

Les difficultés de recrutement dans l'enquête Ofer

Xavier Viney (DARES) et Jean-Louis Zanda (ANPE)

Introduction

Pour cette journée de clôture du groupe d'exploitation Ofer, nous avons convenu de présenter dans certains cas des travaux en cours, dans une version non encore finalisée : c'est le cas de celui-ci, qui n'a pas encore complètement abouti, mais qui n'est pas pour autant « abandonné », ni même « suspendu » : nous espérons pouvoir diffuser une version plus approfondie et plus achevée sous peu.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux recrutements problématiques en tant que tels, d'une part en « situant » les données de l'échantillon Ofer, d'autre part en décrivant les caractéristiques de ces procédures.

Dans un second temps, nous examinerons les causes des difficultés de recrutement, et dans un troisième temps leurs conséquences, avant de conclure en cherchant à mettre en perspective ces différents éléments.

I - LES RECRUTEMENTS PROBLEMATIQUES

I.1 - Les recrutements dans Ofer

De quoi dispose-t-on dans Ofer pour étudier les difficultés de recrutement ?

On a d'abord une **appréciation qui est portée par le recruteur** lorsque la procédure a conduit à une embauche. Comme le notent H. Garner et B. Lutinier (2006b), « lorsque l'employeur a réussi à recruter, il estime que le recrutement a été difficile pour 30 % des embauches sous CDI, et pour 20 % de celles sous CDD ». Il s'agit donc ici d'une appréciation *a posteriori*, qui est pour partie subjective.

Par ailleurs, comme l'a rappelé ce matin B. Lutinier (*voir diapositive*), **certaines procédures n'ont pas abouti**,

- soit pour une **raison inhérente au processus de recrutement** lui-même ;
- soit parce que **le besoin de l'établissement a disparu**. Dans ce dernier cas, on a affaire à une évolution (ou à une stagnation) de l'activité de l'entreprise qui a des répercussions sur la gestion de sa main-d'œuvre. *Il ne s'agit donc pas de difficultés de recrutement*, autrement dit de difficultés pour trouver des candidatures adéquates et réaliser une embauche.

Pour récapituler tout cela, on peut regarder les résultats obtenus après pondération dans Ofer (*voir organigramme*).

Des échecs du recrutement occupant une place très marginale

L'enquête décrit une population de plus de 3.400.000 tentatives de recrutement, parmi lesquelles près de 3.200.000 ont abouti, soit environ 94 %. *Celles qui ont été abandonnées ou suspendues, ont donc un faible poids : 6,6 %, et celles qui l'ont été en raison de difficultés de recrutement un poids plus faible encore : 4,4 %*

Au passage, on peut noter (*voir diapositive : organigramme*) les motifs de ces interruptions du recrutement : candidats ne présentant pas le profil recherché, etc. Nous y reviendrons plus loin.

Cependant, l'échantillon des procédures interrompues est petit : 468 questionnaires. Pour disposer de données de cadrage plus solides, il est préférable d'utiliser la partie auto-administrée du questionnaire, qui constituait la première étape de l'enquête, et qui à ce titre concerne les 4052 établissements interrogés.

En utilisant les réponses à la QA5A (*voir diapositive*), on peut dénombrer les embauches externes sur le champ Ofer, soit environ 6.373.000 embauches.

Les réponses à la QA7 donnent le volume des procédures externes abandonnées ou suspendues, soit 245.000.

On a donc un total de près de 6.618.000 tentatives de recrutement (6.373.000+245.000), parmi lesquelles 245.000 n'ont pas abouti, soit un taux d'échec de **3,7 %**.

Une partie seulement de ces échecs est imputable à des difficultés de recrutement : les abandons/suspensions pour motif inhérent au processus de recrutement ; les autres correspondent à une disparition du besoin. Pour Hélène Garner et Bruno Lutinier (2006b), ce dernier cas de figure concerne 30 % des procédures abandonnées ou suspendues de CDI et 43 % des procédures A/S de CDD.

En appliquant les ratios complémentaires (70 % et 57 %) aux résultats précédent, on obtiendrait un taux d'échec pour motif inhérent au processus compris entre :

2,6 % (valeur si tous les contrats proposés étaient des CDI)

2,1 % (valeur si tous les contrats proposés étaient des CDD)

Les recrutements abandonnés ou suspendus pour motif inhérent au processus semblent donc occuper une place minime !

Ce résultat est assez inattendu si l'on considère la place occupée par les difficultés de recrutement dans le débat public.

Un résultat à relativiser

Il est aussi un peu surprenant au regard de celui qu'on obtient dans l'enquête Anticipations des entreprises de l'ANPE. Pour comprendre les termes de la comparaison, quelques très brèves indications sur cette enquête, qui comprend :

- un échantillon d'environ 15.000 établissements d'au moins un salarié, appartenant aux secteurs marchands non agricoles, et clients **ou non** de l'ANPE : on ne cherche pas à décrire la clientèle, mais le marché ;
- un questionnaire avant tout destiné à connaître les anticipations des employeurs en matière d'embauches et d'emploi, et ce qu'ils ont réalisé dans ces domaines au cours de l'année écoulée ;
- une question spécifique sur les difficultés de recrutement, qui se rapproche plus d'un fait que d'une opinion, et qui devrait recouvrir assez bien les abandons/suspensions liés au processus : « Au cours

de l'année écoulée, avez-vous renoncé à embaucher sur certains emplois, faute de trouver des candidats adéquats ? » ;

- et qui conduit à des résultats en termes de *proportions d'établissements* présentant une situation, un comportement, une anticipation, une opinion : par exemple la proportion des établissements qui projettent de recruter au cours de l'année à venir.

A la question « En 2005, avez-vous renoncé à embaucher sur certains emplois, faute de trouver des candidats adéquats ? », 17 % des personnes interrogées dans l'enquête Anticipations répondent par l'affirmative. Dans l'enquête Ofer, ce sont 15 % des employeurs qui déclarent avoir interrompu un recrutement.

On notera au passage qu'il n'est pas étonnant que la *proportion* des établissements confrontés à une interruption de l'embauche soit nettement supérieure à celle des recrutements en tant que tels : pour que ces proportions soient les mêmes, il faudrait que le problème affecte toutes les embauches des employeurs concernés, ce qui est peu vraisemblable (Zanda, 2001a).

Si l'on s'en tient aux données en termes de **proportions d'établissements** (sur 100 établissements, combien ont renoncé au moins une fois à embaucher ?), les résultats obtenus dans l'enquête Ofer et dans l'enquête Anticipations semblent donc très voisins (17 % et 15 %). Mais en réalité, il n'en va pas ainsi.

Pour le comprendre, il faut se souvenir que l'enquête Anticipations s'adresse à *tous* les employeurs, et prendre bien garde au fait que tous ceux-ci n'ont pas cherché à embaucher. Si l'on néglige cet élément essentiel, on s'expose à formuler des interprétations erronées, ou à tout le moins ambiguës.

Ainsi, la répartition par tranches d'effectifs des établissements qui ont renoncé à recruter (*voir diapositive*) fait apparaître – si l'on s'en tient aux résultats bruts - une intensification globale du problème avec la taille des unités observées : les très petits établissements sont beaucoup plus rarement touchés que les autres.

Mais ce résultat tient uniquement au fait qu'ils cherchent rarement (moins de la moitié d'entre eux) à recruter (*voir diapositive*), contrairement à leurs homologues de taille plus importante : en conséquence, ils sont aussi rarement exposés au risque d'un échec du recrutement.

Si l'on prend pour base les employeurs exposés à ce risque - autrement dit *ceux qui ont cherché à recruter* - les résultats deviennent très différents (*voir diapositive*) : ce sont bien les très petits établissements qui sont le plus confrontés à ce type de difficultés, qui s'allègent lorsque la tranche d'effectifs augmente – ce que confirment les modèles de régression logistique réalisés avec les données de l'enquête Ofer (voir plus loin 1.2).

Pour revenir à notre comparaison, on objectera que les employeurs qui ont renoncé à embaucher sont bel et bien présents dans l'enquête Ofer, puisque 15 % d'entre eux ont déclaré avoir abandonné ou suspendu au moins un recrutement. Mais on est très loin des 33 % de l'enquête Anticipations. De plus, on a ici une vision en trompe-l'œil.

Pour mieux percevoir cet effet de perspective, examinons les différentes situations dans lesquelles se sont trouvés les établissements qui ont cherché à recruter, et qui sont observés dans l'enquête Anticipations (*voir diapositive*). Parmi ces unités (qui représentent 53 % de l'échantillon), les deux tiers n'ont à aucun moment renoncé à une embauche. Le tiers restant se décompose en deux catégories bien distinctes :

- les employeurs qui ont abandonné au moins une procédure, mais en ont mené au moins une autre à son terme (on peut avoir renoncé à embaucher un maçon et avoir *au cours de la même période* recruté une secrétaire) ;

- les employeurs qui ont cherché à recruter et qui n'y sont parvenus à aucun moment (au cours de l'année de référence).

Or cette dernière catégorie atteint dans l'enquête Anticipations 23 % des établissements qui ont effectué au moins une tentative, alors qu'elle n'est pas « représentée » dans l'enquête Ofer : la vingtaine de questionnaires ne faisant état d'aucune embauche ne « pèse » (en valeur pondérée) qu'environ 1 % de l'échantillon, et apparaît donc comme un résidu, et non comme une cible de l'enquête.

Il n'y a pas lieu de s'en étonner, eu égard au dispositif de l'enquête, ni surtout de le regretter : représenter cette catégorie d'établissements aurait grandement modifié la répartition de l'échantillon, au total d'une taille relativement modeste, et aurait sensiblement nui à la possibilité d'étudier les recrutements qui ont abouti.

Les particularités de l'échantillon Ofer

En revanche, il importe d'être bien au fait de ce qu'on observe dans Ofer : concernant les échecs du recrutement pour motifs inhérent au processus, ils s'agit quasi-exclusivement d'*établissements qui ont par ailleurs réussi à recruter* dans la même période (ceux qui sont en violet sur le graphique).

Si l'on isole cette catégorie dans l'enquête Anticipations, ce qu'on obtient ne conduit plus à des décalages importants avec Ofer : elle représente 12,6 % de ceux qui ont embauché, et l'on n'est plus très loin du chiffre mentionné précédemment. A noter que leur structure par tailles est tirée vers le haut (67 % seulement sont des moins de dix salariés, alors qu'ils sont 85 % parmi les « rouges »). Quand on a embauché, on a en même temps moins souvent renoncé si on est un très petit établissement (ce qui paraît assez logique).

On peut ainsi mieux comprendre les particularités de l'échantillon Ofer, qu'il faut bien garder présentes à l'esprit, si l'on veut éviter des interprétations infondées.

