ÉCLAIRAGES ET SYNTHÈSES

SEPTEMBRE 2014
N°06

SOMMAIRE

P.2 LE RÉSULTAT DE LA PROCÉDURE DE RECRUTEMENT DÉPEND À LA FOIS DE LA NATURE DE L'OFFRE D'EMPLOI ET DU TYPE D'EMPLOYEUR.

P.4 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES AU COURS DU RECRUTEMENT SONT D'ORIGINES MULTIPLES ET TOUCHENT PLUS PARTICULIÈREMENT LES PETITS ÉTABLISSEMENTS

P.6 L'ABANDON DE RECRUTEMENT RESTE UN PHÉNOMÈNE LIMITÉ

LES OFFRES D'EMPLOI DIFFICILES À SATISFAIRE
DES DIFFICULTÉS CERTAINES, MAIS DES ABANDONS DE RECRUTEMENT PEU FRÉQUENTS

GUILLAUME BLACHE, ANITA BONNET, JEAN-LOUIS ZANDA – DIRECTION DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE L'ÉVALUATION

Le sujet des difficultés de recrutement s'invite régulièrement dans le débat public y compris dans les périodes de conjoncture économique dégradée. Dans un contexte de chômage massif et en progression, l'existence d'emplois difficiles à pourvoir et par conséquent durablement vacants paraît difficilement compréhensible.

L'expression parfois retenue d'« emplois non pourvus » semble renvoyer à une vision statique, selon laquelle existerait un « stock » d'emplois vacants. Elle ne rend pas compte de l'aspect dynamique du processus de recrutement qui amène parfois l'employeur cherchant un candidat externe à son entreprise, à faire évoluer ses critères et exigences vis-à-vis des candidats, ou redéfinir son besoin. C'est pourquoi les statistiques publiées sur les « emplois non pourvus » sont très variables, issues de sources multiples et manquant parfois de précision [1].

Il paraît préférable de partir des flux de procédures de recrutements engagées, et d'évaluer l'importance des difficultés, voire des échecs, rencontrés dans celles-ci. Sur ce point, les enquêtes menées auprès d'entreprises manifestent toutes, dans leur ensemble, de difficultés rencontrées ou anticipées dans le processus de recrutement [2]. Parmi les difficultés énoncées, les problématiques de pénurie de main-d'œuvre ou d'inadéquation de compétences disponibles se placent largement en tête.

Il faut sans doute interpréter avec prudence ces résultats reposant sur les seules déclarations des employeurs, ceux-ci pouvant parfois anticiper à tort des difficultés ou attribuer à un « manque de candidats » des difficultés liées à des exigences mal définies.

Par ailleurs, la confusion peut aisément se faire entre ce qui relève de la complexité normale d'un processus de sélection de candidats et ce qui tient à une réelle pénurie de compétences.

Ces enquêtes montrent cependant que les difficultés de recrutement déclarées par les employeurs frappent inégalement les secteurs d'activité ou les métiers.

Les secteurs de la construction, de l'industrie et de certains services sont sensiblement plus touchés que d'autres.

De même, les établissements de petite taille semblent largement plus exposés.

Afin d'évaluer plus précisément l'ampleur et la nature de ces difficultés, Pôle emploi a mené une enquête au cours de l'été 2013 auprès d'un échantillon d'établissements ayant déposé une offre à Pôle emploi, annulée en mars ou avril 2013, ou satisfaite au cours des mêmes mois deux mois ou plus après avoir été déposée [3].

Il s'agit donc d'établissements pour lesquels l'annulation de l'offre ou le délai de satisfaction laissent présumer l'existence de difficultés rencontrées dans le processus de recrutement.

Les offres satisfaites dans un délai inférieur à deux mois représentent 70% de l'ensemble des offres clôturées (satisfaites ou annulées).

Si plus des deux tiers des établissements interrogés ont eu leur offre d'emploi pourvue, 64% d'entre eux affirment avoir rencontré des difficultés de recrutement. Les difficultés les plus présentes sont celles liées aux candidatures (pénurie de candidats, manque de compétences ou d'expérience et dans une moindre mesure insuffisance du diplôme et manque de motivation des candidats...) et sont mentionnées par un peu plus d'un recruteur sur deux. Tous motifs confondus, les difficultés sont plus importantes pour les petits établissements et les secteurs de la construction, de l'industrie et de certains services. Les recrutements en CDI et les remplacements avec redéfinition de poste posent également plus de difficultés. L'abandon de recrutement reste un phénomène limité et concerne seulement 3% de l'ensemble des offres clôturées. Cet abandon n'implique pas nécessairement des difficultés de recrutement et reste pour près de la moitié des cas lié à une disparition du besoin.

