

## SOMMAIRE

**P. 2 LA FLUIDITÉ ET L'ISSUE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT VARIENT FORTEMENT SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT ET LA NATURE DU CONTRAT PROPOSÉ**

**P. 4 LES CANDIDATURES INADÉQUATES DEMEURENT LE PRINCIPAL MOTIF DE DIFFICULTÉS SELON LES RECRUTEURS**

**P. 8 LE RECRUTEMENT INTERNE APPARAÎT PARFOIS COMME UN LEVIER SATISFAISANT POUR FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

**P. 9 LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EXPLIQUENT PARTIELLEMENT LES ABANDONS...ET LARGEMENT LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT QUI SE PROLONGENT**

# LES OFFRES D'EMPLOI DIFFICILES À SATISFAIRE : LES DIFFICULTÉS SONT D'ORIGINES MULTIPLES ET SE CONCENTRENT SUR CERTAINS SECTEURS

GUILLAUME BLACHE ET SANDRA GAUMONT – DIRECTION DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE L'ÉVALUATION

Dans un contexte de chômage élevé, l'existence d'emplois ne trouvant pas preneur est un paradoxe fréquemment dénoncé en France. Pourtant, aucun diagnostic clair et précis ne se dégage, car la notion d'emplois vacants<sup>1</sup> recouvre en fait plusieurs réalités différentes se prêtant souvent mal aux mesures statistiques : offres à pourvoir, difficultés de recrutement, métiers en tension, abandons de recrutement... (Cf. encadré 1)

La majeure partie des enquêtes menées auprès des entreprises manifestent de difficultés rencontrées ou pressenties dans le processus de recrutement. Ainsi, que ce soit à travers l'enquête BMO<sup>2</sup> ou l'enquête « TEC »<sup>3</sup> portée par le MEDEF, environ un tiers des établissements déclarent des difficultés de recrutement. Si la part d'établissements déclarant des difficultés tend à se réduire depuis quelques années, les employeurs alertent cependant massivement sur des difficultés liées aux candidatures (pénurie ou inadéquation des profils). L'employeur peut certes reporter parfois sa difficulté à maîtriser le processus de recrutement (disponibilité, définition précise du besoin...) sur la qualité des candidatures qu'il reçoit. Cependant, il est important de comprendre l'origine des difficultés exprimées par les employeurs quelles qu'elles soient, afin de calibrer au mieux l'offre de service de Pôle emploi.

Pôle emploi dispose de statistiques sur les offres d'emploi qui lui ont été confiées<sup>4</sup>. Ainsi, parmi les quelques 2,5 millions d'offres clôturées au cours de l'année 2014, 85% ont été satisfaites. Dans près de six cas sur dix, le délai de

satisfaction s'établit à moins d'un mois. Le fait qu'un recrutement dure plus d'un mois ne signifie pas nécessairement que l'emploi a été difficile à pourvoir, mais ce délai est souvent apprécié comme un indicateur potentiel de difficultés. Ainsi, l'enquête « offres difficiles à satisfaire », initiée en 2013 et reconduite cette année cible une population d'établissements ayant déposé une offre à Pôle emploi, identifiée comme satisfaite dans le système d'information au cours du premier trimestre 2015 dans un délai de plus de quatre semaines. L'enquête cible également les établissements pour lesquels l'offre confiée à Pôle emploi a été annulée (le système d'information retraçant très imparfaitement les motifs de cette annulation) au cours de ce même trimestre, en éliminant les offres annulées de moins de 15 jours<sup>5</sup>. Au total les offres concernant les établissements sélectionnés représentent 45% de l'ensemble des offres clôturées au cours du trimestre (Cf. tableau 1). Enfin, ont été également interrogés les établissements pour lesquels l'offre déposée était toujours en cours à la fin du premier trimestre 2015 depuis plus de deux mois. Ces offres représentent 14% de l'ensemble des offres non clôturées.

Tout l'enjeu de l'enquête est d'évaluer l'ampleur et la nature des difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs lors du processus de recrutement, avec cependant deux limites. D'une part le champ de l'étude se limite aux seules offres confiées à Pôle emploi et d'autre part le processus de recrutement peut avoir été initié largement avant le dépôt de l'offre.

Quelle que soit l'issue de la procédure de recrutement, la moitié des employeurs (53,5%), ayant déposé une offre à Pôle emploi, annulée ou satisfaite, ont déclaré avoir rencontré des difficultés pour embaucher. A la quasi-unanimité (92,5%), les employeurs s'accordent à penser que les problèmes de candidatures sont à l'origine de leurs difficultés (soit pour cause de pénurie de candidats, soit parce que le profil de ces derniers ne correspond pas). Un peu plus de la moitié ont tenté de remédier à ces difficultés, en acceptant de faire certaines concessions. Les secteurs de l'industrie et de la construction sont les plus impactés par les difficultés de recrutement, de même que les établissements de petite taille. Lorsque l'offre est proposée en CDI ou suite à un surcroît d'activité, elle s'avère plus difficile à pourvoir. Lorsqu'il n'a pas été choisi d'emblée, le recrutement en interne reste marginal et s'effectue le plus souvent pour remédier aux difficultés rencontrées lors de la procédure de recrutement en externe. Les abandons de recrutement demeurent peu fréquents et ne sont pas toujours dus à la qualité des candidatures. Pôle emploi n'est pas systématiquement sollicité dès le début de la procédure de recrutement, mais reste un acteur majeur, a fortiori quand l'offre apparaît comme difficile à satisfaire.

PARMI LES  
ÉTABLISSEMENTS AYANT  
CHERCHÉ À RECRUTER,  
**53,5%**  
ONT RENCONTRÉ DES  
DIFFICULTÉS.

<sup>1</sup> Cf. travaux du COE rapport publié en septembre 2013

<sup>2</sup> Enquête annuelle Besoins en Main-d'Oeuvre (Pôle emploi)

<sup>3</sup> Enquête de l'Observatoire Tendances Emploi Compétence (TEC) du MEDEF

<sup>4</sup> Les offres déposées à Pôle emploi représentent environ 40% des embauches d'1 mois et plus.

<sup>5</sup> Les offres annulées de moins de 15 jours n'ont pas été prises en compte pour éviter de porter l'interrogation sur ce qui pourrait relever d'erreurs de saisie. La sélection opérée dans la campagne 2015 diffère légèrement de celle effectuée lors de l'interrogation en 2013, qui portait sur l'ensemble des offres annulées en mars et avril 2013 ainsi que les offres satisfaites aux mêmes dates dont le délai de satisfaction dépassait deux mois.

## LA FLUIDITÉ ET L'ISSUE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT VARIENT FORTEMENT SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT ET LA NATURE DU CONTRAT PROPOSÉ

Parmi les employeurs interrogés<sup>6</sup>, trois sur quatre (76,5%) ont pourvu leur offre, qu'ils aient recruté un salarié déjà présent dans l'établissement (3,7%) ou un candidat externe à l'entreprise (72,8%) (Cf. graphique 1).

### ENCADRÉ 1

#### QUELQUES DÉFINITIONS AUTOUR DES EMPLOIS VACANTS

Sous le terme « d'emplois vacants » se cachent bien souvent plusieurs notions qu'il convient de rappeler et de préciser : emplois vacants, offres non pourvues, métiers en tension et difficultés de recrutement.

L'**emploi vacant** (du terme anglais « Job vacancy ») est défini comme un poste libre ou encore occupé pour le pourvoi duquel l'employeur entreprend des démarches actives de recherche d'un candidat en dehors de l'entreprise (définition retenue par Eurostat).