Concernant les recrutements abandonnés ou suspendus, il importe de se souvenir qu'on observe une population d'établissements qui *réussissent* globalement à recruter, même s'ils échouent parfois pour *certain*s de leurs recrutements. Pour le dire de manière un peu caricaturale, les employeurs qui parviennent à recruter n'ont pas de gros problèmes de recrutement... Ce n'est pas complètement tautologique, mais ça l'est pour une bonne part ! On observe, dans une large mesure, une « success-story ».

Dans cette optique, il est clair que nous ne disposons que d'une information très partielle, qu'il serait utile, et même nécessaire de compléter. Une enquête comme Anticipations n'est pas en mesure de le faire, puisque, comme nous l'avons vu, elle ne peut donner de résultats qu'en termes de proportions d'établissements. Or c'est en termes de *tentatives* n'ayant pas abouti que l'information serait véritablement nouvelle. Et une telle information ne peut être recueillie qu'au moyen d'un formulaire. **C'est pourquoi nous proposons qu'une telle mesure soit mise en oeuvre.**

Mais les particularités de l'échantillon Ofer ont des effets au-delà des échecs des tentatives de recrutement. Pour n'en citer qu'une illustration, elles rendent compte de la très forte proportion d'établissements (autour de 95 %) qui reçoivent des candidatures spontanées : il s'agit de fait d'établissements qui recrutent, et cette proportion est nettement moins élevée (81 % dans Anticipations) quand on interroge *tous* les établissements sur un champ très voisin.

Pour en revenir aux recrutements problématiques - et pour encore simplifier les choses - rappelons que certains des recrutements *qui ont abouti* ont été jugés « plutôt difficiles » voire « particulièrement difficiles » par les recruteurs (*voir diapositive*).

Pour rappel : « Lorsque l'employeur a réussi à recruter, il estime que le recrutement a été difficile pour 30 % des embauches sous CDI, et pour 20 % de celles sous CDD ».

C'est à cet ensemble de recrutements « problématiques », c'est-à-dire de recrutements difficiles et de recrutements abandonnés ou suspendus pour motif inhérent au processus que nous allons consacrer notre attention dans ce qui suit.

Un dernier mot sur l'intérêt de pouvoir différencier ces situations (*voir diapositive*) : à la question posée dans les enquêtes de conjoncture de l'Insee : « Avez-vous des difficultés de recrutement ? », une réponse positive peut renvoyer à des situations distinctes :

- « Oui, j'ai pourvu l'emploi, mais cela a été difficile »
- « Oui, je n'ai pas réussi à pourvoir l'emploi »

I.2 – Modèles et analyse descriptive

Comme on vient de le voir, dans les enquêtes de conjoncture classiques, l'employeur doit porter, à un moment donné, un jugement global sur les difficultés qu'il rencontre ; or celles-ci ne sont ni de même nature ni de même importance selon le type de recrutement à opérer. Pour sa part, l'enquête Ofer décrit de façon très précise tout le processus de recrutement, depuis l'amont (lancement de l'offre, choix des canaux) jusqu'à la sélection définitive du candidat finalement retenu. Ainsi pour caractériser les recrutements jugés difficiles par les employeurs dans les bilans d'enquêtes par rapport à ceux qui n'ont posé aucun problème, on dispose d'une série d'informations permettant de bien préciser la nature de ces recrutements selon l'emploi, les caractéristiques des entreprises et selon quelques variables contextuelles d'environnement.

I.2.1 - Le cadre d'analyse pour situer les recrutements problématiques : le champ retenu

Rappelons que toutes les procédures interrompues ne résultent pas nécessairement de difficultés de recrutement. Comme on la souligné au point I.1, *certaines de ces procédures sont abandonnées ou suspendues car le besoin disparaît (2,2% de l'ensemble)*. Dans ce dernier cas on ne peut donc considérer l'abandon comme résultant de difficultés propres au recrutement en tant que tel. Dans les analyses qui suivent cette dernière catégorie est écartée du champ de l'analyse.

Ainsi dans le cadre d'un modèle « logit » binomial on va estimer «toutes choses égales par ailleurs » la probabilité qu'un recrutement aboutisse difficilement ou que la procédure de recrutement n'aboutisse pas pour un motif inhérent au processus, et cela selon les caractéristiques de l'emploi, de l'entreprise, et de l'environnement géographique.

Plus précisément, on a introduit dans les modèles les variables suivantes :

- **Sur l'établissement d'embauche** : son secteur d'activité, sa taille, le rattachement ou non de l'entreprise à un groupe, le fait que l'établissement corresponde ou non à une entreprise pluri-établissements.
- **Sur l'emploi** : la catégorie socioprofessionnelle d'emploi sur lequel on recrute, sa fonction principale, le statut (type de contrat : CDI, CDD), temps plein ou temps partiel.
- **Quelques variables concernant la gestion de la main d'œuvre dans l'établissement** : l'établissement a (ou non) recruté par voie interne sur l'année précédant l'interrogation l'établissement a (ou non) utilisé l'intérim en 2005.
- **Quelques variables d'environnement ou contextuelles** : l'importance du chômage dans la zone d'implantation de l'établissement, le type de zone (zone urbaine, rurale, mono ou multi polaires).
- Une variable sur **l'expérience recherchée** et une variable pour spécifier s'il s'agit d'un **recrutement unique ou multiple sur ce type d'emploi**.

I.2.2 Les principaux résultats du modèle général [voir annexe p 17 18 19]

Pour faire ressortir les résultats les plus significatifs du modèle de régression logistique on a utilisé une méthode de sélection « pas à pas » des variables en travaillant d'abord sur des modèles non pondérés. Ensuite pour estimer les probabilités on doit à nouveau revenir aux modèles pondérés pour redonner aux procédures de recrutements des diverses catégories leur poids dans la population réelle.

Les huit variables qui structurent la population de manière la plus significative pour expliquer les difficultés de recrutement déclarées par les employeurs sont, par ordre décroissant d'entrée dans le modèle de régression :

- **La catégorie socioprofessionnelle de l'emploi sur lequel on recrute**

Les recrutements qui sont apparus a posteriori difficiles pour les employeurs sont ceux de cadres ou plus généralement ceux concernant les emplois sur des postes qualifiés, plus souvent techniciens ou ouvriers qualifiés qu'employés. En effet c'est pour ces derniers que les difficultés sont le moins couramment évoquées.

- **Le statut de l'emploi sur lequel on recrute :**

Les recrutements sur CDI correspondant à des fonctions stratégiques permanentes portant sur les « cœurs de métier de l'entreprise » s'avèrent plus délicats à pourvoir que les postes sur CDD. Ainsi pour les recrutements qui engagent l'entreprise sur le long terme, les employeurs sont particulièrement vigilants pour sélectionner leurs salariés. En effet c'est sur le renouvellement du noyau dur du personnel « permanent » que portent les véritables difficultés.

- **Le fait qu'il s'agisse d'un recrutement unique ou multiple sur ce type d'emploi:**

Lorsque un même établissement doit procéder aux recrutements de plusieurs personnes sur un même type d'emploi il est logique que cela rende plus difficile l'aboutissement du processus car, non seulement cela démultiplie les risques de difficultés, mais aussi parce que cela oblige à mettre en place des procédures de recrutement plus lourdes et plus formalisées.

- **La distinction entre le plein-temps et les temps partiel**

Tout comme la distinction CDI CDD, les temps pleins (par rapport aux temps partiel) correspondent plus souvent à des emplois répondant à des activités stratégiques pour l'entreprise. Le recrutement doit donc être réalisé sans retard. Les conséquences d'un échec risquent d'être notablement plus lourdes. Il est d'autre part plus facile d'imaginer des solutions alternatives pour pallier les difficultés de recrutement sur un emploi à temps partiel (intérim, heures supplémentaires,...)

- **La taille des établissements recruteurs :**

Les très petits sont les plus exposés (pour les très gros l'estimation est fragile) : l'effet taille fait apparaître globalement que plus les établissements sont petits plus les difficultés de recrutement sont présentes. Pour les très grands établissements (+ de 1000 salariés) les difficultés remontent de manière importante. Peut-être cela tient-il alors à la distance pouvant exister entre le service chargé de recruter et le service utilisateur ou alors de gros établissements recrutant pour de petites succursales (ou encore de confusions entre taille d'établissements et tailles d'entreprises). En tout état de cause l'estimation est fragile

- **L'utilisation de recrutements internes** au cours de l'année qui a précédé l'interrogation,

- **le type de zone géographique** du lieu de travail : pour un établissement, être dans un pôle urbain ou avoir recruté par voie interne dans l'année qui précède l'enquête augmente significativement la probabilité d'avoir des difficultés pour recruter

D'autres caractéristiques sont également très significativement corrélées avec les difficultés de recrutement, mais l'effet propre de chacune des modalités de ces variables est plus diffus. Du fait de la taille des échantillons, la mesure de l'effet « toute chose égale par ailleurs » est plus incertain.

- **le secteur d'activité** (la 8^{ème} variable entrant dans le modèle) **et la fonction de l'emploi** une analyse descriptive permet d'apprécier le positionnement respectif de chacun d'eux par rapport aux problèmes de recrutement (voir ci-dessous).

D'une manière générale on peut dire que les variables qui caractérisent l'emploi apparaissent en premier (Catégories socio professionnelles, statut, plein-temps / temps partiel). La variable secteur d'activité est significative mais les effets sectoriels toutes choses égales par ailleurs sont plus diffus tout comme la fonction de l'emploi. Une analyse robuste toutes choses égales par ailleurs demanderait des échantillons plus importants pour bien séparer l'effet de ces variables des autres variables.

Nous reviendrons par la suite sur une analyse selon les secteurs d'activité et de la fonction de l'emploi

Pour compléter cette première analyse nous avons procédé à une série de « logits binomiaux simples » **sur des champs particuliers** pour estimer la probabilité qu'un employeur déclarent des difficultés de recrutement. On a d'abord étudié séparément **CDD et CDI**. Puis on a examiné d'un côté les recrutements sur des **emplois d'exécution** et ceux sur des **emplois d'encadrement**. Enfin on a complété ces analyses en ne s'intéressant qu'aux **recrutements aboutis**. On a alors introduit dans le modèle quelques variables supplémentaires concernant le candidat recruté et les canaux qui ont permis de l'approcher

I.2.3 Quelques résultats ressortant du modèle sur des champs particuliers

Dans le modèle qui se centre sur les recrutements en CDD, la population ne se structure significativement qu'autour de 3 modalités de variables :

- les ouvriers qualifiés
- la fonction recherche, développement, études, conseil
- la distinction plein-temps / temps partiel

Dans le logit sur les CDD (à part la distinction classique entre les temps pleins et ceux qui sont à temps partiel) seule une population assez spécifique se distinguerait de l'ensemble assez indifférencié : **les ouvriers qualifiés de laboratoire** pour laquelle les difficultés de recrutement seraient plus importantes.