PARMI LES ÉTABLISSEMENTS AYANT TROUVÉ UN CANDIDAT,
64%
ONT RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

1. Cf. rapport COE de septembre 2013 sur les emplois « durablement » vacants
2. Ainsi, d'après l'enquête sur les besoins en main d'œuvre réalisée par Pôle emploi et le Crédoc, 43,3% des établissements envisageant de recruter en 2014 anticipaient fin 2013 des difficultés de recrutement, ces difficultés portant au total sur 34,7% des projets de recrutements. Cf. G. Blache, D. Buchner et A. Dembo, Une amélioration des perspectives d'embauche pour 2014, Pôle emploi, Eclairages et Synthèses n°1, avril 2014.
3. La gestion des offres déposées à Pôle permet de suivre ces offres jusqu'à leur « sortie » des fichiers. Dans la grande partie des cas, le motif de sortie est la satisfaction de l'offre, l'employeur ayant trouvé le candidat adéquat (par le biais de Pôle emploi ou non). Cependant dans un cas sur six, l'offre est annulée par le conseiller. Les motifs de ces annulations sont divers : annulation faute de besoin (commande reportée ou annulée), annulation faute de candidat trouvé ou enfin annulation en cas de recrutement en interne. Cependant, les conseillers n'ont pas toujours accès aux informations leur permettant de renseigner ces motifs d'annulation. En effet, le recruteur peut s'avérer difficilement joignable ou ne pas être très explicite sur les raisons qui l'ont poussé à abandonner le recrutement.

pôle emploi

LE RÉSULTAT DE LA PROCÉDURE DE RECRUTEMENT DÉPEND À LA FOIS DE LA NATURE DE L'OFFRE D'EMPLOI ET DU TYPE D'EMPLOYEUR.

Parmi les établissements interrogés, plus des deux tiers déclarent avoir pourvu l'emploi (Cf. Tableau 1). 15% ont renoncé au recrutement, que ce soit parce que leur besoin a disparu (6,8%), faute de candidats adéquats (5,7%), ou plus rarement faute de budget (2,5%). Un établissement sur six déclare au final poursuivre le recrutement (avec ou sans l'aide de Pôle emploi). Cependant, si le projet de recrutement a abouti cela ne signifie pas qu'il se soit réalisé sans embûche. Ainsi, plus de six employeurs sur dix ayant recruté affirment avoir rencontré au moins un type de difficultés dans leur recrutement.

Avant de caractériser les difficultés rencontrées par les établissements recruteurs ainsi que les motifs d'abandons, il apparaît utile d'identifier les principales caractéristiques des offres déposées (contenu de l'offre, difficultés pressenties par l'employeur en amont du recrutement, canaux de recrutement envisagés, secteurs d'activité…) et de relier celles-ci aux résultats de la procédure (offre pourvue, abandon de la procédure, procédure en cours au moment de l'enquête). Pour ce faire, une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) a été mobilisée suivie d'une classification à l'aide des k-moyennes (Cf. Encadré 1).

A partir de l'information résumée par les axes (facteurs) principaux (Cf. Graphique 1), la classification permet d'identifier 3 groupes d'offres d'emploi.
Un premier groupe situé dans le quadrant nord-est rassemble majoritairement les offres d'emplois non durables (CDD < 6 mois pour 87,4% des offres) destinées à répondre dans les trois quart des cas à un surcroît d'activité. Le recrutement est perçu comme difficile et le recours à plusieurs canaux de recrutement est souvent envisagé. Il s'agit d'offres déposées par des petits établissements pour des emplois essentiellement ouvriers (pour plus de la moitié des offres) dans les secteurs de l'agriculture, de la construction et de l'intérim. C'est dans ce groupe que les abandons sont les plus fréquents (taux d'abandon de 20,9%) et les recrutements les moins nombreux (taux de recrutement de 60,7%).
La poursuite de recrutement concerne 18,4% des offres déposées du groupe.
Un deuxième groupe qui concerne les quadrants sud-est et sud-ouest décrit les offres d'emploi au statut « employé » sur des CDD (environ huit offres sur dix). Le recrutement n'est pas perçu comme difficile et occasionne seulement un dépôt à Pôle emploi (pour plus d'une offre sur trois) ou le recours en amont à des candidatures spontanées.

TABLEAU 1

PART DES ÉTABLISSEMENTS RENCONTRANT DES DIFFICULTÉS SELON L'ISSUE DU RECRUTEMENT (QUE L'OFFRE AIT ÉTÉ SATISFAITE OU ANNULÉE)

Candidat trouvé	**69%**
% d'établissements déclarant des difficultés (64% des recruteurs)	**42,2%**
% d'établissements ne déclarant pas de difficultés	**26,8%**
Abandons de recrutement	**15%**
% d'établissements déclarant avoir abandonnée faute de budget	**2,5%**
% d'établissements déclarant avoir abandonnée faute de candidats (37% des abandons)	**5,7%**
% d'établissements déclarant ne plus avoir besoin de recruter	**6,8%**
Poursuite du recrutement	**16%**
Ensemble des établissements	**100%**

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : Etablissements ayant eu une offre satisfaite après un délai de deux mois ou plus ou une offre annulée en mars et avril 2013.