Or pour autant, cette vacance ne dit rien du résultat final de la recherche et n'implique pas automatiquement des difficultés à trouver un candidat. Elle manifeste juste du délai incompressible nécessaire à trouver la personne adéquate. Un volume important d'emplois à pourvoir, d'emplois vacants peut même se révéler la manifestation d'un certain développement de l'activité des entreprises.

En revanche, si à l'issue du processus de recrutement (qui peut être parfois long), aucun candidat n'est trouvé, on pourra considérer l'échec du recrutement. Avec l'abandon du projet de recrutement, l'offre d'emploi sera alors « **non pourvue** ».

Une offre non pourvue peut aussi bien résulter de l'échec de recrutement lié à des difficultés à trouver le candidat adéquat qu'à la disparition du besoin de recrutement ou à sa redéfinition, sans que n'apparaissent de difficultés particulières.

Que l'offre d'emploi soit satisfaite ou non, l'entreprise désireuse de recruter peut se trouver confrontée à des **difficultés de recrutement**. Ces difficultés peuvent être de nature très variée et sont susceptibles d'entraîner soit un allongement du processus de recrutement soit un abandon du projet de recrutement. Afin de permettre une analyse des métiers qui concentrent les difficultés les plus nombreuses, un indicateur de tension (ratio entre les offres déposées à Pôle emploi au cours du trimestre et les demandeurs d'emploi inscrits sur les listes de Pôle emploi au cours de ce même trimestre) est produit et publié conjointement par la DARES et Pôle emploi chaque trimestre. Sont identifiés comme **des métiers « en tension »** les métiers pour lesquels l'indicateur de tension est le plus élevé.

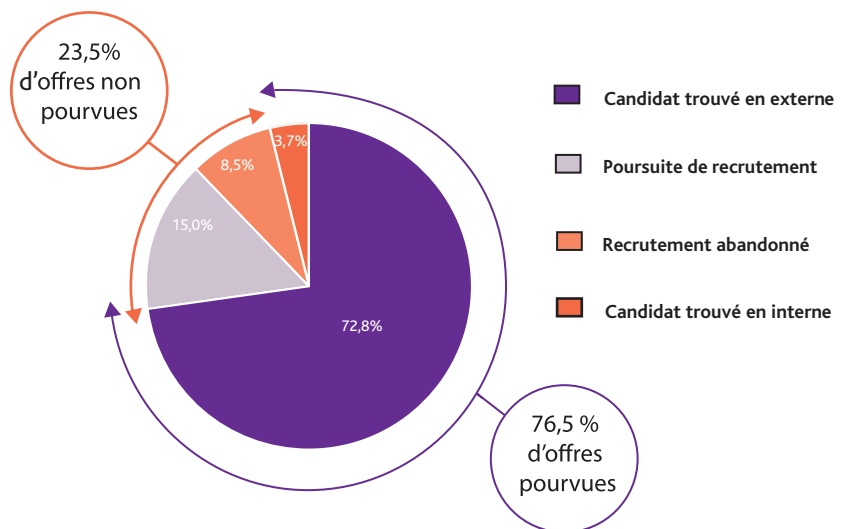
TABLEAU 1

### OFFRES CLÔTURÉES AU COURS DU 1ER TRIMESTRE 2015

Offres clôturées au cours du 1er trimestre 2015 : 564 000	%	% d'établissements déclarant des difficultés
Offres annulées dans un délai inférieur à 15 jours	7,1%	-
Offres satisfaites dans un délai inférieur à 30 jours	47,7%	-
<b>Ensemble hors champ de l'enquête</b>	<b>54,8%</b>	-
Offres annulées dans un délai supérieur à 15 jours	12,0%	57,9%
Offres satisfaites dans un délai supérieur à 30 jours	33,2%	52,2%
<b>Ensemble du champ de l'enquête</b>	<b>45,2%</b>	<b>53,5%</b>
<b>Ensemble</b>	<b>100,0%</b>	-

GRAPHIQUE 1

### ETAT DE L'OFFRE AU MOMENT DE L'INTERROGATION



<sup>6</sup> Pour rappel, les employeurs interrogés sont présumés avoir rencontré des difficultés (offres annulées, offres satisfaites dans un délai supérieur à 30 jours et offres toujours en cours depuis deux mois ou plus à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2015)

Près d'un établissement sur sept (15%) déclare être toujours à la recherche d'un candidat et 8,5% des établissements ont décidé de renoncer à leur projet soit au final 23,5% d'offres non pourvues au moment de l'interrogation. Avoir finalisé un recrutement ne signifie pas pour autant ne pas avoir rencontré de difficultés, comme les abandons de recrutement ne traduisent pas obligatoirement l'existence de difficultés. Avant même de mesurer l'ampleur et la nature des difficultés rencontrées ainsi que les raisons d'abandons, il apparaît nécessaire de caractériser les offres déposées (en termes de contenu, nature de contrat, canaux de recrutement...) et de relier ces caractéristiques au résultat de la procédure de recrutement (recrutement abouti ou non). Cette analyse (Cf. encadré 2) permet d'identifier trois groupes d'offres d'emploi <sup>7</sup> (Cf. graphique 2).

#### ENCADRÉ 2

### ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES (ACM) ET CLASSIFICATION PAR LA MÉTHODE DES K-MOYENNES

L'utilisation de l'ACM permet d'aboutir à une représentation visuelle synthétique des données. Ont été retenues comme variables actives (variables participant à la construction des axes ou facteurs<sup>1</sup>) celles qui caractérisent l'offre déposée (qualification, type de contrat, circonstances du dépôt de l'offre, difficultés rencontrées durant la procédure de recrutement, canaux de recrutement activés en plus de Pôle emploi, taille et secteur de l'établissement recruteur, nombre d'offres déposées à Pôle emploi). La variable liée à la situation de l'offre au moment de l'enquête (offre pourvue, abandon du recrutement, poursuite du recrutement) est utilisée comme variable supplémentaire ou illustrative dans la mesure où elle constitue un indicateur de résultat qui dépend du contexte dans lequel l'offre a été déposée. Cette variable ne participe donc pas à la construction des axes mais, son positionnement par rapport aux modalités actives, permet de qualifier les offres selon qu'elles ont été pourvues ou pas.

Graphiquement, l'axe 1 (32,0% de l'inertie) discrimine les offres pour lesquelles les établissements ont rencontré des difficultés et ont mobilisé simultanément plusieurs canaux de recrutement (partie droite de l'axe des ordonnées) et, les offres dont le recrutement n'est pas perçu comme difficile et qui font seulement l'objet d'un dépôt à Pôle emploi (partie gauche de l'axe des ordonnées). L'axe 2 (13,8% de l'inertie) discrimine l'offre d'emploi durable et qualifié dans le cadre d'un remplacement définitif ou d'une nouvelle activité (partie au-dessus de l'axe des abscisses) et, l'offre d'emploi non qualifié et non durable déposée pour un surcroît d'activité ou pour un remplacement momentané (partie en dessous de l'axe des abscisses).