Dans le modèle concernant les recrutements sur CDI, la population se classe de manière significative à partir de 6 modalités variables

- Cadre
- Recrutement Multiple
- Temps partiel
- ONQ
- Intérim
- La fonction enseignement, soins aux personnes, information, communication

Les recrutements multiples de cadres dans des fonctions d'enseignants, soins aux personnes, informations, communications sont significativement plus difficiles que ceux de la référence (employé dans le secteur du commerce avec une fonction commerciale.). A l'inverse les ONQ à temps partiel ou intérimaires connaissent des procédures de recrutement moins souvent difficiles.

Sur cette sous population il est à noter que certaines fonctions apparaissent assez discriminantes (enseignement, soins aux personnes, information, communication)

Dans le modèle se concentrant sur les emplois d'exécution (ONQ, OQ, Employé) on trouve que la structuration de la population s'organise autour de **l'opposition CDD-CDI**, autour de celle **entre temps plein / temps partiel**, la distinction entre **recrutement simple et recrutement multiple** et enfin la **variable sectorielle** avec aux deux pôles : **le BTP vers les difficultés de**

recrutement et les transports vers les recrutements sans difficulté la référence (le commerce) étant au centre.

Dans le modèle concernant l'encadrement (cadre, technicien, PI) six modalités de variables permettent de bien discriminer les recrutements difficiles des autres

- CDD
- Expérience demandée
- Recrutement simple ou multiple
- La distinction temps partiel, temps plein
- Le fait que l'entreprise ait recruté des intérimaires au cours de l'année qui a précédé la procédure de recrutement
- La taille de l'établissement recruteur (l'opposition entre petites et plus grosse)
-

Il est intéressant de souligner pour ce modèle concernant les emplois d'encadrement l'importance de la variable **expérience professionnelle passée**.

Pour les recrutements aboutis enfin, on a fait tourner un modèle plus général dans lequel on a introduit, outre les 14 variables du modèle initial, **la variable canal d'approche le plus fréquent du candidat et des variables concernant le candidat recruté (sexe, âge, niveau de diplôme)**

Dans ce modèle il est intéressant de souligner que **la variable « canal d'approche le plus fréquent » est très structurante** pour discriminer les recrutements difficiles des recrutements sans problèmes. Cette corrélation forte ne doit pas être lue comme une relation de causalité. En particulier il ne faut pas dire que l'utilisation de certains canaux augmenterait (respectivement diminuerait) la probabilité d'avoir des difficultés. C'est l'inverse : par exemple si la proportion de recrutements difficiles passant par l'ANPE est significativement plus élevée que la moyenne c'est parce que face à ces difficultés l'employeur va alors mobiliser l'ANPE. Si le carnet d'adresse ou les candidatures spontanées dont dispose l'employeur ont suffi sans doute l'employeur ne va-t-il pas déposer son offre à l'ANPE ?

Dans ce modèle il est également utile de souligner que la **distinction homme femme** est significativement discriminante : les femmes sont plus souvent sur des marchés concurrentiels, elles sont en conséquence sur des marchés où il y a significativement moins de difficultés de recrutement. Les hommes en particulier les OQ de l'industrie qui se trouvent sur des marchés du travail plus segmentés sont sur des marchés où il y a plus de difficultés. Peut-être aussi les femmes seraient-elles moins exigeantes ?

L'âge et le diplôme des recrutés ont des effets plus difficiles à analyser.

Les autres clivages forts demeurent : l'opposition CDI/CDD, l'effet de l'emploi avec en particulier l'opposition ONQ/OQ le rôle sectoriel avec en particulier dans la construction une hausse significative des difficultés Enfin la variable contextuelle sur le **type de zone du lieu de travail** joue un rôle significatif

- CDD/CDI
- Femme/Homme
- Recrutement multiple/simple
- ONQ/ OQ
- Type de commune du lieu de travail:

I.2.4 Analyse descriptive par secteur et fonction

Ces résultats appellent cependant quelques commentaires.

Vouloir mesurer un effet propre à différentes variables correspond à une démarche théorique bien compréhensible. Cependant c'est une construction parfois un peu abstraite. De fait, l'identité

même **des secteurs d'activité** par exemple est indissociable de la structure de leur population. D'autre part lorsque certaines variables sont trop corrélées l'effet propre de chacune d'elle est mal séparé. Il faudrait introduire des effets d'interactions du second ordre (cela pourrait être le cas entre les secteurs et la fonction).

C'est pourquoi il est intéressant de présenter le classement des secteurs selon les proportions de recrutements difficiles et non aboutis pour des raisons inhérentes au processus de recrutement, même si cela englobe des effets propres à certaines autres variables. C'est, en définitive l'effet que l'on observe. De plus il est important de bien examiner s'il n'existe pas des différences notables entre un classement à partir des recrutements durables pour renouveler la main d'œuvre permanente et un classement qui s'intéresse en plus aux recrutements sur CDD pour répondre aux besoins de nature plus conjoncturels.

Quelques remarques :

La Construction :

Bien que la part des recrutements difficiles soit forte (globalement 37,4% dans OFER) on aurait pu attendre **beaucoup plus de recrutements difficiles**. En effet, si on se réfère aux enquêtes de conjoncture de l'INSEE dans le bâtiment (ou aux enquêtes BMO de l'UNEDIC), on sait qu'à la date de notre enquête c'est environ trois employeurs sur quatre qui déclaraient de telles difficultés de recrutement. Cependant si ces chiffres ne sont pas tout à fait comparables en niveau, c'est comme on l'a déjà suggéré plus haut qu'il s'agit dans un cas d'une appréciation globale sur l'ensemble des recrutements, alors que dans le second cas il s'agit d'une appréciation à posteriori sur un recrutement passé bien précis et les différences peuvent être notables.

L'Industrie

L'industrie est composée de secteurs très divers mais l'enquête OFER nous oblige à faire des agrégats quelques peu hétérogènes. Par contre globalement on trouve une proportion de recrutements difficiles dans OFER plus proche des enquêtes de conjoncture de l'INSEE de ce qu'on constate dans la construction. Par rapport à l'analyse des tensions le jugement sur difficultés de recrutement par secteur renvoie à des réalités un peu disparates selon les différents secteurs industriels. Ainsi l'industrie automobile qui internalise fortement la gestion de sa main d'œuvre n'est pas dans la même situation que le secteur des composants en électricité électronique où la gestion de la main d'œuvre est au contraire très externalisée. En conséquence les problèmes de recrutement ne sont plus de même nature et ne portent plus tout à fait sur les mêmes catégories.

Dans l'industrie, les difficultés selon les secteurs peuvent être plus liées soit au turn-over élevé (pour les secteurs utilisant beaucoup l'intérim) soit aux problèmes de fidélisation d'une main d'œuvre permanente et très qualifiée (pour les secteurs qui internalisent la gestion de la main d'œuvre) soit aux difficultés liées aux évolutions technologiques rapides et importantes (dans les secteurs des NTIC par exemple). La taille de l'échantillon de l'enquête ne nous permet pas de faire des analyses aussi détaillées

Les Hôtels, Cafés, Restaurants (HCR) :

Dans les données trimestrielles sur les tensions sur le marché du travail durant toute la période de l'enquête on constate que constamment les flux d'offres déposés par les employeurs ont été supérieurs aux flux de nouvelles demandes enregistrées chaque trimestre. Pourtant, de cet état de « tensions », il ne résulte pas que la proportion de recrutements difficiles soit particulièrement élevée, globalement 23% dans l'enquête. Dans l'enquête OFER l'importance des emplois précaires est sans doute en partie occultée : lorsque l'on demande à un employeur de décrire le dernier recrutement auquel il a procédé, souvent la mémoire ne retient

que celui qui l'a réellement marqué et elle omet les événements plus fugitifs. D'ailleurs, globalement dans l'échantillon, on trouve que 60% des procédures abouties sont sur CDI et 40% sur CDD. Dans l'enquête DMMO EMMO les proportions de CDI et de CDD dans les recrutements hors transferts sont pratiquement inverses.

Ainsi cela illustre que « tensions » et « difficultés de recrutement à priori » ne sont pas tout à fait synonyme de difficultés à posteriori ou d'emplois durablement vacants.

Les Transports

C'est un secteur dont on dit souvent qu'il existe des problèmes de recrutement. Pourtant dans l'enquête OFER on ne repère de difficultés particulières. Cependant il est vrai qu'à l'intérieur de ce secteur les chauffeurs en général et les chauffeurs livreurs plus spécialement ont presque constamment des indicateurs de tensions supérieurs à la moyenne. Sur ce métier au cœur de l'activité opérationnelle de ce secteur il y aurait effectivement des difficultés. Mais le secteur des transports englobe beaucoup d'autres métiers qui ne sont pas nécessairement en tensions et pour lesquelles il n'est peut-être pas particulièrement difficile de recruter.

Les Activités financières et immobilières (Banques assurances, intermédiation financière et activités immobilières (promotion, gestion, location immobilière)

Dans ces secteurs où l'emploi est souvent très qualifié la gestion interne de la main d'œuvre est importante. Souvent les recrutements externes concernent des emplois moins qualifiés (ou certains emplois spécifiques de sous secteurs de l'assurance ou de l'activité immobilière qui sont eux plus gérés sur le marché externe) mais ces derniers sont souvent appelés à évoluer avec l'ancienneté et l'expérience. Ces dernières années on a observé des tensions parfois importantes.

Le domaine professionnel de la banque et de l'assurance a des besoins de renouvellement importants liés à sa pyramide des âges assez déséquilibrée les départs en retraite constituant une part particulièrement importante du stock d'actifs.

Dans le tertiaire des situations très contrastée

Des secteurs utilisent une main d'œuvre très qualifiée : Recherche développement, Services aux entreprises ou renouvelant leur main d'œuvre très qualifiée par recrutement externe et des secteurs comme les services aux particuliers utilisent une main-d'œuvre en moyenne moins qualifiée mais où les conditions de travail et les perspectives de carrière sont moins ouvertes. Le tertiaire regroupe également des emplois très transversaux placés souvent sur des marchés très concurrentiels (secrétaires, comptables, employés de bureau, vendeurs) et des emplois spécialisés et placés sur des marchés très segmentés (informaticiens, médecins, infirmières, analystes financiers, juristes)

L'analyse selon la fonction fait apparaître que ce sont les fonctions techniques demandant des connaissances de haut niveau ou celles exigeant la maîtrise de techniques pointues pour lesquelles les difficultés sont les plus fréquentes : informatique, recherche développement, études conseils, installation, maintenance, réparation ou enfin les fonctions de production.

I.2.5 En conclusion : les difficultés de recrutement ne sont pas « introuvables »

Il faut cependant garder un peu de distance par rapport aux résultats et les resituer par rapport aux outils et aux concepts utilisés. De plus, certaines de ces difficultés ont un caractère conjoncturel ; elles se déplacent donc dans le temps en fonction de la situation de l'emploi et du chômage. D'autres sont de nature plus structurelle et elles sont liées aux conditions de travail, à la rémunération, aux perspectives et à l'environnement de l'emploi proposé.

