

Première Synthèses

Informations

DES DIFFICULTÉS POUVANT ALLER JUSQU'À L'ÉCHEC DU RECRUTEMENT

ENQUÊTE « OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT »

Il n'est pas toujours aisé pour un employeur de recruter un salarié. En cas de difficulté, soit l'employeur est parvenu à la surmonter et a tout de même réussi à recruter, soit il n'a pas effectué le recrutement, la procédure ayant été abandonnée ou suspendue.

Lorsque l'employeur a réussi à recruter, il estime tout de même que ce recrutement a été difficile pour 30 % des embauches sous contrat à durée indéterminée (CDI) et pour 20 % de celles sous contrat à durée déterminée (CDD). Il évoque alors en premier lieu les pénuries de main-d'œuvre. Lorsque les établissements déclarent avoir eu besoin d'aide, c'est surtout pour trouver des candidats ou pour diffuser leur offre.

Lorsque l'employeur n'a pas recruté, cet échec peut venir du fait que le besoin de recruter a disparu : c'est le cas de 30 % des procédures qui devaient aboutir à un recrutement sous CDI et de près de 45 % de celles qui devaient aboutir à un recrutement sous CDD. L'autre raison provient des difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre de la procédure.

Une fois prise la décision de recruter, un employeur active en général plusieurs canaux pour susciter des candidatures [1]. Il évaluera les postulants en fonction de critères divers, en acceptant parfois des compromis. Ce processus de sélection exige un certain savoir-faire, d'autant que le candidat ayant le profil recherché ne se présente pas toujours et que l'employeur doit alors s'adapter, parfois rapidement. Sans compter les formalités administratives pas toujours bien maîtrisées, recruter n'est pas toujours aisé, et ce, d'autant plus, quand le besoin est urgent.

La pénurie de main-d'œuvre, premier motif mis en avant par les employeurs qui ont des difficultés de recrutement

En 2005, les employeurs estiment que 30 % des recrutements sous CDI et 20 % des recrutements sous CDD ayant abouti ont été difficiles. Ces résultats sont tirés de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER) (encadré 1). Ce sont les recrutements de cadre sous CDI qui ont été les plus compliqués. Pour les recrutements sous CDI, les difficultés sont davantage ressenties dans les grands établissements. En revanche, pour les recrutements sous CDD, ils ont posé moins de diffi-

cultés dans ces mêmes établissements. C'est dans le secteur de la construction que les recrutements sont le plus souvent ressentis comme plus difficiles, aussi bien pour les CDI que pour les CDD.

Alors que la procédure a abouti à un recrutement, l'employeur attribue une fois sur deux la difficulté de recrutement à une pénurie de main-d'œuvre dans sa région ou dans son bassin d'emploi qui correspond à un manque de candidats sur le poste à pourvoir (graphique 1). Il cite également la mauvaise image du métier ou du secteur d'activité comme source de difficultés (27 % des procédures sous CDI et 18 % de celles sous CDD). Pour les embauches sous CDI, le décalage entre le profil des candidats et les critères de sélection de l'établissement est la troisième source de difficultés tandis que pour celles sous CDD, c'est la localisation géographique de l'emploi.

Pour près de quatre procédures sur dix, l'employeur déclare que s'il a néanmoins réussi à recruter,

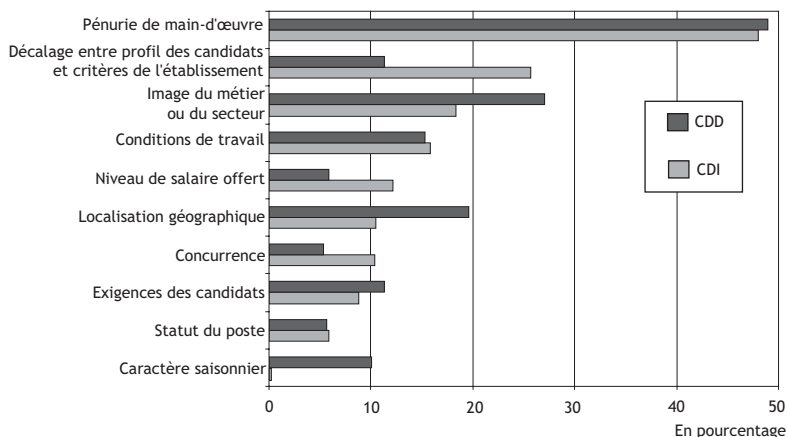


Ministère de l'emploi,
de la cohésion sociale
et du logement

c'est en sollicitant davantage les canaux qu'il a l'habitude d'activer plutôt qu'en modifiant sa façon de recruter (modification des critères d'offre, recours à l'alternance...). Le recrutement a été rendu possible une fois sur six grâce au recours à d'autres canaux que ceux que l'employeur a l'habitude de solliciter. Dans un certain nombre de cas, plus limités, il a aussi réaménagé son offre : pour les procédures sous CDI en redéfinissant le profil souhaité du candidat ou en proposant des salaires plus attractifs ; pour les procédures sous CDD, par des propositions plus attractives en matière de contrat de travail ou d'horaires (graphique 2).