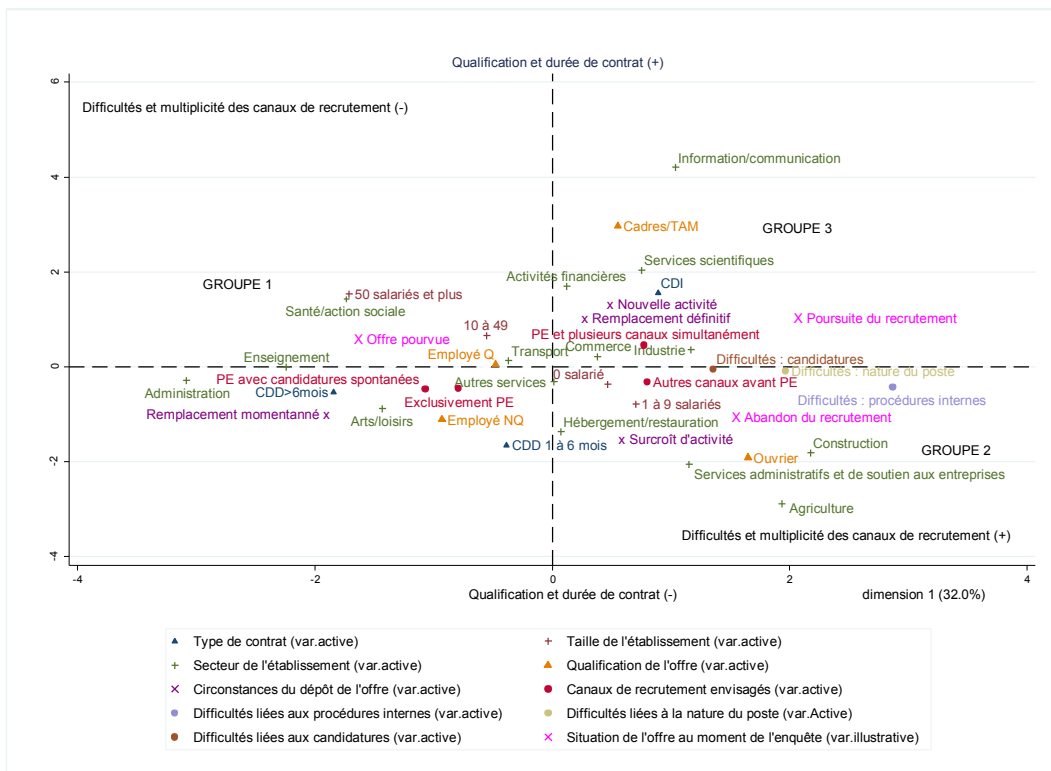
Un troisième axe (8,7% de l'inertie), qui n'est pas représenté sur notre plan principal, discrimine les établissements selon qu'ils dépassent ou pas les 50 salariés.

En raison du caractère qualitatif des variables initiales, sont utilisées comme nouvelles données pour la classification les coordonnées des observations sur les premiers axes factoriels (nouvelles variables obtenues sous la forme de scores synthétiques). Les trois premiers facteurs qui résument 54,5% de l'information sont retenus. N'apportant que très peu de contribution à l'inertie, les autres facteurs ne seront pas mobilisés dans la classification. La méthode des k-moyennes aura pour objectif de constituer par itération les groupes d'offres les plus homogènes possibles en minimisant la variance intra-groupes et en maximisant la variance inter-groupes. La classification obtenue permettra de confirmer ou pas la partition obtenue dans la première partie de l'analyse consacrée à l'ACM.

(1) Chaque axe représente une fonction linéaire des variables actives qui maximise l'inertie (variance) du nuage de points représenté par les modalités prises par les différentes variables dans l'ensemble des observations.

#### GRAPHIQUE 2

### REPRÉSENTATION VISUELLE DES ÉLÉMENTS ILLUSTRANT LE RÉSULTAT DU RECRUTEMENT



<sup>7</sup> Ces trois groupes identifiés sont très proches de ceux caractérisés lors de l'enquête de 2013

Le premier groupe identifié rassemble des employeurs qui, dans l'ensemble, ont facilement pourvu l'offre qu'ils avaient déposée. Seul un établissement sur quatre (26,8%) déclare avoir rencontré des difficultés au cours de sa procédure de recrutement (contre 53,6% en moyenne). Indépendamment de la réception d'éventuelles candidatures spontanées, l'employeur a mobilisé comme unique canal de recrutement la diffusion de son offre à Pôle emploi. La quasi-totalité des offres proposées concerne des CDD (91,5% des cas), les CDI étant faiblement représentés (8,5% des offres contre 46,9% en moyenne). Huit postes sur dix (80,7%) sont proposés pour des employés. Le secteur des services aux particuliers rassemble 69,6% des offres de ce groupe contre 53,8% en général avec une concentration plus forte dans les secteurs de l'hébergement, l'administration publique, l'enseignement, la santé ou celui des arts et loisirs. Les établissements de 50 salariés ou plus sont légèrement sur-représentés (16,5% contre 13,6% en général).

Au final, ce groupe peu confronté aux difficultés de recrutement est aussi celui qui rassemble le plus d'établissements déclarant avoir pourvu leur offre (87,4% des offres contre 76,5% en général).

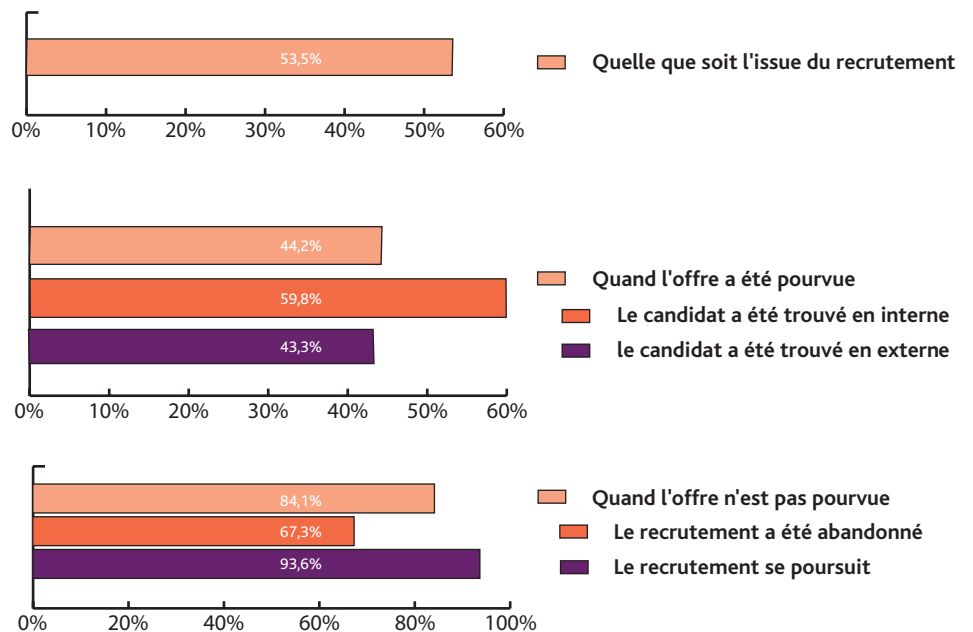
A l'opposé, se distingue un deuxième groupe au sein duquel, l'ensemble des établissements (99,9%) déclarent avoir été confrontés à des difficultés au cours de leur procédure de recrutement. Plus de 70% d'entre eux ont dû multiplier les canaux de recrutement pour diffuser leur offre. Les offres de postes d'ouvriers (qualifiés ou non, 27,1% des offres contre 17,2% en moyenne) ainsi que les offres émanant des secteurs de l'industrie, de la construction, de l'agriculture et des services administratifs et de soutien aux entreprises sont ici plus nombreuses. Les établissements de 1 à 9 salariés représentent près de la moitié de cette classe.

La part d'établissement déclarant poursuivre ou avoir abandonné le recrutement y est plus importante que pour l'ensemble.