L'enquête OFER propose un cadre d'analyse spécifique qui met en avant les difficultés propres au recrutement du personnel « permanent » et qui estompe quelque peu les difficultés liées au renouvellement des postes plus contingents ou de ceux dont les cycles sont plus conjoncturels. Il s'agit d'autre part dans cette approche de difficultés de recrutement ressenties par l'employeur a posteriori.

Ces appréciations renvoyées par l'enquête sont intéressantes mais elles ne correspondent pas tout à fait aux images véhiculées par d'autres enquêtes, par exemple dans le cadre d'enquêtes de conjoncture, les employeurs déclarent des difficultés à recruter « en général » en y intégrant en outre des difficultés liées à l'urgence et au volume des embauches à réaliser qui sont très directement liées au turn-over élevé de certaines professions.

II - LES CAUSES DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

L'enquête Ofer ne permet pas de déterminer les causes proprement dites des difficultés de recrutement. Mais elle donne accès aux motifs invoqués par les recruteurs, et offre la possibilité d'analyser les liens qu'entretiennent ces motifs avec certains aspects de la procédure de recrutement, ainsi qu'avec les attentes des employeurs

II.1 - Les motifs invoqués par les employeurs

On a demandé aux personnes interrogées : « Selon vous, à quoi est dû ce recrutement difficile ? », d'une part dans le cas où la procédure a abouti, mais a été déclarée comme telle, et d'autre part dans celui où le recrutement a été abandonné ou suspendu pour un motif inhérent au processus de recrutement. Dans ce dernier cas, la petite taille de l'échantillon impose une certaine prudence dans la lecture des résultats.

Il s'agit d'une question ouverte, appelant donc des réponses spontanées, et plusieurs réponses sont possibles.

Concernant les situations où le recrutement a abouti, les résultats « à plat » ont été présentés par Bruno Lutinier ce matin. On peut y revenir, en réordonnant les motifs invoqués, qui n'ont pas tous la même portée ou la même signification (*voir diapositive*).

La première réponse, celle qui saute aux yeux, est celle d'une supposée « **pénurie de main-d'œuvre** » dans la région ou sur le bassin d'emploi. Sans nier qu'il puisse y avoir, localement, des difficultés pour trouver ou attirer certaines compétences ciblées, on ne peut manquer de relever qu'une telle réponse correspond à un stéréotype largement véhiculé par les médias (pour ne parler que d'eux...), et dont le moins qu'on puisse dire est qu'il repose sur une rhétorique globalement creuse, faute d'arguments solides pour l'étayer, et si l'on considère le niveau du chômage qui subsiste aujourd'hui. A y réfléchir plus avant, une telle réponse donne à penser que les recruteurs ont eu des difficultés à trouver... parce qu'ils ont eu du mal à trouver !

On peut rapprocher de cette réponse les deux suivantes, à savoir la **concurrence entre entreprises** et **l'image du métier ou du secteur**, qui impliquent toutes deux une insuffisance du volume de la main-d'œuvre disponible correspondant aux compétences recherchées.

La **localisation géographique** de l'emploi mérite pour sa part de retenir l'attention. Dans l'enquête ANPE réalisée en 2000 sur les difficultés de recrutement (Zanda, 2001b), 57 % des employeurs qui disaient avoir renoncé à embaucher faute de trouver des candidats adéquats déclaraient qu'il était indispensable de disposer d'une voiture pour venir travailler dans leur établissement. Même s'ils ne faisaient pas nécessairement état d'un lien direct entre leur localisation et les difficultés rencontrées, ce lien ne peut être anecdotique si l'on considère que la main-d'œuvre *disponible* (les demandeurs d'emploi, les sortants du système scolaire, les femmes reprenant une activité, ...) est loin d'avoir toujours une voiture à sa disposition.

Ce facteur doit aussi être rapproché des « pénuries de main-d'œuvre » évoquées plus haut. Lorsque la localisation est en jeu, cela ne signifie pas que les compétences recherchées sont nécessairement absentes ou pénuriques, mais souvent qu'il y a un problème pour les acheminer à l'endroit où elles devraient s'exercer. Jusqu'à un niveau micro-local, il y a donc une dimension géographique aux difficultés de recrutement. Celle-ci devrait inciter à relativiser dans un certain nombre de cas la portée d'une conception qui consiste à considérer que la formation est le seul remède à apporter à ces difficultés ; un tel remède apparaît d'une efficacité pour le moins limitée dans des situations de ce type...

En tout état de cause, si l'on y ajoute le **caractère saisonnier du poste**, tous ces facteurs laissent peu de latitudes – à l'occasion d'un recrutement donné - aux parties d'un éventuel contrat de travail que sont l'employeur d'une part, le candidat d'autre part. Il n'en va pas de même pour les autres motifs invoqués : le **statut du poste**, les **conditions de travail**, le **niveau du salaire proposé**, les **exigences des candidats**, ainsi que le **décalage entre le profil des candidats et les critères de l'établissement**. Concernant ces derniers facteurs, les agents disposent *a priori* de marges de manœuvre pour faire évoluer les termes de l'échange. Le candidat peut revoir à la baisse ses exigences, l'employeur relever le salaire proposé ou relâcher ses critères de jugement.

De fait, les résultats de l'enquête montrent bien que ces marges de manœuvre sont effectives, puisque dans le cas examiné jusqu'ici, le recrutement a bel et bien abouti, en dépit des difficultés invoquées. Mais ces ajustements ne fonctionnent pas à tout coup : lorsqu'ils ne sont pas possibles – ou pas suffisants – le recrutement peut être abandonné ou suspendu.

Il est intéressant d'observer que, dans ce dernier cas (*voir diapositive*), la répartition des motifs invoqués par les employeurs est très nettement modifiée : c'est à présent le décalage profil-critères qui est au premier plan, et, pour ce qui concerne les CDI, les exigences des candidats semblent jouer un rôle nettement plus important. En revanche, on cite beaucoup moins souvent les pénuries de main-d'œuvre...

Pour synthétiser les différences entre les deux graphiques, on peut observer que le poids des facteurs autorisant *a priori* des ajustements n'est pas le même dans les deux cas : entre le graphique B1 et le graphique B2, on passe de 68 % à 81 % pour les CDI et de 49 % à 59 % pour les CDD. Au passage, on notera que ces facteurs jouent un rôle nettement plus important lorsqu'il s'agit d'embaucher sous CDI que lorsqu'il s'agit de pourvoir un CDD : celui-ci est moins « négociable ».

Réciproquement, le poids des facteurs *a priori* « contraints » s'allège quand le recrutement n'a pas abouti. Plus précisément, la place occupée par ceux qui relèvent la plupart du temps d'une opinion pure et simple – à savoir les trois premiers – se réduit : on passe d'environ 80 % lorsque l'embauche a été réalisée (CDI : 77 % ; CDD : 81 %) à environ 50 % lorsqu'elle ne l'a pas été (CDI : 55 % ; CDD : 48 %). Dans les cas où le problème soulevé par le recrutement a été résolu, ce sont surtout des considérations d'ordre général qui viennent à l'esprit.

Même dans ces situations, les opinions des employeurs ne doivent pas être prises à la légère : elles ne sont pas nécessairement sans effet, et peuvent par exemple jouer un rôle dissuasif lorsque le besoin de recruter n'est pas patent.

Mais à l'inverse, il serait dommageable de prendre ces opinions pour argent comptant, et de les regarder comme autant de causes effectives. Cela importe d'autant plus que ces opinions ne résistent guère à l'épreuve des faits.

II.2 – La sélectivité du processus

Dans ce qui suit, on ne distinguera pas les CDD et CDI en raison de la petite taille des effectifs.

II.2.1 – Les candidatures reçues

Les employeurs qui ont embauché ont par définition reçu au moins une candidature. Mais même lorsque le recrutement n'a pas abouti, ils en ont très généralement reçu au moins une : c'est le cas pour 90 % des procédures dans cette dernière situation (*voir diapositive*). On peut même noter que 69 % de ces dernières ont conduit à en recevoir au moins trois.

Cette information est de nature à relativiser la référence à de supposées « pénuries de main-d'œuvre ». Toutefois, sa portée est limitée, car ces candidatures peuvent se révéler très en décalage avec les attentes de l'employeur.

II.2.2 – Les candidatures retenues

Il n'en va pas de même pour celles qui ont été retenues par l'employeur à l'issue d'un premier tri (*voir diapositive*). Ici, les candidatures répondent *a priori* aux attentes, même si la suite du processus peut montrer, *a posteriori*, que ce n'est pas le cas. En tout état de cause, le décalage n'est pas considérable en termes de profil, puisque la procédure est poursuivie.

La première ligne du tableau fait apparaître une situation analogue à la précédente : seuls 10 % des recrutements interrompus le sont par défaut de candidatures. Quelques employeurs disent avoir retenu plus de 50 candidatures, même lorsque le recrutement n'a pas abouti. Il s'agit très probablement de recrutements multiples pour lesquels on n'a pas réussi à trouver *tous* les candidats.

Les données montrent en outre des situations contrastées :

- lorsque le recrutement n'a pas posé problème, on recrute dans plus de quatre cas sur dix le seul candidat qui a été retenu ; peut-être était-il déjà connu auparavant, mais ceci devrait faire l'objet d'investigations plus précises ;
- quand le recrutement est jugé particulièrement difficile, la proportion est la même, mais il semble alors que l'employeur se soit résigné à donner suite à la seule candidature dont il disposait ;
- pour les recrutements modérément difficiles, l'employeur dispose d'un choix plus large : les recruteurs n'ont reçu qu'une candidature dans 23 % des cas seulement.

Le tableau suivant (*voir diapositive*) permet d'examiner un peu plus en détail les recrutements problématiques. Lorsque le recrutement a été interrompu, 69 % des employeurs disposaient d'au moins 2 candidatures, et la moitié d'au moins trois. Il restera bien évidemment à réexaminer ces résultats au regard du caractère unique ou multiple du recrutement. En tout état de cause, ils ne confortent pas l'idée que des « pénuries de main-d'œuvre » sont ici en cause.

Une troisième étape dans le processus de recrutement réside dans l'entretien individuel, qui ne constitue pas un passage obligé. Lorsqu'il existe, il permet cependant d'accomplir un pas supplémentaire dans l'évaluation mutuelle du recruteur et du candidat. Sans examiner les résultats détaillés sur ce point, il est possible d'en tenir compte en récapitulant trois moments-clefs de la procédure.

II.2.3 – Trois étapes du processus

On peut récapituler ces trois moments-clefs de la procédure de recrutement en mettant en regard le nombre moyen de candidatures reçues, de candidatures retenues à l'issue du premier tri, et des entretiens réalisés (*voir diapositive*). Bien évidemment, la comparaison de ces valeurs moyennes n'a de sens que si un même nombre de candidats est recherché. C'est pourquoi on s'en est tenu ici aux recrutements uniques (un seul emploi à pourvoir).