Graphique 1
Raisons des difficultés de recrutement invoquées par l'employeur



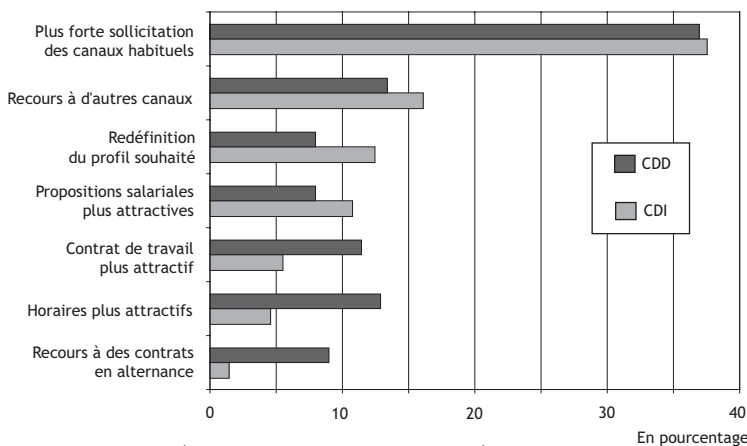
Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : recrutements jugés difficiles par l'employeur, mais ayant réussi.

Lecture : pour 49 % des recrutements sous CDD jugés difficiles par l'employeur, celui-ci invoque une pénurie de main-d'œuvre.



Graphique 2
Raisons de la réussite d'un recrutement difficile selon l'employeur



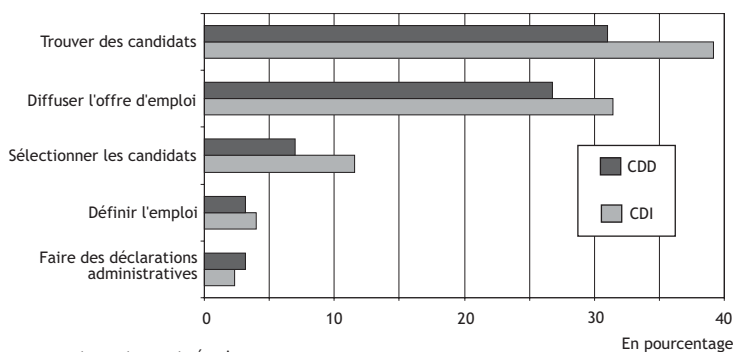
Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : recrutements jugés difficiles par l'employeur, mais ayant réussi.

Lecture : 37 % des recrutements sous CDD jugés difficiles ont été possibles en sollicitant davantage les canaux habituels.



Graphique 3
Motifs pour lesquels l'employeur aurait eu besoin d'aide



Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Champ : recrutements ayant réussi.

Lecture : les employeurs auraient eu besoin d'aide pour trouver des candidats pour 39 % des recrutements sous CDI.

Besoin d'aide : pour trouver un candidat et pour diffuser l'offre

Le besoin d'aide est d'autant plus fréquent que le recrutement a été difficile. Pour près de 40 % des procédures de recrutement sous CDI ayant abouti, l'employeur aurait eu besoin d'aide pour trouver des candidats et pour 30 % de ces procédures pour diffuser son offre. C'est beaucoup plus que pour sélectionner les candidats : 10 % (graphique 3). Ces besoins d'aide sont un peu moins fréquents pour recruter sous CDD. Au total, un peu moins de la moitié des établissements a eu ou aurait eu besoin d'aide pour recruter. En revanche, il est rare que les établissements aient besoin d'aide pour définir l'emploi à pourvoir.