A la croisée de ces deux groupes extrêmes, se distingue un dernier ensemble. Les difficultés à l'embauche y sont un peu moins fortes (44,8% contre 53,5%). Une majeure partie

GRAPHIQUE 3

### PART D'ÉTABLISSEMENTS DÉCLARANT DES DIFFICULTÉS SELON L'ISSUE DU RECRUTEMENT



des établissements (six sur dix) ont néanmoins multiplié les canaux de recrutement pour diffuser leur offre. Les offres proposées le sont majoritairement en CDI (88,5% des offres proposées contre 46,9% en moyenne) et concernent le plus souvent des postes de cadres, agents de maîtrise et techniciens avec 31,2% d'offres concernées contre 16,1% en moyenne. Le commerce et les services aux entreprises (information/communication, activités financières et activités scientifiques) sont plus fortement représentés dans ce groupe.

Il apparaît qu'au vu d'un certain nombre de critères relatifs à l'offre et à l'établissement, il est possible de présumer de difficultés de recrutement. Les employeurs eux-mêmes paraissent conscients des difficultés à venir et déclarent le plus souvent les avoir anticipées.

Ainsi, parmi les établissements confrontés à des difficultés, deux sur trois affirment les avoir redoutées. Plus de la moitié (53,5%) des employeurs interrogés déclarent avoir rencontré

des difficultés (Cf. graphique 3)<sup>8</sup>. Cette part est sensiblement moindre pour les employeurs ayant finalisé leur recrutement (44,2%). A l'inverse, elle est sensiblement plus élevée quand le processus de recrutement se poursuit ou qu'il a été abandonné (84,1%).

### LES CANDIDATURES INADÉQUATES DEMEURENT LE PRINCIPAL MOTIF DE DIFFICULTÉS SELON LES RECRUTEURS

Interrogés sur la nature des difficultés rencontrées au cours de leur recrutement, plus de neuf établissements sur dix (92,5%) estiment qu'elles sont liées aux candidatures elles-mêmes (Cf. tableau 2). Sur l'ensemble des établissements interrogés, cette part s'établit à 49,5%. Soit l'employeur constate une pénurie de candidats (Cf. graphique 4), soit les candidats rencontrés ne lui conviennent pas (manque de compétence, d'expérience, de motivation...). Dans l'ensemble, les enquêtes auprès des entreprises font systématiquement état de ce type de difficultés, même si elles ont tendance à diminuer au fil des ans. Que ce soit

<sup>8</sup> En comparant ce résultat avec celui de l'enquête menée en 2013, on observe une diminution sensible de la part d'établissements déclarant des difficultés. Ainsi, à champ constant c'est-à-dire sur les seules offres satisfaites dans un délai de plus de 2 mois et sur les offres annulées de plus de 15 jours, la part d'établissement ayant pourvu leur offre et déclarant des difficultés s'établit à 48% dans l'enquête 2015 contre 65% en 2013.

TABLEAU 2

## NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

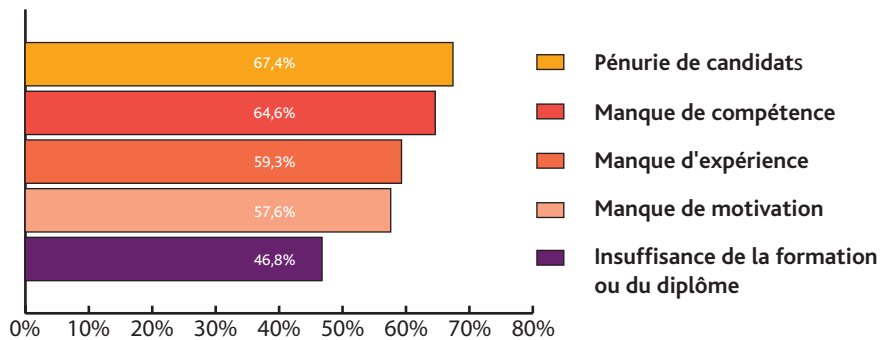
(Plusieurs réponses possibles)

	Parmi les établissements déclarant avoir rencontré des difficultés	Parmi l'ensemble des établissements qu'ils aient ou non rencontré des difficultés
Difficultés liées aux procédures internes	12,1%	6,5%
Difficultés liées à la nature du poste	40,8%	21,8%
Difficultés liées aux candidats	92,5%	49,5%
<b>Au moins une difficulté</b>	<b>100,0%</b>	<b>53,5%</b>

GRAPHIQUE 4

## NATURE DES DIFFICULTÉS LIÉES AUX CANDIDATURES PARMIS LES ÉTABLISSEMENTS AYANT DÉCLARÉ CE TYPE DE DIFFICULTÉS

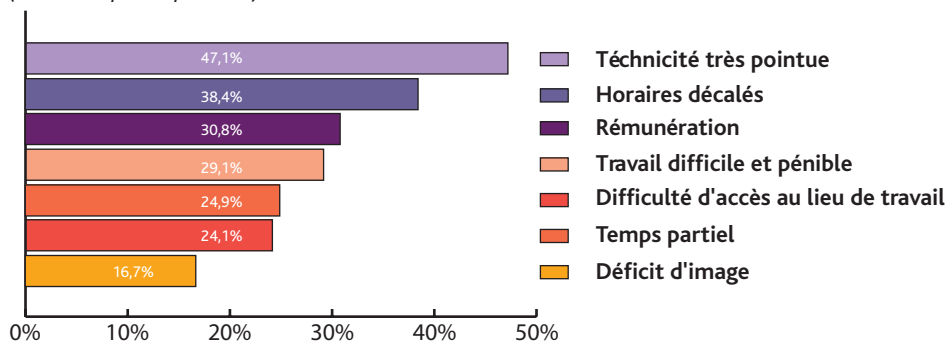
(Plusieurs réponses possibles)



GRAPHIQUE 5

## NATURE DES DIFFICULTÉS LIÉES AU POSTE PARMIS LES ÉTABLISSEMENTS AYANT DÉCLARÉ CE TYPE DE DIFFICULTÉS

(Plusieurs réponses possibles)



à travers l'enquête BMO ou le panel TEC du Medef, les employeurs mettent majoritairement en avant l'inadéquation des candidatures (plus de huit établissements sur dix dans l'enquête BMO 2015).

Cependant, certains éléments de réponse viennent relativiser l'ampleur de ces résultats. Ainsi, parmi les établissements ayant exprimé ce type de difficultés, 42,8% déclarent avoir maintenu leurs exigences, que ce soit en termes d'expérience, de compétence, de niveau de formation ou de motivation des candidats. Par ailleurs, interrogés sur les raisons d'une pénurie éventuelle de candidats, une majorité d'établissements (74,7%) mettent en avant la nature du poste proposé (pénibilité du travail, problèmes de rémunération, d'horaire, d'accès au lieu de travail ou encore déficit d'image du poste ou de l'entreprise en général). Les difficultés demeurent réelles mais ne portent pas seulement sur une absence de compétences, mais aussi sur un manque d'attractivité de l'offre. Un constat identique avait été fait lors de la précédente enquête menée en 2013.