Le graphique montre que l'écart entre le nombre des candidatures reçues et celui des candidatures qui sont retenues est moindre pour les recrutements qui ne soulèvent pas de difficultés : dans ce cas, les candidatures apparaissent mieux « ciblées » - ou les employeurs sont moins exigeants. On note aussi que l'écart est moindre lorsque le recrutement n'a pas abouti que lorsqu'il a été jugé difficile.

Quelle que soit la situation, presque tous les candidats retenus dans un premier temps passent un entretien. Ces entretiens sont un peu plus nombreux lorsque le recrutement a été interrompu que

lorsqu'il est considéré comme particulièrement difficile – ou, à l'inverse, que quand il ne soulève pas de problème.

II.3 - Les attentes des employeurs

Nous nous limiterons ici à quelques indications elliptiques sur cet aspect, que nous nous proposons de développer ultérieurement. On peut retenir très brièvement deux points principaux :

- d'une part, la difficulté du recrutement n'empêche pas la satisfaction de l'employeur ;
- d'autre part, pour les recrutements difficiles, l'employeur considère dans six procédures sur dix que les candidatures correspondaient à ses attentes (contre 8/10 quand ils n'ont pas posé de problème particulier)

Mais surtout, il importe, de mettre en perspective les éléments passés en revue dans ce chapitre.

Conclusion pour cette partie

Une enquête - et surtout une enquête quantitative – est un peu comme une photographie, qui focalise l'attention sur certains aspects d'une réalité, et qui en occulte d'autres.

Dans le cas d'Ofer, on recueille le point de vue des employeurs, qui ne constituent qu'une des catégories des agents engagés dans le processus du recrutement. « Lorsque la procédure n'aboutit pas c'est, pour l'employeur, le plus souvent lié au candidat, surtout dans l'industrie », note E. Rignols (2007), qui ajoute : « un processus d'embauche non abouti est d'abord lié au candidat, surtout dans l'industrie ».

Ce point de vue ne va pas à l'encontre des données examinées, mais celles-ci sont partielles : l'enquête ne permet pas de d'observer directement la situation symétrique : le **décalage entre le profil de l'employeur et les critères des candidats**.

On a vu que les facteurs qui laissent *a priori* des marges de manœuvre aux uns et aux autres jouent un rôle important lorsque le recrutement n'aboutit pas. Et l'on constate (*voir diapositive*) que, dans ce cas, l'abandon du candidat constitue lui-aussi une cause importante. En élargissant le champ de vision, il faudrait ajouter à ces abandons toutes les candidatures qui n'ont pas été proposées au regard des caractéristiques de l'emploi ou de l'établissement (parmi lesquelles la localisation géographique joue sans doute un rôle non négligeable).

Par ailleurs, une photographie n'est pas un film, elle est statique. On peut certes recueillir des informations rétrospectives ou des anticipations, mais celles-ci ont leurs limites ; il faut à ce sujet rappeler le décalage important que l'on observe entre les intentions d'embauches déclarées par les employeurs et celles qui sont effectivement réalisées.

Dans cette optique, on doit se souvenir que les recrutements qui n'ont pas abouti ne sont pas pour autant toujours définitivement abandonnés. C'est même rarement le cas, comme Xavier Viney le montrera plus loin. La place occupée dans ce cas par les facteurs qui laissent des latitudes aux agents doit donc être considérée d'un point de vue *dynamique* : ils témoigneraient alors du fait qu'on observe *une étape dans un processus d'ajustement* impliqué par le rapprochement entre l'offre et la demande de travail.

On peut discuter sur le point de savoir dans quelle mesure le « marché du travail » est un marché (notamment si l'on considère que près d'un tiers des candidats étaient déjà connus avant

l'embauche) ; il l'est en tout état de cause suffisamment pour que l'on s'attende à de tels ajustements.

Imaginer que les « emplois vacants » puissent être pourvus *instantanément* impliquerait à la fois une grande naïveté et une profonde méconnaissance des mécanismes d'appariement.

III - LES CONSEQUENCES DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

Pour analyser les conséquences immédiates de ces difficultés, il faut d'emblée distinguer entre les recrutements qui ont abouti et ceux qui ont échoué. Pour les premiers la conséquence principale est l'allongement de durée du processus. Pour les recrutements n'arrivant pas à terme, il faut distinguer entre ceux pour lesquels il y a eu disparition du besoin de recrutement de ceux pour lesquels le motif de suspension est inhérent au processus de recrutement .

Globalement l'impact sur l'emploi doit être assez faible car, dans la très grosse majorité des cas, ces difficultés ne font qu'*allonger un peu le processus de recrutement*. Dans les 7% de cas d'échecs, un tiers a eu lieu à la suite de la disparition du besoin de recrutement. Si on retire en outre ceux pour lesquels une solution a été trouvée en interne il reste un peu moins de 4% des cas où les conséquences pourraient être plus lourdes.

Cette information paraît tout à fait concordante avec celle du questionnaire auto-administré rempli par le responsable du service du personnel. En effet, dans les 12 mois ayant précédé l'enquête la part des procédures externes abandonnées ou suspendues rapportées aux recrutements externes réalisés ou tentés est de 3,7%.

L'allongement du processus de recrutement

En moyenne la durée des recrutements a été de 4 semaines et demie. En cas de difficultés la durée des recrutements double (elle passe de 1 à 2 mois) ; cette durée est même multipliée par trois pour les recrutements très difficiles (3 mois). La durée du processus de recrutement est très différente selon les catégories socioprofessionnelles de l'emploi à pourvoir entre les ONQ et les cadres la durée moyenne est multipliée par trois.

Dans les fichiers ANPE-DARES du « marché du travail » on dispose pour toutes les offres passant par l'ANPE de la durée de séjour des offres sorties pour reprise d'emploi. Cette durée peut servir à estimer de la durée du processus de recrutement (aux problèmes d'actualisations des fichiers informatiques près). Pour 2005, la moyenne est de 42 jours c'est un peu plus que dans l'enquête OFER mais l'ANPE couvre mieux les recrutements difficiles, qui ont eue une durée de recrutement plus longue. Ainsi d'une certaine manière on peut dire que les deux sources se recoupent de façon plutôt satisfaisante puisque l'on trouve des ordres de grandeur relativement comparables.

L'extension du nombre de canaux mobilisés

On constate (*voir diapositive*) que plus le recrutement a été déclaré difficile plus le nombre de canaux sollicité a été important (en moyenne on passe de 2,5 pour les recrutements sans difficulté à 4 pour ceux ayant été difficiles).

En cas de difficultés les canaux « institutionnalisés » (ANPE, APEC, presse écrite ou cabinet de recrutement) prennent le pas sur les canaux plus informels (candidatures spontanées, relations professionnelles, contact avec des personnes de l'établissement)

Sur le champ des recrutements observés dans OFER, les abandons sont rares.

L'impact des difficultés sur l'emploi est donc limité et les conséquences économiques sont difficiles à appréhender. En l'absence d'informations sur la situation économique de l'entreprise au moment du recrutement (goulot d'étranglements de la production ou en personnel) il est assez délicat d'évaluer les conséquences économiques d'un allongement de la durée d'embauche ou d'un échec. Dans ce dernier cas on a cependant quelques réponses sur :

Les solutions alternatives mises en place, qui sont nombreuses : lors de l'abandon ou de la suspension du recrutement dans **trois cas sur quatre l'employeur met en place une solution**

alternative ; le cas explicite le plus fréquemment cité est **la réorganisation interne**, puis **le recours à l'intérim**, mais beaucoup d'autres solutions sont citées. Il est même difficile de les répertorier dans une grille à items fermée (un tiers se retrouve dans la catégorie « autres »).

Les conséquences pour l'établissement,

Dans 84% des cas le non-aboutissement du recrutement ne conduit pas à un refus ou à un abandon de projet : *dans 16% des cas seulement l'abandon du recrutement aurait pour conséquence un refus ou un abandon de projet*. De plus le projet ne serait suspendu que dans un cas sur quatre.

L'abandon du recrutement conduit encore plus rarement à un transfert d'activité. Bien plus, dans **un cas sur deux l'employeur déclare que l'abandon du recrutement n'a eu aucune conséquence pour l'établissement**.

Le souhait de reprendre le recrutement concerne exactement la moitié des abandons/suspensions. Cette proportion est même de 60% pour les abandons pour des raisons inhérentes au recrutement et de 30% pour les recrutements annulés ou reportés.

De plus, parmi les 10% d'employeurs ne sachant pas s'ils veulent reprendre le recrutement, 24% disent que cela dépend d'une réorganisation interne, 23 % pensent que cela dépend de la concurrence et pour 17% d'entre eux cela dépend de la concurrence ou du manque de temps ; *dans tous ces cas une reprise du recrutement est possible*.

Les difficultés de recrutement se traduisent par ailleurs par un surcoût externe et interne du recrutement

Globalement le coût externe du recrutement passe de 1500 euros en moyenne pour un recrutement sans difficulté à 2000 euros s'il est difficile ; mais pour les cadres l'augmentation du coût serait nettement plus importante. On ne poursuivra pas plus avant cette analyse car *les données sont fragiles* (il y a beaucoup de non-réponses).

De même le coût interne en terme de durée augmente sensiblement pour les recrutements difficiles par rapport à ceux qui ne le sont pas. Mais là n'est pas l'essentiel.

Conclusion sur les conséquences des difficultés de recrutement

Si on se réfère aux cinq principes énoncés par F Eymard-Duvernay lors des Entretiens de l'Emploi organisés par l'ANPE, pour améliorer la manière de recruter :

- principe de modestie
- éviter le risque de sur-sélection
- limiter volontairement le pouvoir de l'évaluateur et donner la parole aux personnes évaluées
- intégrer les aménagements possibles de l'environnement de travail
- pluraliser les valeurs et diversifier les canaux de recrutement,

on peut penser que si, en définitive, le recrutement aboutit, c'est parfois une chance pour l'employeur de rencontrer quelques difficultés : tantôt le besoin n'était pas réellement assuré ou, du moins, il était trop « contingent » puisque le besoin disparaît avant même d'avoir pu être satisfait ; tantôt la période de recherche permet au recruteur de diversifier ses canaux de recrutement, de parler avec de nombreux candidats ou avec des intermédiaires du marché du travail sur son entreprise, ses projets. Parfois même l'employeur peut prendre conscience de l'utilité de reconfigurer le poste de travail initialement prévu.

CONCLUSION GENERALE

Si l'on s'en tient aux résultats de l'enquête Ofer, la portée des recrutements problématiques doit être relativisée.

Les difficultés exprimées à propos des procédures qui ont abouti n'ont pas constitué un obstacle tel que l'embauche ne soit pas réalisée ; elles n'empêchent pas non plus que l'employeur soit satisfait du recrutement.

Lorsque celui-ci a été interrompu, il s'agit, dans une part importante des cas, d'une disparition du besoin qui est à l'origine de la recherche de candidats.

Quand c'est le processus du recrutement qui est la cause de l'interruption, celle-ci pèse peu sur la pérennité des projets correspondants ; par ailleurs, les recrutements suspendus ne sont pas définitivement abandonnés pour autant.