ENCADRÉ 1

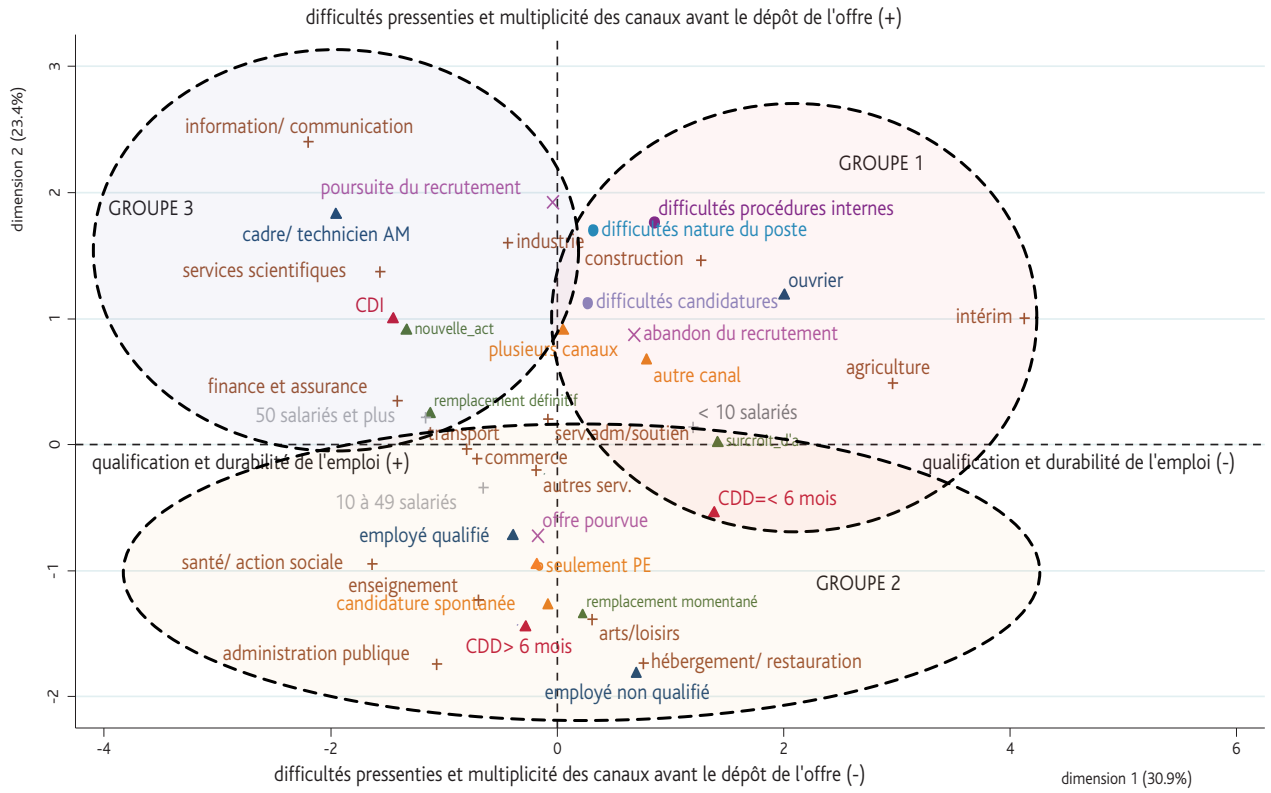
ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES (ACM) ET CLASSIFICATION PAR LA MÉTHODE DES K-MOYENNES

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 [1]) celles qui caractérisent l'offre déposée (qualification, type de contrat, circonstances du dépôt de l'offre, difficultés pressenties en amont du recrutement, canaux de recrutement activés en dehors de Pôle emploi, taille et secteur de l'établissement recruteur). 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 (30,9% de l'inertie) discrimine l'offre d'emploi durable et qualifié dans le cadre d'un remplacement définitif ou d'une nouvelle activité (partie gauche de l'axe des ordonnées) et, l'offre d'emploi non qualifié et non durable déposée pour un surcroît d'activité ou pour un remplacement momentané (partie droite de l'axe des ordonnées).
L'axe 2 (23,4% de l'inertie) discrimine les offres pour lesquelles les établissements pressentent des difficultés et envisagent une mobilisation simultanée des canaux de recrutement (partie au-dessus de l'axe des abscisses) 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 au-dessous de l'axe des abscisses). Un troisième axe (8% 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 3 premiers facteurs qui résument 62,3% 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 intra-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 1