### LA NATURE DU POSTE PROPOSÉ ET CERTAINES CONDITIONS DE TRAVAIL RENDENT PARFOIS NÉCESSAIRES CERTAINS COMPROMIS

Quatre recruteurs sur dix (un sur cinq sur l'ensemble des établissements interrogés) alertent sur les difficultés liées à la nature du poste proposé et aux conditions générales de travail. Une technicité très pointue ou des habilitations difficiles à acquérir et pourtant nécessaires sont le plus souvent citées par ces employeurs (47,1% des cas). Pour plus d'un tiers des établissements (38,4%), les horaires décalés sont également source de difficultés (Cf. graphique 5), comme la faible rémunération (30,8% des employeurs), ainsi que la pénibilité au travail (29,1% des cas). Dans un cas sur quatre, le travail à temps partiel et l'accès difficile au lieu de travail sont pointés et dans 16,7% le déficit d'image du métier ou de l'entreprise est à prendre en compte. Pour remédier à ces difficultés, six

établissements sur dix ont adapté leur offre, principalement en réduisant leurs exigences vis-à-vis des qualités requises des candidats. Quatre établissements sur dix (41,3%) se disent prêts à réduire leurs attentes en termes d'expérience souhaitée et 37,8% se déclarent en mesure d'opérer des concessions quant aux compétences des candidats. Cependant moins d'un établissement sur quatre (24,3%) accepte de réduire ses attentes en termes de motivation. Les mesures d'adaptation concernant la nature même du poste sont moins souvent envisagées (20,7% des cas). Seuls 13,8% des établissements envisagent de rendre leur offre plus attractive en termes de rémunération ou en proposant divers avantages (tickets restaurants...). Moins d'un établissement sur dix (9,5%) envisage de modifier les horaires de travail ou de mettre en place des systèmes de récupération horaire. Les marges de manœuvre relatives aux conditions de travail sont limitées pour certains établissements. Ainsi, les établissements de la construction et du commerce sont moins enclins que ceux de l'industrie à relever le niveau de rémunération (respectivement 12,3% et 12,2% contre 17,6%). Concernant la flexibilité des horaires, les établissements agricoles utilisent plus souvent ce levier (13,9%) que ceux de la construction (4,4%). De manière générale, les établissements de plus petite taille (moins de dix salariés) présentent une certaine souplesse en termes de rémunération et d'horaire (23,3% d'entre eux contre 17,8% des établissements de plus de 10 salariés et 5,5% des établissements de 50 salariés ou plus).

A peine plus d'un établissement sur dix (6,5% sur l'ensemble des établissements) déclare avoir rencontré des difficultés liées à ses procédures internes de recrutement. Pour la plupart (62,7%), le manque de disponibilité accordé au recrutement est la raison principale de ces difficultés (Cf. graphique 6). La moitié des établissements (51,8%) évoquent des problèmes de budget et 33,5% font plutôt état de problèmes d'ordre administratif (problèmes d'organisation et de coordination entre les services).

Il n'est pas simple d'interpréter ces résultats. Pour les employeurs, les difficultés de recrutement liées aux candidatures présentent une telle importance, qu'il est possible qu'elles tendent à masquer des problèmes liés

GRAPHIQUE 6

### NATURE DES DIFFICULTÉS LIÉES AUX PROCÉDURES INTERNES PARMIS LES ÉTABLISSEMENTS AYANT DÉCLARÉ CE TYPE DE DIFFICULTÉS

(Plusieurs réponses possibles)

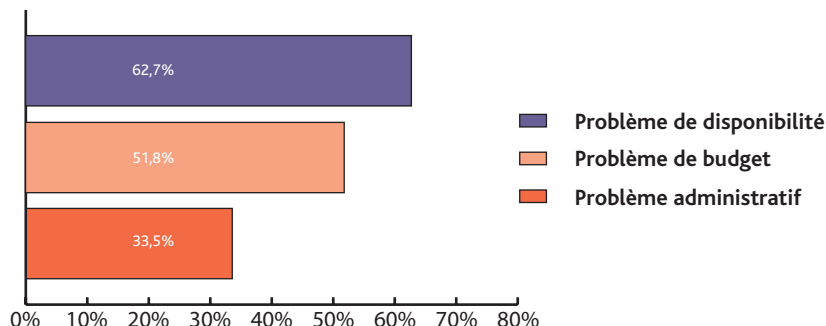


TABLEAU 3

### PART DES ÉTABLISSEMENTS DÉCLARANT DES DIFFICULTÉS SELON LA TAILLE ET LE SECTEUR

Sur la nature des difficultés, le pourcentage est calculé sur la base des établissements ayant déclaré avoir rencontré au moins une difficulté.

(Plusieurs réponses possibles)

		Difficultés liées aux candidats	Difficultés liées à la nature du poste	Difficultés liées aux procédures internes	Part des établissements ayant déclaré au moins une difficulté
Secteurs	Agriculture	92,7%	42,8%	15,6%	55,7%
	Industrie	94,4%	40,8%	13,4%	61,5%
	Construction	94,9%	31,9%	16,5%	60,5%
	Commerce	94,4%	35,7%	10,2%	58,1%
	Services aux entreprises	90,7%	37,4%	12,0%	53,2%
	Services aux particuliers	91,7%	44,5%	11,8%	50,3%
Tailles	Moins de 10 salariés	92,4%	38,0%	14,0%	56,2%
	10 à 49 salariés	93,1%	44,1%	8,3%	51,9%
	50 salariés et plus	91,0%	46,7%	10,3%	45,9%
Tous établissements confondus		92,5%	40,8%	12,1%	53,5%

au manque de temps disponible pour le recrutement, ou encore à la difficulté à mettre en place et à gérer une procédure de recrutement dans son ensemble (présentation du poste, diffusion de l'offre, accueil des candidats, gestion des entretiens...).

### L'AMPLEUR ET LA NATURE DES DIFFICULTÉS VARIENT À LA FOIS SELON LA NATURE DE L'OFFRE ET LE TYPE D'ÉTABLISSEMENT

Les difficultés liées au recrutement ne touchent pas uniformément l'ensemble des établissements, certains étant largement plus impactés que d'autres.

#### De nombreuses difficultés pour les établissements du secteur de la construction et de l'industrie

Dans les secteurs de l'industrie et de la construction, la part d'établissements déclarant avoir rencontré des difficultés est importante (respectivement 61,5% et 60,5%). Les difficultés liées aux candidatures sont très largement évoquées et les recruteurs du secteur de l'industrie sont particulièrement nombreux à déclarer être confrontés à une pénurie de candidats. Moins d'un employeur sur trois dans le secteur de la construction mentionne des difficultés liées à la nature du poste. En revanche, ils déclarent plus souvent que les autres (16,5%) avoir été confrontés à des difficultés liées aux procédures internes (Cf. tableau 3).