Surtout, il convient de rappeler que ces interruptions, et plus généralement les difficultés rencontrées à l'occasion du recrutement, résultent pour une large part de *nécessaires ajustements sur le marché du travail*.

Enfin, les tentatives non couronnées de succès pèsent au total très peu dans les situations décrites par l'enquête.

Toutefois, l'enquête Ofer ne peut à elle seule rendre compte de toutes les tentatives de recruter qui ne débouchent pas sur une embauche. C'est pourquoi il importe d'insister, pour finir, sur les apports respectifs des différentes sources d'information en la matière.

La notion de « difficultés de recrutement » est multiforme : elle ne se prête pas à une définition univoque, ni à une mesure unique.

Dans certains cas, elle implique une appréciation de l'employeur, qui comporte une part de subjectivité. Les enquêtes de conjoncture de Insee, ou l'enquête BMO de l'Unedic en fournissent une illustration. Cette appréciation pour partie subjective ne doit pas pour autant être prise à la légère : elle est porteuse d'effets concrets sur la dynamique des recrutements, et constitue donc à ce titre un élément à prendre en compte. Mais cet élément est loin de suffire pour observer et analyser ces difficultés.

Dans d'autres cas, de telles difficultés peuvent être inférées de situations plus factuelles, ou qui peuvent être regardées comme telles. Une illustration en est donnée par l'enquête Anticipations de l'ANPE, qui prend en compte des tentatives de recrutement n'ayant pas débouché sur une embauche : ici, le processus n'est pas qualifié comme difficile, il a été interrompu.

L'enquête Ofer a le mérite d'associer ces deux volets – appréciation subjective et situation factuelle, en observant d'une part les recrutements déclarés difficiles, et d'autre part ceux qui ont été abandonnés ou suspendus. Elle présente en outre l'intérêt de porter sur des procédures concrètes, qui peuvent être examinées au cas par cas, ce que ne permettent pas d'autres sources. Son handicap – outre la petite taille de l'échantillon - est la quasi-absence dans celui-ci des établissements qui ne sont parvenus à aucun moment à recruter après l'avoir tenté.

Mais il serait sans nul doute illusoire de penser qu'une enquête puisse à elle seule rendre compte de l'ensemble des aspects d'un phénomène aussi complexe que celui des difficultés de recrutement. De fait, aucune source n'est en mesure de le faire à elle seule.

Parmi les tentatives d'objectivation de ce phénomène, l'ANPE et la DARES publient depuis le début des années 2000 des indicateurs de tensions par familles professionnelles qui, schématiquement, ont pour objet d'examiner le rapport entre l'offre et la demande d'emploi à partir de celles qui sont enregistrées à l'ANPE. On met ainsi en évidence – et on quantifie – des situations *pouvant* conduire à des difficultés de recrutement. Mais le lien entre ces indicateurs et les difficultés exprimées par les employeurs n'est pas mécanique.

En rapprochant ces données de celles de l'enquête BMO, le CREDOC a montré que les métiers pour lesquels les employeurs s'attendent à avoir des difficultés de recrutement correspondent dans la plupart des cas à ceux pour lesquels l'indicateur de tension est élevé, mais aussi qu'il n'en va pas toujours ainsi. Des difficultés sont parfois anticipées alors que le niveau de l'indicateur est faible, et réciproquement.

Il n'y a pas lieu de le regretter, ni même de s'en étonner : l'enquête BMO recueille des appréciations pour partie subjectives, qui sont précisément écartées dans l'approche par les indicateurs de tensions. Plutôt que de voir une contradiction dans les cas de non-coïncidence, on peut les regarder comme des situations où des facteurs multiples sont en jeu, et qui, à ce titre, méritent d'être approfondies.

Dans cette optique, se demander quelle est la « bonne » source peut être considéré comme une question vaine, voire comme une approche nuisible : selon les données utilisées, on peut formuler des diagnostics très différents, voire contradictoires, à propos des difficultés de recrutement, comme l'a montré la confrontation des informations livrées par le questionnaire auto-administré d'Ofer avec les réponses recueillies dans l'enquête Anticipations.

Une démarche constructive et potentiellement beaucoup plus fructueuse consiste à s'efforcer de *combiner* les différents types d'informations, en tenant compte de leur apport spécifique et de leurs limites respectives. Elle implique d'examiner plus avant les situations de non-concordance apparente afin de parvenir à une vision d'ensemble cohérente.

De ce point de vue, il importe de souligner que nous serions mieux équipés dans cette tâche si nous disposions d'une information extensive sur les tentatives de recrutement des établissements qui ne sont pas parvenus à recruter, et donc de *rappeler la proposition que nous avons formulée en ce sens*.

Il reste que dans l'immédiat, il y a beaucoup à faire pour tirer des outils existants – et surtout de leur *articulation* - tout le parti qu'ils peuvent donner.

Bibliographie

Amar, M. et Viney, X. (2000), « Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins grandes selon les métiers recherchés », *Premières Synthèses* n° 22.1, juin.

Amar, M. et Viney, X. (2002), « Les difficultés de recrutement à l'été 2001 », *Premières Synthèses* n° 22.1, juin.

Garner, H. et Lutinier, B. (2006a), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses* n° 48.1, novembre.

Garner, H. et Lutinier, B. (2006b), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières Synthèses* n° 48.2, novembre.

Rignols, E. (2007), « Les difficultés de recrutement en CDI. Trouver le bon profil est un enjeu, surtout dans l'industrie », *Le 4 pages des statistiques industrielles*. SESSI, n° 230, mai.

Zanda, J.-L. (2001a), « Les employeurs qui rencontrent des difficultés pour embaucher », in *Les difficultés de recrutement, tensions et réajustements sur le marché du travail*, L'Observatoire de l'ANPE, mars.

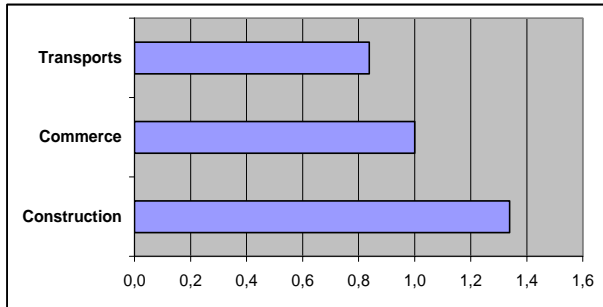
Zanda, J.-L. (2001b), « Les emplois difficiles à pourvoir et les établissements recruteurs », L'Observatoire de l'ANPE, octobre.

Annexes statistiques
Résultats du modèle général de régression logistique

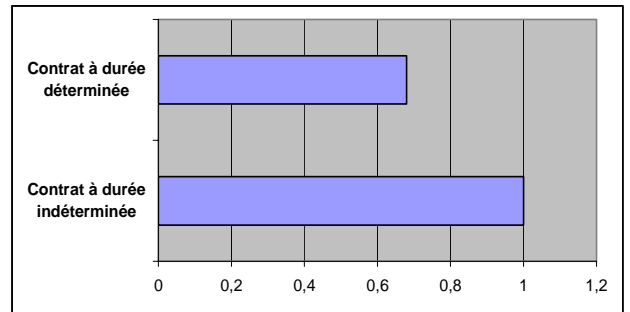
| Modèle logit simple (pondéré) estimant la probabilité pour un employeur d'avoir rencontré des difficultés lors de son dernier recrutement en 2005 | | | | | | |
|--|--|------------------|------------------|---------------|--------------|---------------------|
| (Les 154 recrutements non aboutis parce que le besoin de recrutement avait disparu ont été éliminés ici de la population étudiées) | | | | | | |
| | | Effect | Paramètre estimé | proba estimée | qualité | Estimate Odds Ratio |
| | Référence | Intercept | -1,579 | 17,1 | *** | |
| Secteur d'activité | Agriculture | AGR2 | -0,389 | 12,3 | ns | 0,678 |
| | IAA | IAA2 | 0,303 | 21,8 | ns | 1,354 |
| | Industries de biens de consommation | IBC2 | -0,572 | 10,4 | ns | 0,565 |
| | Industries automobiles et biens d'équipements | IEA2 | -0,162 | 14,9 | ns | 0,850 |
| | Industries de biens intermédiaires | IPE2 | 0,127 | 19,0 | ns | 1,136 |
| | Construction | BTP2 | 0,292 | 21,6 | ** | 1,339 |
| | Commerce | ref | | | *** | |
| | Transports | TRA2 | -0,177 | 14,7 | ** | 0,838 |
| | Activités financières et immobilières | BAI2 | -0,743 | 8,9 | * | 0,476 |
| | P&T | PeT2 | -0,143 | 15,2 | ns | 0,867 |
| | Autres services aux entreprises | SAE2 | 0,012 | 17,3 | ns | 1,012 |
| | HCR | HCR2 | -0,018 | 16,8 | ns | 0,983 |
| | Autres services aux particuliers | SPA2 | 0,556 | 26,4 | ns | 1,743 |
| | Education (privé) | EDU2 | -0,349 | 12,7 | ns | 0,706 |
| Santé (privé) | SAN2 | 0,298 | 21,7 | ns | 1,346 | |
| Activités associatives | ASS2 | 0,095 | 18,5 | ns | 1,100 | |
| Statut de l'emploi | Contrat à durée indéterminée | CDI | ref | | *** | |
| | Contrat à durée déterminée | CDD | -0,386 | 12,3 | *** | 0,680 |
| CS de l'emploi | Ouvriers non qualifiés | onq | -0,393 | 12,2 | + | 0,675 |
| | Ouvriers qualifiés | oq | 0,428 | 24,0 | *** | 1,534 |
| | Employés | ref | | | *** | |
| | Techniciens Professions intermédiaires | tech | 0,444 | 24,3 | ** | 1,559 |
| | Cadres | cad | 1,215 | 41,0 | *** | 3,369 |
| Type de Commune du lieu de travail | Commune monopolarisée | com1 | -0,158 | 15,0 | ns | 0,854 |
| | Commune multipolarisée | com2 | 0,256 | 21,0 | ns | 1,292 |
| | Espace à dominante rurale | com3 | 0,042 | 17,7 | ns | 1,043 |
| | Pôle urbain | ref | | | *** | |
| Fonction principale de cet emploi | Production, chantier, type d'exploitation | prod | 0,016 | 17,3 | ns | 1,016 |
| | Installation, réparation, maintenance | inst | 0,045 | 17,7 | ns | 1,046 |
| | Nettoyage, gardiennage, entretien ménager | nett | 0,107 | 18,7 | ns | 1,113 |
| | Manutention, magasinage, logistique, transport | manu | -0,241 | 13,9 | ns | 0,786 |
| | Accueil, guichet, caisse, saisie, standard, secrétariat | accu | 0,069 | 18,1 | ** | 1,071 |
| | Gestion, Comptabilité, fonctions administratives(RH) | gest | -0,525 | 10,9 | ns | 0,592 |
| | Commerce | ref | | | *** | |
| | Recherche & Développement, études, conseils | rech | -0,348 | 12,7 | ns | 0,706 |
| | Enseignement, soins aux personnes, information, communication | ense | 0,318 | 22,1 | ns | 1,374 |
| | Informatique | info | -0,049 | 16,4 | ns | 0,952 |
| Services aux particuliers | part | -0,433 | 11,8 | ** | 0,648 | |
| Autres cas | autr | 0,009 | 17,2 | ns | 1,009 | |
| Taille de l'établissement employeur | moins de 10 salariés | TAILL1 | 0,604 | 27,4 | *** | 1,829 |
| | 10 à moins de 50 salariés | TAILL2 | 0,195 | 20,0 | * | 1,215 |
| | 50 à moins de 200 salariés | ref | | | *** | |
| | 200 à moins de 1000 salariés | TAILL4 | 0,005 | 17,2 | * | 1,005 |
| | + de 1000 salariés | TAILL5 | 0,573 | 26,8 | ns | 1,773 |
| Importance du chômage dans la zone d'emploi du lieu de travail | chomage faible (<7%) | chomfail | 0,093 | 18,4 | ns | 1,097 |
| | chomage moyen faible | chomfai2 | 0,478 | 24,9 | ** | 1,613 |
| | Chômage moyen fort | ref | | | *** | |
| | chômage fort | chomfor | 0,006 | 17,2 | ns | 1,006 |
| Temps plein-temps partiel | Contrat à temps partiel | tpartiel | -0,450 | 11,6 | *** | 0,638 |
| | Contrat à temps plein | ref | | | *** | |
| L'entreprise est-elle mono ou pluri établissement? | L'entreprise est mono établissement | monoetab | 0,037 | 17,6 | * | 1,038 |
| | L'entreprise est pluri établissement | ref | | | *** | |
| L'entreprise fait-elle partie d'un groupe? | L'entreprise fait partie d'un groupe | group | ref | | *** | |
| | L'entreprise ne fait pas partie d'un groupe | pagroup | -0,222 | 14,2 | * | 0,801 |
| Recrutement ou non d'intérimaires en 2005 | L'établissement n'a pas recruté d'intérimaires en 2005 | interim | -0,067 | 16,2 | ** | 0,935 |
| | L'établissement a recruté des intérimaires en 2005 | ref | | | *** | |
| Recrutement ou non par voie interne en 2005 | L'établissement a recruté en 2005 par voie interne | ginterne | 0,193 | 20,0 | *** | 1,213 |
| | L'établissement n'a pas recruté en 2005 par voie interne | ref | | | *** | |
| Expérience demandée | La durée ou le contenu de l'expér. sont prise en compte pour sélection candidate | expe | 0,306 | 21,9 | ** | 1,357 |
| | On demande de l'expérience (soit sur le contenu soit sur la durée) | ref | | | *** | |
| | On ne demande pas d'expérience pour le poste à pourvoir | sanssex | 0,253 | 21,0 | * | 1,288 |
| Recrutement unique ou multiple | Recrutement unique sur ce type d'emploi | ref | | | *** | |
| | Recrutement multiple sur ce type d'emploi | mult | 0,291 | 21,6 | *** | 1,338 |