NUAGE DES MODALITÉS ACTIVES ET ILLUSTRATIVES (PLAN PRINCIPAL AXE 1 ET 2)



- qualification de l'offre (var.active)
- circonstances du dépôt de l'offre à Pôle Emploi (var. active)
- difficultés pressenties ex ante : procédures internes (var. active)
- diffultés pressenties ex ante : candidatures (var. active)
- secteur de l'établissement (var. active)
- type de contrat contenu dans l'offre (var. active)
- canaux de recrutement envisagés avant le dépôt de l'offre (var. active)
- difficultés pressenties ex ante : nature du poste (var. active)
- taille de l'établissement (var. active)
- situation de l'offre au moment de l'enquête (var. illustrative)

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : Etablissements ayant eu une offre satisfaite après un délai de deux mois ou plus ou une offre annulée en mars et avril 2013.

Ces offres renvoient plus souvent aux secteurs de la santé, de l'enseignement et de l'administration publique et se caractérisent par les taux de recrutement les plus élevés (taux de recrutement de 78,6%) et les plus faibles taux d'abandon (10,5%). 10,9% des offres font l'objet d'une poursuite de recrutement. Nous retrouvons également dans ce groupe le secteur des arts et des loisirs ainsi que celui de l'hébergement et de la restauration. Ces deux derniers secteurs restent néanmoins plus souvent concernés par des remplacements momentanés sur des emplois moins durables ce qui justifie leur positionnement dans le quadrant sud-est.

Un troisième ensemble localisé dans le quadrant nord-ouest renvoie plus largement aux offres d'emploi en CDI (dans 86,3% des cas) destinées aux cadres, techniciens et agents de maîtrise (39,8% des offres sur ce statut contre respectivement 6,1% et 8,5% pour le premier groupe et le deuxième groupe).

Le recrutement est perçu comme difficile et vise à satisfaire une nouvelle activité ou un remplacement définitif dans 75,2% des cas. Ces offres concernent les secteurs de l'information/communication, de la finance/ assurance et des services scientifiques. Les emplois sont moins souvent pourvus dans ce groupe (taux de recrutement de 63,1%) mais le recrutement se poursuit plus fréquemment (dans 21,7% des cas). Enfin, 15,2% des offres du groupe sont abandonnées.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES AU COURS DU RECRUTEMENT SONT D'ORIGINES MULTIPLES ET TOUCHENT PLUS PARTICULIÈREMENT LES PETITS ÉTABLISSEMENTS

Les difficultés relèvent plus souvent de la nature des candidatures…
Parmi les établissements ayant finalisé leur recrutement (soit 69% des établissements du champ de l'enquête), près des deux tiers déclarent avoir rencontré une ou plusieurs difficultés. En particulier, environ la moitié des établissements ayant finalisé leur recrutement ont rencontré des difficultés liées à la nature ou à la volumétrie des candidatures[4] (Cf. Tableau 2), et près de trois sur dix des difficultés relevant de la nature des postes proposés. Une part importante d'établissements (un sur quatre) déclare cumuler ces deux types de difficultés.

Les difficultés liées aux candidatures portent principalement sur la pénurie de candidat (36,0% des établissements ayant trouvé un candidat), le manque de compétences et d'expérience (dans 33,4% et 33,0% des cas), sans pour autant évacuer le manque de motivation ainsi que l'insuffisance de formation ou de diplôme (dans respectivement 27,5% et 24,0% des cas) (Cf. Tableau 3).

Il est possible cependant d'émettre quelques réserves sur l'ampleur des difficultés liées aux candidatures. En effet, plus de quatre employeurs sur dix (déclarant avoir rencontré ce type de difficultés) admettent avoir recruté sans concession aucune, que ce soit en matière d'expérience, de compétence, de niveau de formation ou encore de motivation des candidats. La pénurie invoquée apparait alors relative et les difficultés ressenties tiendraient sans doute plus de la complexité naturelle à apprécier et sélectionner judicieusement des candidats.
Pour les recruteurs ayant déclaré des difficultés liées aux candidatures, l'expérience des candidats reste le critère de sélection le plus souvent modifié (dans 36,0% des cas). La motivation des candidats et, dans une moindre mesure, la formation ou le diplôme sont les critères les moins souvent modifiés dans le processus de sélection des candidats. Enfin, les recruteurs semblent davantage prêts à faire des concessions sur les emplois non qualifiés en CDD.