Recourir aux services de cabinets de recrutement ou à divers intermédiaires, publics ou privés, répond en partie aux besoins d'aide éprouvés par les employeurs pour recruter. En pratique, quand l'employeur passe par les services de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), il attend davantage d'eux une diffusion de son offre. En revanche, lorsqu'il fait appel à des cabinets de recrutement, il attend d'eux qu'ils présélectionnent les candidats et qu'ils apportent conseils ou assistance. À titre d'exemple, il attend une aide pour déterminer le support de diffusion de l'annonce, sa rédaction ou le choix des outils et méthodes permettant d'effectuer la sélection des candidats.

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

Tableau 1
Origine de l'échec de la procédure de recrutement

En pourcentage

| | Procédure de CDI | Procédure de CDD |
|---|------------------|------------------|
| Disparition du besoin..... | 30 | 43 |
| Motif propre au processus..... | 70 | 57 |
| Aucun candidat ne correspondait au profil recherché | 31 | 19 |
| Abandon du candidat..... | 18 | 16 |
| Autres motifs inhérents au processus..... | 21 | 22 |

Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi.

Lecture : 30 % des procédures de recrutement de CDI sont abandonnées ou suspendues du fait de la disparition du besoin de recruter.

Des embauches potentielles ne se concrétisent pas toujours

L'employeur qui désire recruter éprouve parfois des difficultés telles qu'il ne réussit pas à trouver le salarié souhaité. Ainsi 15 % des établissements ont déclaré avoir abandonné une procédure de recrutement au cours des 12 mois précédant l'enquête (1). Toutes ces procédures ne sont pas toujours définitivement abandonnées, elles sont parfois suspendues, en attendant un moment plus propice ou en reconsidérant le profil du poste recherché.

Deux raisons peuvent être à l'origine de l'abandon ou de la suspension d'une procédure : soit des raisons liées aux difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre de la procédure, soit des raisons résultant d'un nouveau choix stratégique ou d'une contrainte économique pour l'établissement.

Pour 70 % des procédures abandonnées ou suspendues de CDI et pour 57 % de celles de CDD, l'abandon a pour origine un motif inhérent au processus. La principale raison alors avancée par l'employeur est que le profil des candidats ne correspondait pas au profil recherché ou que le candidat pressenti s'est désisté (tableau 1). Les établissements de moins de dix salariés invoquent davantage cette dernière raison.

L'autre motif invoqué par l'employeur est la disparition du besoin de recruter, soit que la conjoncture ait changé, soit qu'il ait perdu un marché : 30 % des échecs de recrutement sous CDI et 43 % des échecs sous CDD.

En cas d'abandon de la procédure, les employeurs invoquent les mêmes difficultés que lorsqu'ils ont réussi à recruter. Toutefois, en cas d'abandon, la première raison avancée est le décalage existant entre le profil des candidats et les critères de sélection de l'établissement (graphique 4) ; sont ensuite citées des raisons davantage contextuelles comme l'image du secteur ou du métier, ou les pénuries de main-d'œuvre dans la région ou dans le bassin d'emploi,

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

(1) - 18 % au second semestre 1999 d'après une enquête de l'ANPE consacrée aux difficultés de recrutement [2] ; 21 % d'après l'enquête de la Dares sur les difficultés de recrutement à l'été 2001 [3].

Encadré 1

L'ENQUÊTE « OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT »

La naissance de l'enquête

Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE). Un groupe de travail a défini la problématique, la méthodologie et le questionnaire de cette nouvelle enquête. Il comprenait des chercheurs du CEE et du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, Dares, Insee). Ce groupe avait conclu à l'insuffisance de données sur les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement.

L'enquête de 2005

La Dares a relancé ce projet en 2003 en s'appuyant sur les travaux de ce groupe. L'enquête « Offre d'emploi et recrutement » (OFER) a été réalisée au cours du premier semestre 2005. Elle a été initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec La Poste, l'APEC, la Direction Générale des Entreprises et l'Unédic. Elle a pour objectif de fournir des informations sur le déroulement des procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année.

L'enquête concerne les établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant recruté ou tenté de recruter au cours des 12 mois précédant la collecte. 4 050 entretiens en face à face ont été réalisés auprès d'établissements et d'associations localisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, en deux vagues successives. 550 ont porté sur le dernier recrutement d'un cadre, 3 030 sur le dernier recrutement d'un non-cadre et 470 sur la dernière tentative de recrutement non aboutie. Près d'une fois sur deux (46 %), c'est le chef d'établissement, le chef d'entreprise, le gérant ou un adjoint qui a répondu à l'enquête. Dans 18 % des entretiens en face à face, c'est le directeur des ressources humaines, le chef du personnel ou un adjoint qui a répondu et dans également 18 % un autre responsable des ressources humaines. Parmi les 18 % restants figurent les directeurs financiers (3 %), les responsables administratifs, les chefs directs, les secrétaires et les comptables.