Graphiques des Odds Ratio les plus significatifs dans le modèle général

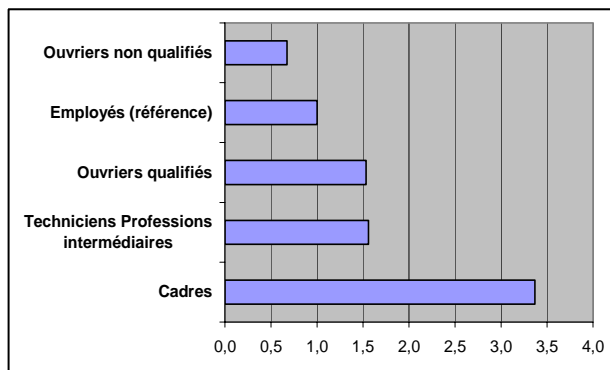
Les secteurs qui ressortent significativement dans le modèle général simple (binomial)



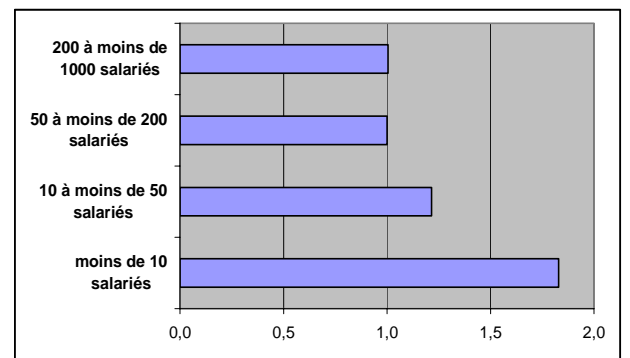
Statut de l'emploi et difficultés de recrutement



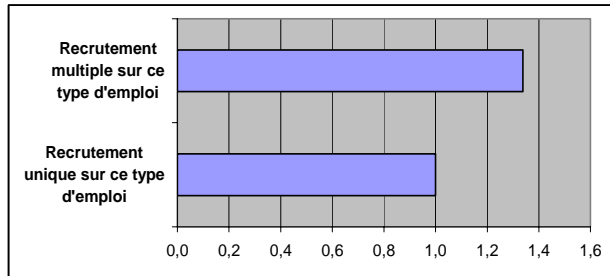
La Catégorie socioprofessionnelle de l'emploi



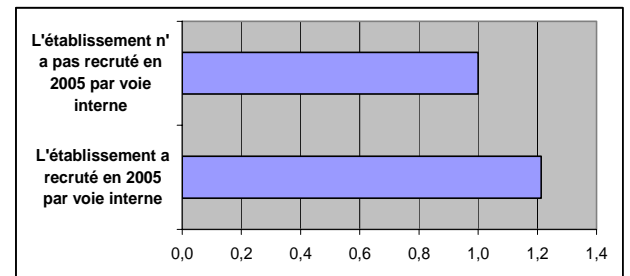
la taille de l'établissement recruteur



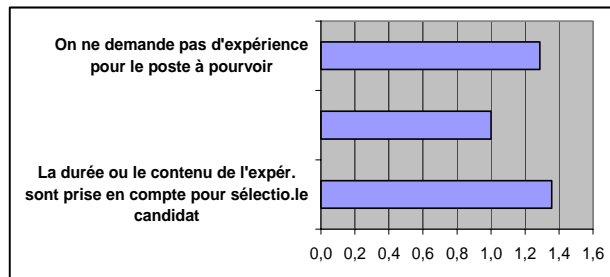
Recrutement simple ou multiple



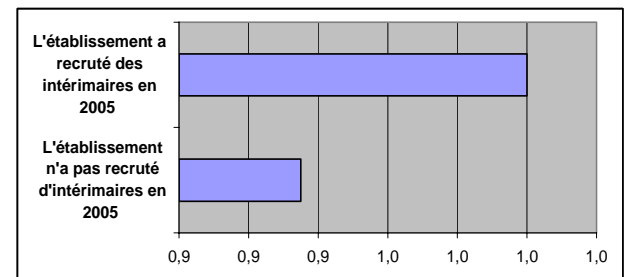
en 2005 recrutement par voie interne?



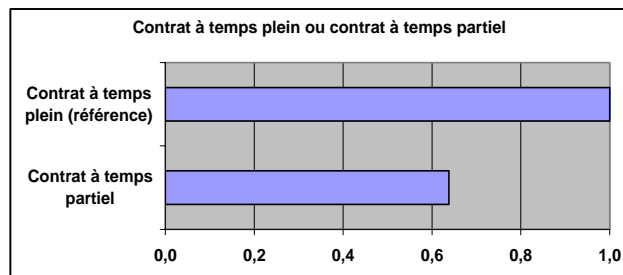
Expérience demandée



en 2005 recrutement d'intérimaires?