…sans pour autant occulter la nature des postes proposés
Plus du quart des établissements recruteurs déclarent avoir rencontré des difficultés liées à la nature du poste. Plus spécifiquement, 13,3% des établissements ayant trouvé un candidat estiment que ces difficultés sont dues à la technicité très pointue du poste proposé. Le niveau de rémunération et les horaires décalés sont cités par respectivement 8,9% et 9,4% d'entre eux.

TABLEAU 2

TYPE DE DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT
(plusieurs réponses possibles)

Des difficultés liées à vos procédures internes de recrutement	9,1%
Des difficultés liées à la nature du poste (conditions de travail, image, salaire…)	28,9%
Des difficultés liées aux candidatures (pénurie de candidats, manque de compétences…)	53,2%
Aucune difficulté	36,0%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement.

TABLEAU 3

DIFFICULTÉS LIÉES AUX CANDIDATURES
(plusieurs réponses possibles)

Insuffisance de la formation ou du diplôme	24,0%
Manque de compétences des candidats	33,4%
Manque d'expérience des candidats	33,0%
Manque de motivation des candidats	27,5%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi.
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement.

TABLEAU 4

DIFFICULTÉS LIÉES À LA NATURE DU POSTE
(plusieurs réponses possibles)

Travail difficile et pénible	7,5%
Horaires décalés	9,4%
Rémunération	8,9%
Temps partiel	6,1%
Déficit d'image	3,7%
Difficultés d'accès au lieu de travail	5,5%
Technicité très pointue	13,3%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement.

7,5% indiquent un travail difficile et pénible tandis que le temps partiel, le déficit d'image et les difficultés d'accès au lieu de travail sont les raisons les moins souvent invoquées pour expliquer les difficultés liées à la nature du poste (Cf. Tableau 4).
Parmi les recruteurs ayant déclaré des difficultés liées à la nature du poste, plus d'un sur trois dit avoir réduit ses exigences concernant le niveau d'expérience des candidats (37,3%), et / ou leur niveau de compétences (32,9%). En revanche, ils semblent peu enclins à modifier des éléments concernant les horaires et la rémunération (respectivement 6.1% et 10,1% d'entre eux reviennent sur ces questions). Il est difficile d'apprécier s'il s'agit en la matière d'un refus de principe à revenir sur ces éléments ou s'il s'avère difficile, voire impossible de les modifier à court terme. Si la rémunération est plus fréquemment révisée pour les emplois durables de cadres, la nature de l'offre exerce peu d'influence sur la modification des autres éléments du poste.

4 Concernant les difficultés anticipées dans l'enquête BMO, la part des difficultés liées aux candidatures est sensiblement plus importante : respectivement 79%% et 71% des établissements estiment que le profil inadéquat et la pénurie des candidats sont à l'origine de ces difficultés. Les difficultés liées aux conditions de travail, au déficit d'image et aux procédures internes sont mentionnées par respectivement 32%, 21% et 14% des établissements.

Les difficultés touchent plus largement les petits établissements et varient entre secteurs d'activité

Tous motifs confondus, la part d'établissements déclarant avoir rencontré des difficultés décroît avec la taille de l'établissement. Sept établissements sur dix parmi ceux de moins de 10 salariés ont rencontré au moins un type de difficultés dans leur recrutement.
Pour les établissements de 50 salariés ou plus, cette proportion s'établit à 58,4%.
Même si elles sont moins souvent citées, les difficultés liées aux procédures internes sont celles qui touchent le plus inégalement les établissements selon leur taille (Cf. Tableau 5).

L'importance des difficultés varie aussi sensiblement selon le secteur d'activité de l'établissement. Les difficultés sont plus nombreuses dans les secteurs de la construction et de l'industrie mais également dans les secteurs du commerce et de l'information/communication.
Parmi les services, l'intérim occupe une place à part : fournissant de la main-d'œuvre à des tiers et disposant de leurs propres canaux de recrutement, les établissements de ce secteur déposent souvent à Pôle emploi des offres qu'ils ont du mal à pourvoir et donc par nature difficiles à satisfaire.
Le fait que ces emplois doivent en général être pourvus rapidement et qu'ils soient fréquemment de courte durée peut aussi contribuer au fort taux d'abandon observé.
A l'inverse, le secteur de l'administration et de l'enseignement ainsi que celui de la santé et de l'action sociale signalent moins souvent des difficultés de recrutement.

TABLEAU 5

TYPE DE DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT
(plusieurs réponses possibles)

	Difficultés liées aux procédures internes	Difficultés liées à la nature du poste	Difficultés liées aux candidatures	Aucune difficulté
0 à 9 sal.	11,9%	30,7%	57,4%	31,2%
10 à 49 sal.	8,3%	27,7%	53,7%	36,4%
50 sal. et +	6,4%	27,9%	47,4%	41,6%
Ensemble	9,1%	28,9%	53,2%	36,0%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi.
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement.