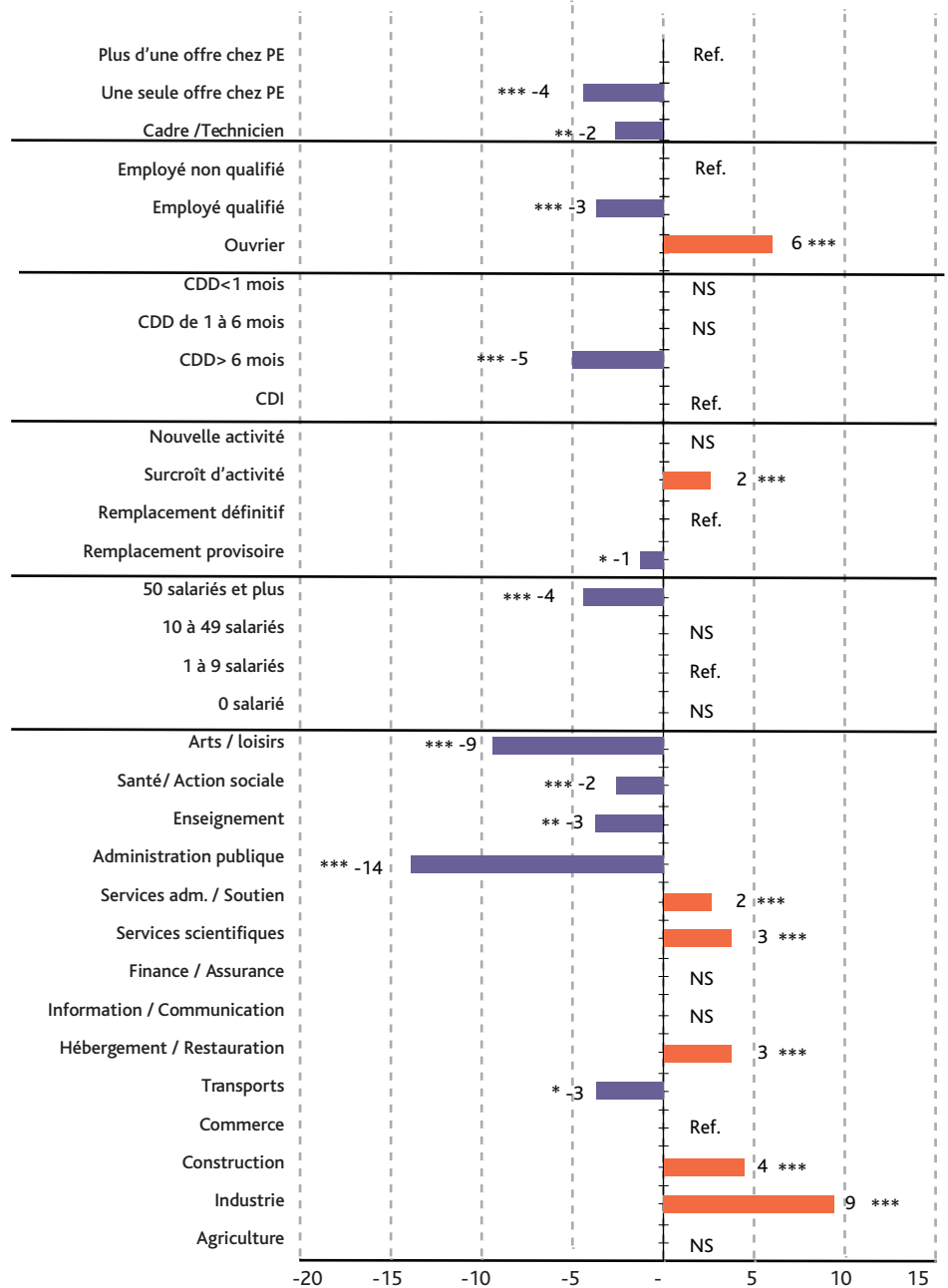
Le secteur des services (aux particuliers comme aux entreprises) paraît un peu moins confronté que les autres secteurs aux difficultés liées aux candidatures. En revanche, les employeurs des services aux particuliers mettent plus souvent en avant des difficultés liées à la nature du poste (horaires atypiques, temps partiel). Les plus petits établissements affirment un peu plus fréquemment être confrontés aux difficultés en général (56,2% chez les moins de 10 salariés contre 49,9% chez les 10 salariés ou plus), et en particulier aux difficultés liées aux procédures internes (manque de disponibilité).

*Les contrats à durée indéterminée (CDI) et les contrats de très courte durée sont considérés par les employeurs comme plus difficiles à pourvoir*

Les CDI sont les contrats les plus difficiles à pourvoir : 57,9% des établissements souhaitant recruter dans le cadre d'un CDI ont déclaré avoir rencontré des

GRAPHIQUE 7

## PROBABILITÉ DE RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT (écarts de points à la référence)



**Note de lecture :** les établissements ayant déposé une offre en CDD de plus de 6 mois ont, toutes choses égales par ailleurs, une probabilité de rencontrer des difficultés de recrutement inférieure de 5 points à ceux ayant déposé une offre en CDI.

**Champ :** Ensemble des établissements

**Note méthodologique :** les effets de chaque variable du modèle Logit sont représentés par un coefficient mesurant l'écart (en points) par rapport à la situation de référence.

Profil de l'établissement de référence : établissement de 1 à 9 salariés appartenant au secteur du commerce ayant déposé plusieurs offres simultanément chez Pôle emploi dont une offre d'employé non qualifié en CDI pour un remplacement définitif.

La probabilité pour qu'un coefficient soit nul est inférieure à 1% (\*\*\*), 5% (\*\*), 10% (\*).

Ref. : modalité de référence

NS : coefficient non significatif

difficultés (49,7% lorsqu'il s'agit de CDD). Parmi les contrats à durée déterminée, ce sont les contrats de moins d'un mois qui présentent le plus de difficultés (52,2% pour les CDD de moins d'un mois, 43,4% pour les CDD de 6 mois et plus).

Les postes à pourvoir sur de courtes durées sont probablement plus difficiles à anticiper et la période dédiée à la procédure de recrutement est souvent réduite. Le recrutement est alors d'autant plus difficile, qu'il doit aboutir rapidement.

De même, le fait d'avoir plusieurs offres à pourvoir en même temps accroît les difficultés. Ainsi, 56,6% des établissements ayant plus d'une offre à pourvoir simultanément déclarent rencontrer des difficultés contre 49,9% des établissements n'ayant qu'une seule offre à pourvoir.

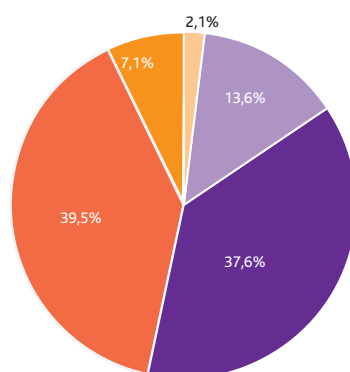
Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme en grande partie la statistique descriptive et permet de mettre en évidence que la probabilité de rencontrer des difficultés lors du recrutement (tous motifs confondus) est au final plus sensible au secteur d'appartenance de l'établissement qu'à tout autre critère relatif à l'offre. Ainsi les établissements du secteur de l'industrie (Cf. graphique 7) ont toute chose égale par ailleurs une probabilité de 77,0% de rencontrer des difficultés contre 68,5% pour les établissements du secteur du commerce (voir référence cf. note méthodologique graphique 7).

D'autres critères font varier la probabilité de rencontrer des difficultés par rapport à la référence mais dans une moindre mesure. Ainsi, le dépôt d'une offre suite à un surcroît d'activité ou le fait de rechercher un ouvrier augmentent la probabilité par rapport à la référence de rencontrer des difficultés dans le recrutement (respectivement +2 et +6 points). A l'inverse, certains critères sont associés à une plus faible probabilité de rencontrer des difficultés par rapport à la référence : les offres proposées en CDD de plus de 6 mois (-5 points), celles émanant d'établissements de 50 salariés ou plus (-4 points), ou encore d'établissements n'ayant déposé qu'une seule offre (-4 points).

Globalement les offres pourvues ont occasionné moins de difficultés que celles n'ayant pas abouties (44,2%

GRAPHIQUE 8

## LES MOTIFS DE RECRUTEMENT



- Vous n'avez pas trouvé de candidats en externe
- C'était l'opportunité de reclasser l'un de vos salariés
- Le poste intéressait l'un de vos salariés
- Vous n'aviez plus le budget pour embaucher
- Pour d'autres raisons

contre 84,1%). Cependant, il serait très réducteur d'appréhender les résultats en distinguant exclusivement le cas des offres pourvues face aux offres non pourvues sans tenir compte de certaines particularités. Ainsi, parmi les offres satisfaites, les offres pourvues en interne ont souvent connu un parcours spécifique présentant des difficultés accrues. A l'inverse, les abandons du projet de recrutement n'impliquent pas obligatoirement des difficultés dans le processus de recrutement, et peuvent être le résultat de la disparition du besoin de recruter.