Un échantillon stratifié

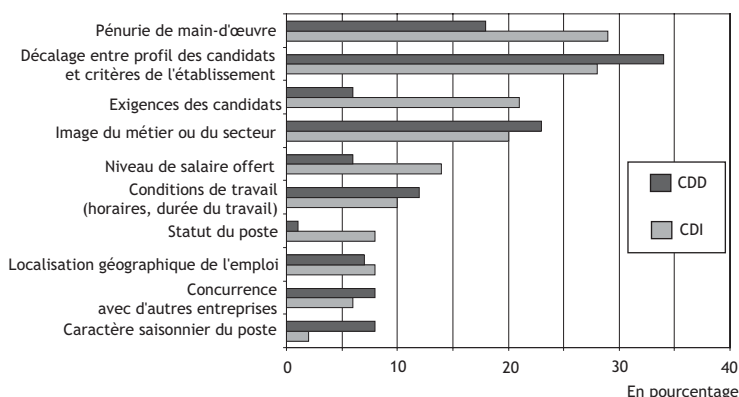
L'échantillon est stratifié en 32 strates : quatre tranches de taille et huit secteurs d'activité. Les quatre tranches de taille sont les suivantes : 1 à 9 salariés, 10 à 49, 50 à 199, 200 et plus. Les huit secteurs d'activité sont les suivants : l'agriculture et les industries agro-alimentaires, les industries de biens de consommation, les autres industries, la construction, le commerce, les transports et les activités financières et immobilières (ces trois secteurs étant regroupés en un seul), les services aux entreprises, les services aux particuliers et les autres services.

D'après l'enquête, les contrats à durée indéterminée représentent les deux tiers des recrutements aboutis, alors qu'ils représentent un peu plus du quart de l'ensemble des déclarations uniques d'embauche de l'Acoss.

Enfin, 56 % des établissements interrogés appartiennent à une entreprise mono-établissement et 46 % à un groupe (français ou étranger).



Graphique 4
Origine de l'échec de la procédure de recrutement pour motif propre au processus



Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi en raison d'un motif propre au processus.

Lecture : selon l'employeur, la procédure n'a pas abouti pour 29 % des processus de recrutements sous CDI en raison d'une pénurie de main-d'œuvre et pour 18 % pour ceux sous CDD.

Pour les données manquantes, les autres raisons invoquées sont : le manque de motivation des candidats, des problèmes internes au groupe, des difficultés financières de l'établissement...

première raison avancée lorsque la procédure a abouti. Les pénuries de main-d'œuvre sont particulièrement mises en avant pour expliquer l'abandon de procédures de recrutement sous CDI, tout comme les exigences des candidats, tandis que pour celles sous CDD, les difficultés spécifiques sont plutôt celles reliées au caractère saisonnier du poste offert.

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

L'abandon du recrutement aboutit souvent à suspendre le projet

Une fois sur cinq, l'abandon ou la suspension d'une procédure de recrutement, en CDI comme en CDD, aboutit à suspendre le projet ayant motivé le lancement de la procédure. Et pour une procédure abandonnée sur cinq, cela n'a eu aucune conséquence pour l'établissement. Dans les autres principaux cas, les conséquences ont été l'abandon d'un projet ou le transfert d'activité à un autre établissement (graphique 5).

Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005.

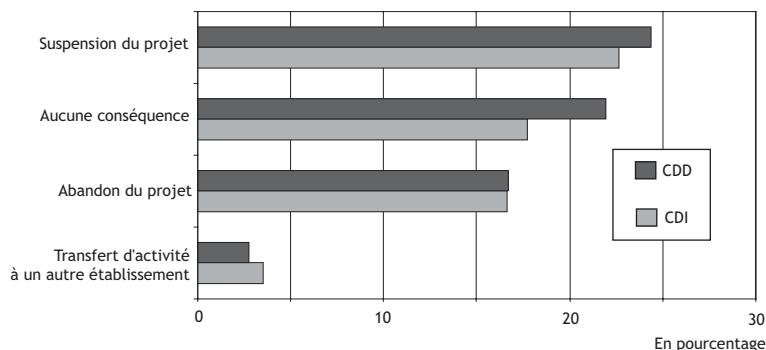
Pour les procédures abandonnées suite à une raison inhérente au processus, une solution alternative a été mise en place pour près de 80 % des procédures sous CDI et pour 90 % sous CDD. La principale solution adoptée a été d'opérer une réorganisation interne à l'établissement pour les procédures entamées sous CDI. L'investissement dans la formation de salariés en place dans l'établissement est une solution plus fréquente pour des recrutements qui devaient s'opérer sous CDI que sous CDD. En cas d'abandon de recrutement sous CDD, les employeurs ont fait appel dans les mêmes proportions à trois solutions (une procédure sur six chacune) : les heures supplémentaires, la réorganisation interne et l'intérim (graphique 6).