TABLEAU 6

DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET CIRCONSTANCES DU DÉPÔT DE L'OFFRE
(plusieurs réponses possibles)

	Difficultés liées aux procédures internes	Difficultés liées à la nature du poste	Difficultés liées aux candidatures	Aucune difficulté
Remplacement momentané	7,5%	32,9%	50,5%	40,3%
Avec redéfinition du poste	6,1%	50,3%	65,7%	23,1%
Sans redéfinition du poste	7,8%	28,3%	46,5%	44,8%
Remplacement définitif	9,5%	28,5%	54,0%	34,3%
Avec redéfinition du poste	8,2%	31,8%	57,9%	30,3%
Sans redéfinition du poste	9,8%	27,7%	53,0%	35,4%
Surcroît d'activité	10,1%	28,6%	53,5%	35,6%
Nouvelle activité	6,9%	25,9%	53,4%	36,8%
Ensemble	9,1%	28,9%	53,2%	36,0%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi.
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement.

Pourvoir un emploi durable ou qualifié ainsi qu'au remplacement définitif d'un salarié tend à accroître les difficultés rencontrées

Dans le cadre d'un recrutement en CDI, la recherche de candidats est souvent perçue comme sensiblement plus problématique [5].
Plus que la nature du contrat lui-même, les attentes qui sous-tendent un engagement plus pérenne (comme dans le cadre d'un CDI) tendent à accroître les difficultés, relatives notamment aux candidatures.
De même, le niveau de qualification du poste proposé influe sur le degré d'exigence du recruteur et par conséquent sur l'ampleur et la nature des difficultés rencontrées. Ainsi, le recrutement d'un ouvrier ou d'un employé non qualifié semble présenter moins de difficultés que celui d'un ouvrier ou d'un employé qualifié.
Dans le processus de recrutement de cadres, les employeurs sont plus nombreux à invoquer à la fois des difficultés liées aux candidatures et des difficultés liées à la nature du poste lui-même.
Les difficultés rencontrées dépendent également des circonstances du dépôt de l'offre.

Ainsi, dans le cadre d'un remplacement momentané, les difficultés sont moins présentes que dans le cadre d'un remplacement définitif, d'un surcroît d'activité ou d'une nouvelle activité (Cf. Tableau 6). Lorsque l'on distingue les remplacements avec redéfinition de poste et sans redéfinition de poste, on observe également des différences significatives. La redéfinition de poste engendre davantage de difficultés en particulier pour les remplacements momentanés. A l'inverse, le projet de recrutement sans modification de poste ou avec aménagement à la marge réduit sensiblement les risques.

Au final, les difficultés dépendent davantage de la taille et du secteur d'activité des établissements que de la nature même de l'offre

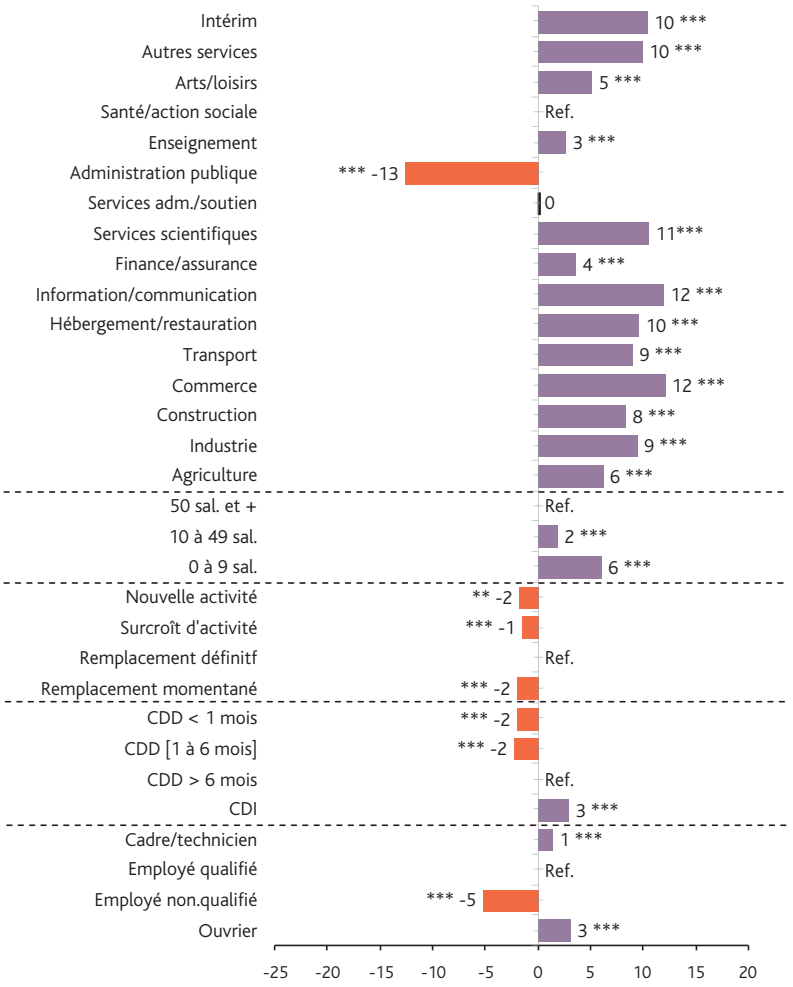
Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » permet de mettre en évidence que la probabilité de rencontrer des difficultés lors du recrutement (tous motifs confondus) est plus sensible aux caractéristiques de l'établissement plutôt qu'à celles de l'offre (Cf. Graphique 2).