## LE RECRUTEMENT INTERNE APPARAÎT PARFOIS COMME UN LEVIER SATISFAISANT POUR FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Parmi les établissements ayant finalisé leur recrutement, une part réduite (4,8%) a pourvu le poste en interne avec un candidat déjà présent dans l'entreprise. Or, ce n'est qu'après avoir recherché un candidat en externe, que le choix s'est porté sur un candidat déjà présent dans l'établissement<sup>9</sup>. Ainsi, quatre établissements sur dix (39,5%) déclarent avoir opté pour l'interne faute de trouver le candidat adéquat en externe. Plus d'un tiers (37,6%) des établissements a finalement recruté en interne parce que le poste intéressait l'un de leur salarié déjà présent, et 13,6% ont saisi l'occasion pour reclasser un salarié (Cf. graphique 8).

Le parcours menant au recrutement interne, alors qu'il n'avait pas été choisi à l'origine, est révélateur de la complexité

d'un processus de recrutement. Il s'accompagne plus souvent de difficultés de recrutement avec 59,8% des offres qui sont alors jugées difficiles à pourvoir contre 43,3% des offres satisfaites en externe. Les difficultés liées aux procédures internes y sont plus accentuées (14,4% des établissements concernés contre 9,7% des établissements ayant recruté en externe). Les employeurs ayant pourvu leur offre en interne se montrent plus réticents en matière de concessions lorsqu'ils se trouvent confrontés aux difficultés. Ainsi, moins de la moitié d'entre eux (47,9%) ont accepté de faire au moins une concession pour remédier aux difficultés liées à la nature du poste contre près de deux établissements sur trois (63,1%) quand l'offre a été pourvue en externe. Face aux problèmes de candidature, seuls 46,7% des recruteurs en interne acceptent de réduire au moins l'une de leurs exigences vis-à-vis du candidat contre 58,8% des recruteurs en externe.

Le recrutement interne apparaît parfois comme un choix par défaut, mais l'employeur semble néanmoins en retirer un bénéfice certain. En effet, il s'avère moins souvent nécessaire de former le salarié déjà présent dans l'entreprise (28,6% des cas contre 35,7% des établissements ayant recruté en externe) et le fait de recruter en interne n'induit pas forcément l'ouverture d'un autre poste. Huit établissements sur dix déclarent s'être organisés sans avoir à le faire. Par ailleurs, dans la plupart des cas, le contenu du poste est resté inchangé. Enfin, les employeurs se disent d'autant

<sup>9</sup> Ce recours à l'interne, après une recherche à l'externe n'est évidemment pas systématique pour l'ensemble des recrutements. Le recrutement interne est parfois décidé sans avoir procédé à des démarches pour recruter à l'externe. Le champ de l'enquête, à savoir les offres déposées à Pôle emploi implique nécessairement que le recrutement externe a été envisagé.



plus satisfaits de leur recrutement qu'ils l'ont effectué en interne (96,1% des cas contre 91,4% dans le cas d'un recrutement en externe).

### LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EXPLIQUENT PARTIELLEMENT LES ABANDONS....

A l'issue de la procédure de recrutement, moins d'un établissement sur dix (8,5%) a renoncé à son projet de recruter<sup>10</sup>. La décision d'abandonner un projet de recrutement n'est pas uniquement imputable à la difficulté de trouver le bon candidat (qui justifie la moitié des abandons). Un établissement sur trois déclare simplement ne plus avoir besoin de recruter. Ce besoin a disparu soit parce que l'établissement a mis en place une organisation rendant inutile le recrutement, soit parce que certains projets ne se sont pas concrétisés. Moins d'un établissement sur cinq renonce faute de budget (16,1% des établissements).

Les abandons sont plus fréquents au sein des établissements de la construction et de l'agriculture (respectivement 14,2% et 12,5% d'offres abandonnées dans ces secteurs contre 8,5% en moyenne). De même chez les moins de dix salariés, 9,8% ont abandonné leur recrutement contre 6,2% des établissements de 50 salariés ou plus. La recherche de cadres et d'ouvriers qualifiés se solde dans plus d'un cas sur dix (respectivement 11,4% et 11,1% des cas) par un abandon contre 5,8% dans le cas d'employés non qualifiés.

Dans une majorité des cas (63,0%) l'abandon du projet s'avère définitif. La plupart des établissements (68,7%) expliquent alors s'être organisés pour faire face. Former un salarié présent dans l'entreprise, recourir à un stagiaire ou un intérimaire et faire appel à la sous-traitance sont les principales solutions envisagées.

### ...ET LARGEMENT LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT QUI SE PROLONGENT

Au moment de l'interrogation, 15,0% des établissements sont toujours à la recherche d'un candidat. Dans ce cas, plus de neuf établissements sur dix (93,6%) sont confrontés à des difficultés. Ces offres difficiles à satisfaire portent

#### ENCADRÉ 3

### ESTIMATION DES OFFRES NON POURVUES FAUTE DE CANDIDATS PAR RÉGION

Ces estimations reposent sur l'hypothèse que la part d'abandons faute de candidats et la part de démarches de recrutement qui se prolongent parmi les offres annulées est la même pour l'ensemble des régions. Elles permettent de restituer un ordre de grandeur, en tenant compte de la marge d'incertitude inhérente à cette hypothèse qui doit être prise avec précaution. Le tableau ci-dessous présente le volume d'offres non pourvues faute de candidats par région, la première colonne donnant l'estimation pour les offres déposées à Pôle emploi, la deuxième colonne restituant l'information pour l'ensemble des offres (déposées ou non à Pôle emploi).

TABLEAU 4

### RÉPARTITION DES OFFRES NON POURVUES FAUTE DE CANDIDATS

	OFFRES NON POURVUES FAUTE DE CANDIDATS	
	Offres déposées à Pôle emploi	Ensembles des offres y compris celles n'ayant pas été déposées à Pôle emploi
ILE-DE-FRANCE	22 300	38 300
CENTRE-VAL DE LOIRE	4 400	7 500
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE	4 500	7 700
NORMANDIE	4 600	7 800
NORD-PAS-DE-CALAIS-PICARDIE	5 100	8 900
ALSACE-CHAMPAGNE-ARDENNE-LORRAINE	7 400	12 700
PAYS DE LA LOIRE	7 100	12 200
BRETAGNE	6 900	11 900
AQUITAINE-LIMOUSIN-POITOU-CHARENTES	9 200	15 900
LANGUEDOC-ROUSSILLON-MIDI-PYRENEES	9 000	15 500
AUVERGNE-RHONE-ALPES	16 400	28 200
PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR	11 900	20 500
CORSE	400	800
DOM+Territoires d'Outremer	1 800	3 100
<b>Ensemble France entière</b>	<b>111 000</b>	<b>191 000</b>

Cette estimation reste fragile et il est sans doute plus prudent de la restituer sous forme d'intervalle : entre 140 000 et 250 000 offres d'emploi non pourvues faute de candidats. A titre d'exemple, pour l'île de France, le volume d'emplois non pourvus faute de candidats s'établirait entre 30 000 et 50 000.

<sup>10</sup> La proportion d'abandons de recrutement entre 2013 et 2015 varie peu. A champ constant d'enquête, la part d'abandons de recrutement s'établit à 14,5% en 2015 contre 12,9% en 2013.

majoritairement sur des CDI (60,2% contre 46,9% de l'ensemble des offres déposées) et touchent plus souvent des ouvriers qualifiés (16,4% des cas contre 11,4% des offres en général).

Par ailleurs, alors que la procédure de recrutement a abouti, il s'avère parfois que le candidat ne convient pas (moins d'un cas sur dix). D'après les employeurs, il s'agit alors moins d'un manque d'expérience (8,4%) que du manque de motivation (28,5%) qui apparaît comme principal motif d'insatisfaction.