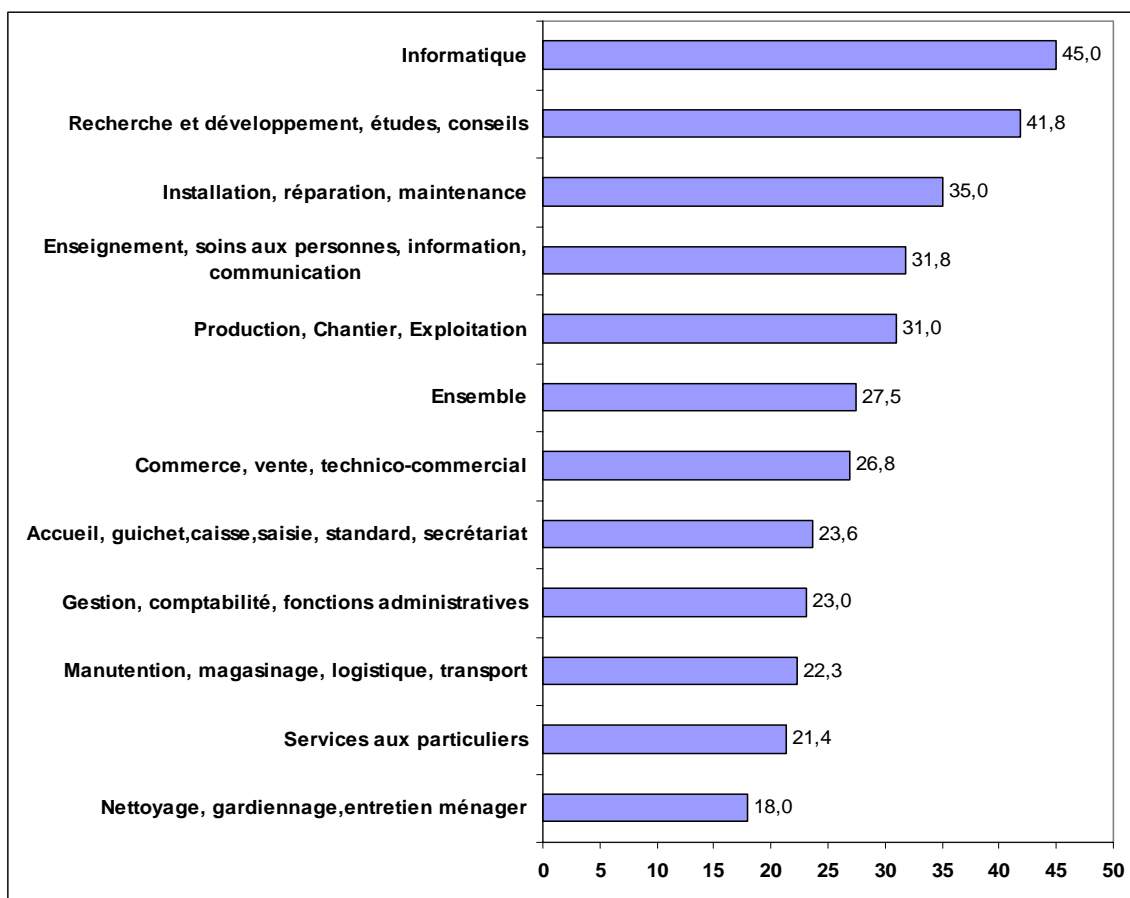


Contrat à temps plein ou contrat à temps partiel



| Tris croisés des variables du logit par la variable bilan | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|--------------|----------------------|--|
| | | Recrutement sans difficultés | Recrutements difficiles | Recrutements très difficiles | recrutements non aboutis pour raisons inhérentes au recrutement | recrutements annulés ou reportés | Ensemble (%) | Ensemble en effectif | tot dif rec dans enssem - annulés ou reportés exclus |
| | Ensemble | 70,9 | 17,0 | 5,5 | 4,4 | 2,2 | 100 | 3418990 | 27,5 |
| Secteur d'activité | Agriculture | 78,7 | 7,5 | 8,2 | 1,8 | 3,8 | 100 | 36259 | 18,2 |
| | IAA | 66,1 | 21,8 | 7,2 | 3,2 | 1,7 | 100 | 146104 | 32,8 |
| | Industries de biens de consommation | 81,6 | 10,7 | 4,1 | 3,1 | 0,4 | 100 | 98702 | 18,1 |
| | Industries automobiles et biens d'équipements | 71,7 | 16,6 | 5,5 | 3,8 | 2,3 | 100 | 106412 | 26,5 |
| | Industries de biens intermédiaires | 64,8 | 19,3 | 4,9 | 9,1 | 2,0 | 100 | 153038 | 33,9 |
| | Construction | 59,4 | 19,8 | 7,9 | 7,8 | 5,1 | 100 | 261332 | 37,4 |
| | Commerce | 72,7 | 17,1 | 4,4 | 4,0 | 1,9 | 100 | 781767 | 25,9 |
| | Transports | 76,8 | 14,7 | 2,8 | 3,9 | 1,7 | 100 | 140115 | 21,9 |
| | Activités financières et immobilières | 76,6 | 13,3 | 5,0 | 4,7 | 0,4 | 100 | 157585 | 23,0 |
| | P&T | 74,9 | 19,7 | 1,8 | 3,2 | 0,4 | 100 | 66255 | 24,8 |
| | Autres services aux entreprises | 69,3 | 17,9 | 5,1 | 4,9 | 2,8 | 100 | 532942 | 28,7 |
| | HCR | 76,1 | 10,1 | 7,4 | 4,7 | 1,7 | 100 | 381590 | 22,6 |
| | Autres services aux particuliers | 59,9 | 20,1 | 8,7 | 4,5 | 6,8 | 100 | 129746 | 35,7 |
| | Education (privé) | 79,7 | 10,5 | 7,1 | 0,9 | 1,8 | 100 | 34896 | 18,9 |
| Santé (privé) | 70,3 | 21,2 | 5,8 | 1,6 | 1,0 | 100 | 326508 | 28,9 | |
| Activités associatives | 72,9 | 25,5 | 0,0 | 0,8 | 0,8 | 100 | 45737 | 26,5 | |
| Statut de l'emploi | Contrat à durée indéterminée | 65,8 | 20,2 | 6,2 | 5,5 | 2,4 | 100 | 2076003 | 32,6 |
| | Contrat à durée déterminée | 78,8 | 12,1 | 4,4 | 2,7 | 2,0 | 100 | 1342987 | 19,6 |
| CS de l'emploi | Ouvriers non qualifiés | 81,3 | 9,0 | 2,9 | 3,5 | 3,3 | 100 | 519787 | 15,9 |
| | Ouvriers qualifiés | 65,0 | 19,0 | 8,1 | 6,3 | 1,7 | 100 | 720484 | 33,9 |
| | Employés | 77,4 | 13,7 | 4,0 | 3,2 | 1,6 | 100 | 1385362 | 21,3 |
| | Techniciens Professions intermédiaires | 65,9 | 19,3 | 9,3 | 4,2 | 1,3 | 100 | 457053 | 33,2 |
| | Cadres | 47,1 | 35,4 | 5,0 | 7,1 | 5,3 | 100 | 336304 | 50,2 |
| Type de Commune du lieu de travail | Commune monopolarisée | 73,5 | 15,2 | 3,9 | 6,1 | 1,4 | 100 | 371564 | 25,5 |
| | Commune multipolarisée | 65,3 | 22,1 | 7,3 | 2,6 | 2,7 | 100 | 121716 | 32,9 |
| | Espace à dominante rurale | 72,2 | 15,2 | 6,2 | 5,1 | 1,2 | 100 | 402416 | 26,9 |
| | Pôle urbain | 70,5 | 17,3 | 5,5 | 4,1 | 2,5 | 100 | 2523294 | 27,6 |
| Fonction principale de cet emploi | Production, chantier, type d'exploitation | 66,9 | 18,5 | 5,3 | 6,2 | 3,1 | 100 | 598374 | 31,0 |
| | Installation, réparation, maintenance | 63,7 | 12,2 | 11,0 | 11,1 | 2,0 | 100 | 191896 | 35,0 |
| | Nettoyage, gardiennage, entretien ménager | 80,9 | 9,4 | 6,4 | 2,0 | 1,3 | 100 | 254928 | 18,0 |
| | Manutention, magasinage, logistique, transport | 77,0 | 15,7 | 3,1 | 3,3 | 0,9 | 100 | 292737 | 22,3 |
| | Accueil, guichet, caisse, saisie, standard, secrétariat | 75,6 | 19,7 | 2,2 | 1,5 | 1,0 | 100 | 280284 | 23,6 |
| | Gestion, Comptabilité, fonctions administratives(RH) | 76,2 | 18,0 | 3,0 | 1,9 | 1,0 | 100 | 178730 | 23,0 |
| | Commerce | 71,8 | 15,6 | 4,9 | 5,8 | 1,9 | 100 | 650010 | 26,8 |
| | Recherche & Développement, études, conseils | 53,6 | 33,6 | 2,3 | 2,7 | 7,8 | 100 | 124536 | 41,8 |
| | Enseignement, soins aux personnes, information, communication | 65,9 | 21,8 | 6,8 | 2,2 | 3,3 | 100 | 198769 | 31,8 |
| | Informatique | 45,0 | 30,4 | 3,0 | 3,4 | 18,2 | 100 | 21935 | 45,0 |
| Services aux particuliers | 77,5 | 14,6 | 2,4 | 4,2 | 1,4 | 100 | 160863 | 21,4 | |
| | Autres cas | 69,2 | 15,7 | 9,8 | 3,6 | 1,7 | 100 | 465928 | 29,6 |
| Taille de l'établissement employeur | moins de 10 salariés | 67,5 | 14,4 | 6,4 | 8,4 | 3,3 | 100 | 892376 | 30,2 |
| | 10 à moins de 50 salariés | 72,9 | 17,3 | 4,8 | 3,6 | 1,5 | 100 | 1058321 | 26,0 |
| | 50 à moins de 200 salariés | 74,8 | 15,9 | 5,5 | 2,1 | 1,7 | 100 | 712958 | 23,9 |
| | 200 à moins de 1000 salariés | 71,7 | 18,5 | 6,6 | 1,4 | 1,8 | 100 | 594309 | 27,0 |
| | + de 1000 salariés | 56,3 | 29,1 | 0,9 | 8,7 | 5,1 | 100 | 161025 | 40,7 |
| Importance du chômage dans la zone d'emploi du lieu de travail | chômage faible (<7%) | 72,8 | 15,0 | 5,8 | 5,4 | 1,0 | 100 | 320713 | 26,5 |
| | chômage moyen faible (7% à 9%) | 63,8 | 21,7 | 7,8 | 4,5 | 2,2 | 100 | 793971 | 34,8 |
| | Chômage moyen fort (9% à 11%) | 74,2 | 15,4 | 5,2 | 3,9 | 1,4 | 100 | 1366289 | 24,8 |
| | chômage fort (> 11%) | 71,4 | 16,1 | 4,0 | 4,7 | 3,9 | 100 | 938016 | 25,7 |
| Temps plein-temps partiel | Contrat à temps partiel | 79,8 | 12,2 | 2,3 | 3,3 | 2,3 | 100 | 762764 | 18,3 |
| | Contrat à temps plein | 68,2 | 18,4 | 6,5 | 4,7 | 2,2 | 100 | 2636226 | 30,3 |
| L'entreprise est-elle mono ou pluri établissement? | L'entreprise est mono établissement | 70,0 | 20,0 | 4,8 | 3,1 | 2,1 | 100 | 1532549 | 28,5 |
| | L'entreprise est pluri établissement | 71,6 | 14,6 | 6,1 | 5,4 | 2,3 | 100 | 1886441 | 26,7 |
| L'entreprise fait-elle partie d'un groupe? | L'entreprise fait partie d'un groupe | 69,1 | 19,8 | 5,0 | 4,1 | 2,0 | 100 | 1528778 | 29,5 |
| | L'entreprise ne fait pas partie d'un groupe | 72,3 | 14,7 | 5,9 | 4,6 | 2,4 | 100 | 1890211 | 25,9 |
| Recrutement ou non d'intérimaires en 2005 | L'établissement n'a pas recruté d'intérimaires en 2005 | 70,6 | 16,5 | 5,5 | 4,8 | 2,7 | 100 | 2005520 | 27,4 |
| | L'établissement a recruté des intérimaires en 2005 | 71,2 | 17,8 | 5,6 | 3,9 | 1,6 | 100 | 1413469 | 27,7 |
| Recrutement ou non par voie interne en 2005 | L'établissement a recruté en 2005 par voie interne | 72,1 | 15,2 | 5,7 | 4,8 | 2,2 | 100 | 2490669 | 26,3 |
| | L'établissement n'a pas recruté en 2005 par voie interne | 67,6 | 21,9 | 5,0 | 3,3 | 2,2 | 100 | 928321 | 30,9 |
| Expérience demandée | La durée ou le contenu de l'expér. sont prise en compte pour sélectio.le candidat | 73,6 | 14,8 | 4,3 | 4,6 | 2,7 | 100 | 779125 | 24,4 |
| | On demande de l'expérience (soit sur le contenu soit sur la durée) | 76,9 | 13,4 | 3,8 | 4,3 | 1,6 | 100 | 895960 | 21,9 |
| | On ne demande pas d'expérience pour le poste à pourvoir | 66,6 | 19,8 | 6,9 | 4,3 | 2,4 | 100 | 1743905 | 31,8 |
| Recrutement unique ou multiple | Recrutement unique sur ce type d'emploi | 71,6 | 15,9 | 5,6 | 4,5 | 2,3 | 100 | 2545413 | 26,7 |
| | Recrutement multiple sur ce type d'emploi | 68,7 | 20,1 | 5,2 | 4,1 | 2,0 | 100 | 873576 | 29,9 |

Proportion de recrutements difficiles selon la fonction



Les difficultés de recrutement par fonction selon qu'il s'agit de CDI ou de CDD