Ainsi, les établissements des secteurs du commerce et de l'information/communication ont, toutes choses égales par ailleurs, une probabilité de 68% de rencontrer des difficultés contre 56% pour la référence constituée des établissements du secteur de la santé/ action sociale. L'écart à la référence est également très prononcé pour ce qui est de la taille des établissements avec une probabilité de rencontrer des difficultés plus importante pour les petites structures. Les établissements de moins de 10 salariés ont, toutes choses égales par ailleurs, une probabilité de 62% de rencontrer des difficultés contre 56% pour les établissements de 50 salariés et plus qui constitue la référence. Si les écarts sont moins prononcés selon la nature de l'offre, les probabilités de rencontrer des difficultés sont plus importantes lorsqu'il s'agit d'un contrat durable (CDD d'une durée supérieure à 6 mois et CDI) ou d'un recrutement qui s'effectue dans le cadre d'un remplacement définitif.
Enfin, les établissements ayant déposé une offre d'employé non qualifié se distinguent par une probabilité de rencontrer des difficultés plus faibles (par rapport à la référence constituée par les employés qualifiés).

5. Un résultat similaire est restitué par l'enquête Offres d'emploi et recrutement réalisée en 2005 par la Dares : 30% des recrutements en CDI ont présenté des difficultés contre 20% en CDD. Cf H. Garnier et B. Lutinier Des difficultés de recrutement pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement, premières synthèses, DARES, N°48.2, novembre 2006.

GRAPHIQUE 2

PROBABILITÉS DE RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT (ÉCARTS DE POINTS À LA RÉFÉRENCE)



Profil de l'établissement de référence : établissement de 50 salariés et plus appartenant au secteur de la santé/ action sociale et ayant déposé une offre d'employé qualifié sur un CDD supérieur à 6 mois pour un remplacement définitif.
Clé de lecture : avoir déposé une offre en CDI augmente de 3 points la probabilité de rencontrer des difficultés de recrutement, soit une probabilité de 59% contre 56% pour l'établissement de référence (dépôt d'une offre en CDD d'une durée supérieure à 6 mois).
* significatif au seuil de 10% (a = 0,1) ** significatif au seuil de 5% (a = 0,05) *** significatif au seuil de 1% (a = 0,01)
Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : établissements ayant trouvé un candidat à l'issue de la procédure de recrutement

TABLEAU 7

MOTIF DÉCLARÉ DE L'ABANDON DU RECRUTEMENT

Vous n'avez plus besoin de recruter	46,8%
Vous avez abandonné votre projet faute de budget	15,6%
Vous avez abandonné votre projet, ne trouvant pas de candidat adéquat	37,6%
Total	100%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : établissements dont l'offre a été annulée et dont le recrutement a été abandonné.

L'ABANDON DE RECRUTEMENT RESTE UN PHÉNOMÈNE LIMITÉ

Les difficultés rencontrées n'impliquent que très occasionnellement l'abandon du recrutement. Lorsque l'on regarde l'issue de la procédure de recrutement pour les établissements dont l'offre a été annulée, près des deux tiers ont trouvé un candidat (6,7% en interne et 55,9% en externe). 16,7% de ces établissements déclarent poursuivre leur recherche et dans un cas sur cinq l'employeur déclare avoir abandonné le projet de recrutement. Ainsi, la part des abandons de recrutement dans l'ensemble des offres clôturées s'établit à un niveau fort modeste de l'ordre de 3%.