Ces recherches vaines induisent bien souvent des coûts humains, financiers ou organisationnels supérieurs à ceux observés pour les procédures de recrutement abouties.

Une fois sur deux, les employeurs souhaitent reprendre les procédures n'ayant pas abouti à un recrutement. Pour les CDD, l'horizon n'est souvent pas encore défini, il dépend notamment de l'améliora-



Graphique 5
Conséquences de l'abandon d'une procédure



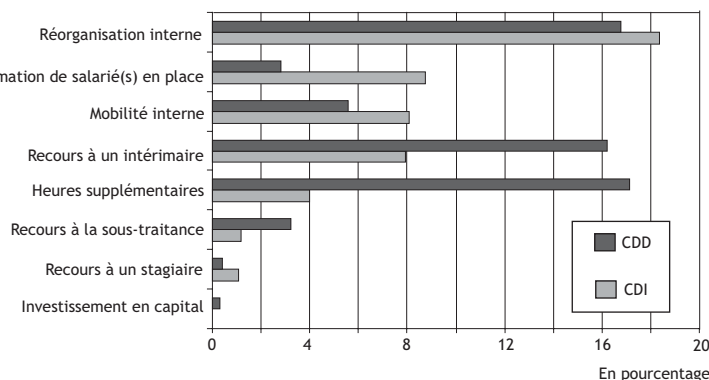
Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi.

Lecture : le projet est suspendu pour 23 % des procédures de recrutement sous CDI n'ayant pas réussi.

Pour les réponses manquantes à ces quatre modalités, soit les enquêtés ne se sont pas prononcés, soit ils ont déclaré un surcroît de travail, un appel à la sous-traitance, une réorganisation...



Graphique 6
Solutions mises en place suite à l'abandon du processus pour motif lié à la procédure



Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi en raison d'un motif propre au processus.

Lecture : quand le processus de recrutement sous CDI a été abandonné pour une raison inhérente au processus, une réorganisation interne a été mise en place dans 15 % des cas.

tion de la conjoncture et de l'état du marché.

Pour plus de 95 % des procédures abandonnées ou suspendues, l'employeur déclare que si c'était à refaire, il afficherait les mêmes critères de sélection (motivation, présentation, disponibilité...).

Malgré l'échec, les employeurs procéderaient différemment pour seulement 30 % des processus en CDD et pour 15 % de ceux en CDI. Pour ce faire, ils réaliseraient alors plus d'entretiens et demanderaient davantage conseils ou assistance, tout en y consacrant moins de moyens humains.

Hélène GARNER, Bruno LUTINIER (Dares).

Pour en savoir plus

- [1] Garner H., Lutinier B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses*, Dares, n° 2006.11-48.1, novembre.
- [2] Zanda J.-L. (2001), « Les employeurs qui rencontrent des difficultés pour embaucher », *L'Observatoire de l'ANPE*.
- [3] Amar M., Viney X. (2002), « Les difficultés de recrutement à l'été 2001 », *Premières Synthèses*, Dares, n°23.2, juin.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.
Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15.
www.travail.gouv.fr (Rubrique Études et Statistiques)

Directeur de la publication : Antoine Magnier.
Téléphone Publications : 01.44.38.22 (60 ou 61) / Documentation : 01.44.38.23 (12 ou 14). Télécopie : 01.44.38.24.43
Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : dares.communication@dares.travail.gouv.fr
Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton.
Maquettistes : Daniel Lepasant, Guy Barbut, Thierry Duret.
Conception graphique : Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. Reprographie : DAGEMO.
Abonnements : La Documentation Française, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex.
Téléphone : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00
www.ladocumentationfrancaise.fr

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES
Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 120 €, CEE (TTC) 126,50 €, DOM-TOM et RP (HT, avion éco.) : 125,20 €, hors CEE (HT, avion éco.) : 129,10 €, supplément avion rapide : 7,90 €.
Publicité : Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. Dépôt légal : à parution.
Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545