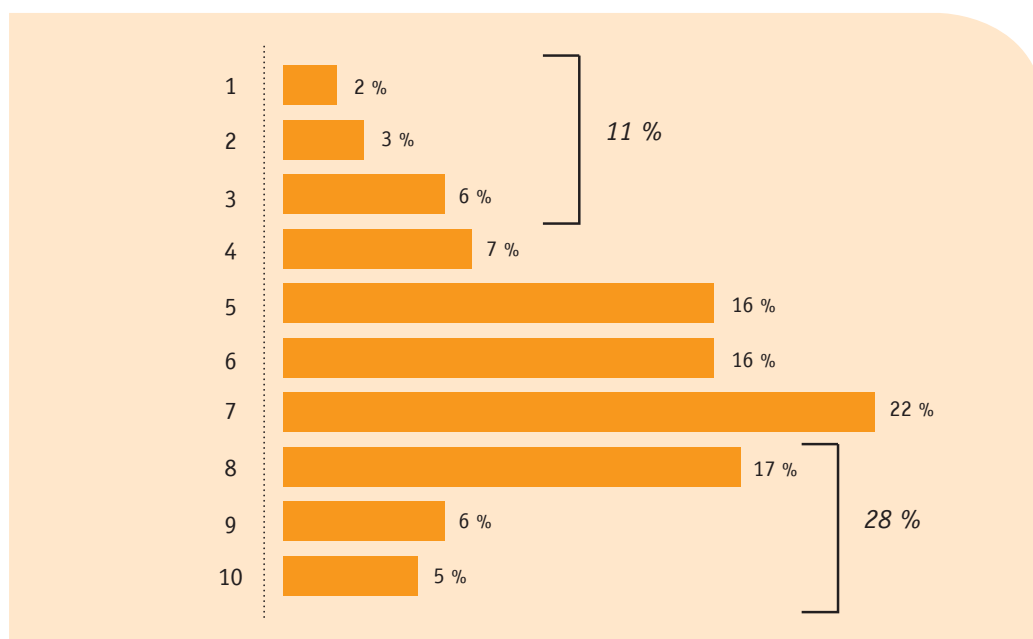
En moyenne, les recruteurs interrogés estiment à 6 leur niveau de difficulté de recrutement. Ce niveau reste stable par rapport à 2014 et 2015.

Comme en 2015, 11 % des recruteurs jugent leurs recrutements de cadres faciles (note de 1 à 3). À l'inverse, 28 % d'entre eux jugent leurs recrutements de cadres comme étant difficiles (note de 8 à 10). Enfin, 6 recruteurs sur 10 jugent leurs difficultés de recrutement comme étant modérées (note de 4 à 7) (**figure 9**).

— **Figure 9** —

**Les difficultés de recrutement de cadres en général selon les recruteurs**

Sur une échelle de 1 à 10, où situeriez-vous vos difficultés de recrutement (1 : pas de difficultés, 10 : énormément de difficultés)



Source : Apec, 2017



Sur une échelle de 1 à 10, 22 % des recruteurs évaluent leurs difficultés de recrutement à 7.

## –ANNEXES–

### –Annexe 1–

#### Taux de finalisation (hors ESN)

	Offres du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016	Offres du 2 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 3 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 4 <sup>e</sup> trimestre 2016
Taux de finalisation	65 %	66 %	67 %	69 %
Part des recrutements en cours	25 %	23 %	20 %	21 %
Part des recrutements abandonnés	11 %	11 %	12 %	11 %

Source : Apec, 2017

### –Annexe 2–

#### Taux de finalisation par fonction

	Offres du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016	Offres du 2 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 3 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 4 <sup>e</sup> trimestre 2016
1 Commercial, marketing	63 %	65 %	68 %	64 %
2 Communication, création	69 %	75 %	76 %	70 %
3 Direction d'entreprise	73 %	65 %	68 %	76 %
4 Études, recherche et développement	57 %	60 %	59 %	64 %
5 Gestion, finance, administration	69 %	71 %	70 %	76 %
6 Informatique	-	-	-	-
7 Production industrielle - travaux et chantier	61 %	54 %	58 %	65 %
8 Ressources humaines	81 %	88 %	70 %	75 %
9 Santé, social, culture	71 %	68 %	68 %	87 %
10 Services techniques	67 %	63 %	71 %	67 %

Source : Apec, 2017

### –Annexe 3–

#### Part des recrutements jugés difficiles par fonction

	Offres du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016	Offres du 2 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 3 <sup>e</sup> trimestre 2016	Offres du 4 <sup>e</sup> trimestre 2016
1 Commercial, marketing	69 %	63 %	62 %	68 %
2 Communication, création	42 %	29 %	50 %	39 %
3 Direction d'entreprise	48 %	58 %	62 %	53 %
4 Études, recherche et développement	72 %	60 %	51 %	74 %
5 Gestion, finance, administration	54 %	58 %	62 %	58 %
6 Informatique	79 %	81 %	75 %	83 %
7 Production industrielle - travaux et chantier	70 %	62 %	77 %	58 %
8 Ressources humaines	54 %	47 %	52 %	51 %
9 Santé, social, culture	44 %	36 %	57 %	50 %
10 Services techniques	57 %	56 %	54 %	54 %
<b>Ensemble</b>	<b>64 %</b>	<b>63 %</b>	<b>62 %</b>	<b>66 %</b>

Source : Apec, 2017



## —MÉTHODOLOGIE—

L'étude « De l'offre au recrutement, édition 2017 » analyse les quatre vagues de l'enquête de suivi des offres et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2016. 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. Aussi, 1 701 entreprises et cabinets de recrutement ont été interrogés en juillet 2016 sur une offre du 1<sup>er</sup> trimestre 2016, 1 703 en octobre 2016 sur une offre du 2<sup>e</sup> trimestre 2016, 1 514 en janvier 2017 sur une offre du 3<sup>e</sup> trimestre 2016 et 1 761 en avril 2017 sur une offre du 4<sup>e</sup> trimestre 2016.

Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres par fonction et par trimestre de publication. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des entreprises des services du numérique (ex

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

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

Ce volet concerne les recrutements et la tension, trois autres volets sont publiés : « Les candidatures sur offre », « Profils cadres recherchés et profils recrutés » et « Zoom sur la fonction Études-R&D ».

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

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

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site  
[www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr), rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, 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).*



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

ISBN 978-2-7336-1078-7

MARS 2018

L'étude a été réalisée par la direction données, études et analyses de l'Apec.

*Pilotage de l'étude* : Laurence Bonnevaux.

*Analyse et rédaction* : Anne-Dominique Gleyen, Pauline Vallée .

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Directeur données, études et analyses* : Pierre Lamblin.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H