L'abandon du recrutement est plus souvent lié à la disparition du besoin qu'au manque de candidats.
L'abandon du recrutement n'est pas forcément imputable à des difficultés dans le recrutement. En effet, seuls 37,6% des établissements ayant abandonné leur recrutement avancent comme argument l'absence de candidat adéquat (Cf. Tableau 7). Alors que 46,8% invoquent la disparition du besoin de recrutement (parmi lesquels seulement 6,9% ont justifié leur choix en mentionnant qu'aucun candidat externe ne correspondait véritablement à leurs attentes), 15,6% mentionnent avoir rencontré des difficultés budgétaires.
L'importance du motif d'interruption varie quelque peu en fonction des caractéristiques de l'établissement et de la nature de l'offre déposée. La disparition du besoin de recrutement augmente légèrement avec la taille de l'établissement tandis que le manque de candidat adéquat est plus souvent signalé par les plus petits établissements (motif avancé par 39,1% des établissements de moins de 10 salariés contre 31,5% pour les établissements de 50 salariés et plus). Concernant le type de contrat proposé et le niveau de qualification, le besoin de recrutement disparaît moins souvent pour les CDI et les emplois de cadres/techniciens et agents de maîtrise : 40,4% des offres en CDI et 42,3% des offres d'emploi de cadres/ techniciens et agents de maîtrise ont donné lieu à un abandon du recrutement en raison de la disparition du besoin de recruter (contre 54,2% pour les contrats courts d'une durée inférieure ou égale à 3 mois et 48,5% pour les offres destinées aux employés). L'insuffisance du budget est plus marquée pour les offres de cadres/ techniciens et agents de maîtrise (dans 18,2% des cas contre respectivement 16,2% et 11,8% pour les offres à destination des employés et ouvriers).
Enfin, l'abandon lié à l'absence de candidat est plus souvent mentionné pour les offres d'emplois en CDI (dans 41,2% des cas contre 35,2% pour les CDD).

L'abandon de recrutement n'est pas toujours définitif.

La moitié des établissements ayant abandonné le recrutement déclarent qu'il ne s'agit que d'un abandon provisoire. 44,1% d'entre eux affirment vouloir relancer dans un avenir proche le processus de recrutement et 7,0% envisagent une nouvelle définition du poste (Cf. Tableau 8). 53,6% des établissements ayant abandonné leur recrutement pour insuffisance budgétaire souhaitent soit reporter ce projet à plus tard, soit redéfinir le poste. Cette proportion est un peu plus faible pour les établissements dont le recrutement a été abandonné faute de candidat et s'élève à 50,1%.

TABLEAU 8

MOTIF DÉCLARÉ DE L'ABANDON DU RECRUTEMENT SELON QUE L'ABANDON SOIT DÉFINITIF OU PAS

	Insuffisance du budget	Manque de candidat adéquat	Total
Abandon définitif : réorganisation pour faire face sans ce recrutement	37%	40%	39%
Abandon définitif : formation d'un des salariés en interne	8%	6%	6%
Abandon définitif : sous-traitance d'une partie de l'activité	1%	4%	3%
Abandon non définitif : report du projet de recrutement à plus tard	51%	41%	44%
Abandon non définitif : nouvelle définition du poste	3%	9%	7%
Total	100%	100%	100%

Source : Pôle emploi – Enquête sur le devenir des offres d'emploi
Champ : établissements dont l'offre a été annulée et dont le recrutement a été abandonné.

QUELQUES REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

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 2013 auprès d'établissements de France métropolitaine, ayant déposé une offre à Pôle emploi, annulée ou satisfaite au cours des mois de mars et avril 2013.

BASE DE SONDAGE

La base de sondage a été constituée à partir du fichier de gestion des offres (HUGO)
Deux populations sont distinguées :
-les établissements ayant déposé une offre pour laquelle une annulation a été enregistrée au cours des mois de mars et avril 2013.
-les établissements ayant déposé une offre, satisfaite au cours des mois de mars et avril 2013 plus de 2 mois après avoir été déposée.
L'ensemble des établissements concernés ont été retenus et au total, une base d'environ 46 000 établissements (34 000 sur des offres annulées et 12 000 sur des offres satisfaites) 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 9 037 établissements (7 531 pour des offres annulées et 1 506 pour des offres satisfaites). Un redressement de type « calage sur marge » a été opéré en utilisant comme variable de calage les principales caractéristiques des offres et des établissements, issues des fichiers statistiques (type de contrat, qualification, secteur et taille de l'établissement).

EN SAVOIR PLUS

Blache G., Buchner D., Dembo A.,
« Enquête «besoins en main-d'œuvre» : une amélioration des perspectives d'embauche pour 2014 », Pôle emploi, *Eclairages et Synthèses n°1*, avril 2014.

Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement », rapport du 30 septembre 2013.

Fondeur Y., Zanda J-L., « Les emplois « vacants » », Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE), *Connaissance de l'emploi*, n°64, avril 2009.

Garnier H., Lutinier B., « Des difficultés de recrutement pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », DARES, *Premières Synthèses, N°48.2*, novembre 2006.

ISSN 2274-4126

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

POLE-EMPLOI.ORG

pôle emploi