En considérant la part des abandons faute de candidats et la part de procédures de recrutement qui se poursuivent parmi les offres annulées, et en extrapolant ces résultats sur une année, le nombre d'offres déposées à Pôle emploi non pourvues faute de candidats serait de l'ordre de **111 000**. Pour élargir cette estimation à l'ensemble des offres d'emploi, qu'elles aient été déposées à Pôle emploi ou non, on fait l'hypothèse qu'il y a la même proportion d'employeurs qui s'adressent à Pôle emploi parmi ceux qui ne trouvent pas de candidat, que parmi ceux qui s'adressent à Pôle emploi en cas de difficultés de recrutement (selon l'enquête BMO, 58% des employeurs déclarant avoir eu des difficultés de recrutement disent avoir eu recours aux services de Pôle emploi pour les aider à recruter). Ainsi, sur l'ensemble des offres (déposées ou non à Pôle emploi) sur le territoire national, on obtient une estimation d'environ **191 000 emplois non pourvus faute de candidats**.

#### **PÔLE EMPLOI : INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ ?**

Parmi les établissements ayant trouvé un candidat en externe, près de la moitié ont pourvu leur offre grâce aux services de Pôle emploi (45,4%), près de deux établissements sur dix (19,6%) ont utilisé leur réseau personnel ou professionnel, 17,5% ont sollicité une candidature spontanée et 16,1% ont pourvu leur offre par un autre intermédiaire que Pôle emploi.

#### **Plus de la moitié des établissements ont actionné divers canaux de recrutement**

Plus de la moitié des établissements ayant fait appel à Pôle emploi (54,5%) ont cherché à recruter par d'autres canaux. La plupart d'entre eux (65,9%) ont fait jouer leurs relations à titre personnel ou professionnel. Dans six cas sur dix, les établissements ont diffusé des annonces (dans la presse écrite, via internet...), 44,4% ont utilisé un autre organisme spécialisé que Pôle emploi et 44,2% ont aussi diffusé l'offre en interne. Près d'un établissement sur deux (45,5%) a déposé son offre uniquement chez Pôle emploi même si certains ont reçu par ailleurs des candidatures spontanées. Pour huit établissements sur dix, cet unique dépôt s'est traduit par l'aboutissement du recrutement.

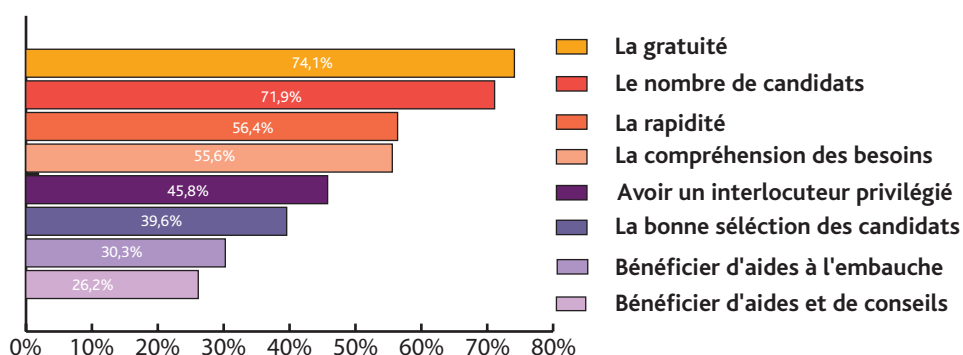
Globalement, 95% des établissements ont déposé leur offre à Pôle emploi dès le démarrage du projet de recrutement, qu'ils aient utilisé d'autres canaux de recrutement simultanément ou non. Seuls 5% des établissements ayant déposé leur offre chez Pôle emploi déclarent avoir utilisé les services de Pôle emploi dans un second temps après avoir essayé de pourvoir leur offre par d'autres moyens.

#### **L'avantage des services de Pôle emploi : le nombre de ses candidats et/ou la relation de confiance ?**

Lorsqu'ils font appel à Pôle emploi (Cf. graphique 9), les employeurs sont principalement attirés par la gratuité du service (74,1%) mais aussi par l'importance du fichier et le nombre de candidats potentiels (71,9%). Plus de la moitié des établissements considèrent que la rapidité des services (56,4%) et la compréhension des besoins (55,6%) font partie des atouts de l'opérateur. Est apprécié également le fait d'avoir un interlocuteur unique (45,8% des établissements). Parmi les établissements n'ayant pas pourvu leur offre mais toujours à la recherche d'un candidat, 85,3% souhaitent continuer à faire appel à Pôle emploi. Pour la plupart (74,7%), il s'agit d'établissements confrontés à des difficultés, qui estiment que Pôle emploi est l'interlocuteur privilégié, capable de les aider dans leur démarche.

GRAPHIQUE 9

#### **LES MOTIFS DE RECOURS AUX SERVICES DE PÔLE EMPLOI** (plusieurs réponses possibles)



## ENCADRÉ 4

**SOURCES ET MÉTHODES****Objectifs et contexte de l'enquête**

La gestion des offres d'emploi ne restitue qu'imparfaitement le résultat d'un projet de recrutement. En effet, les conseillers n'ont pas toujours accès aux informations leur permettant de suivre l'état d'avancement du recrutement, l'employeur s'avérant parfois difficilement joignable ou peu explicite. Par ailleurs, les offres déposées auprès des agences de Pôle emploi ne sont qu'un sous ensemble de l'ensemble des postes proposés. Une offre est déposée à Pôle emploi pour 40% des embauches d'une durée d'un mois ou plus.

Afin de prendre la mesure des difficultés de recrutement des entreprises et d'éventuelles pénuries de main- d'œuvre, Pôle emploi a mené une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises ayant déposé une offre d'emploi.

**Population enquêtée**

Les données utilisées sont issues d'une enquête téléphonique menée en juin 2015 auprès d'établissements de France métropolitaine, ayant déposé une offre à Pôle emploi, annulée, satisfaite ou toujours en stock au cours du premier trimestre 2015.

**Base de sondage**

La base de sondage a été constituée à partir du fichier STMT (Statistique Marché du Travail).

Parmi les établissements ayant déposé une offre à Pôle emploi, trois populations sont distinguées au cours du premier trimestre 2015 :

- les établissements ayant déposé une offre pour laquelle une annulation a été enregistrée au moins 2 semaines après avoir été déposée
- les établissements ayant déposé une offre satisfaite plus d'1 mois après avoir été déposée
- les établissements ayant déposé une offre, non clôturée (toujours en cours de traitement depuis au moins 2 mois)

L'ensemble des établissements concernés ont été retenus et au total, une base d'environ 44 400 établissements (36 000 sur des offres satisfaites, 7 400 pour des offres annulées et 1 000 offres en cours) a été transmise au prestataire chargé du terrain téléphonique.

**Redressement**

Le prestataire (BVA- Inférence Opérations) a fourni à Pôle emploi un échantillon de réponses exploitables de 9 006 établissements (7 308 pour des offres satisfaites, 1 497 pour des offres annulées et 201 offres en cours). Un redressement de type « calage sur marge » a été opéré en utilisant comme variables de calage les principales caractéristiques des offres et des établissements, issues des fichiers statistiques (état de l'offre, type de contrat, secteur et taille de l'établissement).

- Directeur de la publication:  
Jean BASSÈRES
- Directeur de la rédaction:  
Stéphane DUCATEZ
- Réalisation :  
Service communication siège

**POLE-EMPLOI.ORG**



ISSN - 2274 - 4126 / Réf. 10056