

# **Données de cadrage sur les procédures et sur les difficultés de recrutement selon l'enquête « Offre d'emploi et recrutement »**

Bruno Lutinier (DARES / DEPP)

Bonjour,

Je vais présenter quelques données de cadrage sur les procédures et sur les difficultés de recrutement selon l'enquête « Offre d'emploi et recrutement ». Celles-ci ont fait l'objet d'articles qui sont à votre disposition à l'entrée de la salle.

## **Plan de l'intervention**

Dans un premier temps, je vais présenter rapidement l'enquête et notamment l'échantillon. Puis, dans un deuxième temps, quelques données de cadrage. Tout d'abord sur les procédures (pourquoi un établissement décide d'embaucher, quels canaux il active, sur quels critères il s'appuie pour sélectionner un candidat, etc.), puis sur les difficultés de recrutement avec les écarts de compétences entre celles attendues par le recruteur et celles des candidats, et enfin, les échecs avec leurs origines et leurs conséquences selon l'employeur.

## **Présentation de l'échantillon**

Au total, 4 052 établissements ont répondu à l'enquête en face à face. L'essentiel de la collecte s'est déroulé au cours du premier semestre 2005.

L'entretien d'une demi-heure portait sur la dernière procédure de recrutement qui a abouti à une embauche ou sur la dernière qui n'a pas abouti. On souhaitait avoir environ 500 procédures n'ayant pas abouti, 500 sur les recrutements de cadre et 3 000 sur les recrutements de non-cadre. La collecte s'est déroulée en deux vagues. On a donc pu corriger certains points pour la deuxième vague, notamment pour s'approcher de la cible en termes d'effectif, cible finalement atteinte.

L'enquête s'adresse aux chefs d'établissement ou aux responsables des services des ressources humaines des établissements métropolitains du secteur marchand ayant au moins un salarié au moment du tirage de l'échantillon et ayant recruté ou essayé de recruter au cours des douze mois précédents.

L'échantillon a été tiré à partir du répertoire SIRENE par l'Insee selon 32 strates en fonction de huit regroupements de secteurs d'activité et de quatre classes d'effectifs.

## **L'origine de l'embauche**

Sur l'axe des ordonnées, on a les principales origines retenues et sur l'axe des abscisses les proportions en pourcentage. Pour tous les graphiques, on a en vert les recrutements sous CDD et en bleu ciel les embauches sous CDI. Ainsi, l'origine du recrutement est liée au remplacement d'un salarié pour environ six embauches sur dix : dans le cas des CDD en vert (61 %), comme dans celui des CDI en bleu ciel (59 %).

La deuxième raison invoquée pour le recrutement est l'augmentation de la demande. Les autres raisons (réorganisation interne et création d'une nouvelle activité) le sont beaucoup plus rarement.

## **Canaux les plus souvent sollicités**

Les cinq canaux les plus souvent sollicités, aussi bien pour les recrutements sous CDI que sous CDD, sont : les candidatures spontanées, l'ANPE, les relations professionnelles, les relations personnelles et la prise de contact avec des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement.

C'est d'ailleurs là, sur l'activation de relations antérieures, que réside la principale différence entre recrutement d'un CDI et d'un CDD : les établissements ayant recruté sous CDD font davantage appel à des personnes qui ont déjà travaillé dans l'établissement.

L'employeur prend un peu plus rarement contact avec des personnes travaillant chez des concurrents, des fournisseurs ou des clients. Il fait également moins souvent appel à une école, une université ou un centre de formation.

D'autre part, le passage d'une annonce sur Internet ou dans la presse écrite est plus souvent utilisé pour les recrutements sous CDI. Internet est davantage employé pour les recrutements de cadre.

L'usage des canaux de recrutement fera, tout à l'heure, l'objet d'une présentation d'Emmanuelle Marchal et de Christian Bessy.

## **Répartition du nombre de canaux utilisés**

Au total, pour un recrutement sur cinq, l'employeur active un seul canal. Il s'agit le plus souvent des candidatures spontanées, aussi bien pour recruter sous CDD que sous CDI.

Lorsqu'il y a deux canaux d'activés, les deux plus fréquents sont les candidatures spontanées et l'ANPE pour les CDI et les candidatures spontanées et la prise de contact avec une personne ayant déjà travaillé dans l'établissement pour les CDD.

Lorsqu'il y a trois canaux d'activés, les trois plus fréquents sont les candidatures spontanées, l'ANPE et la prise de contact avec des relations professionnelles pour les CDI et, les candidatures spontanées, la prise de contact avec une personne ayant déjà travaillé dans l'établissement et l'ANPE pour les CDD.

Pour recruter sous CDD, l'employeur active moins de canaux que pour recruter sous CDI.

## **Canal ayant permis de recruter**

Parmi les canaux activés, un seul débouche finalement sur le recrutement du salarié. Mais, globalement, les canaux qui ont permis de recruter sont ceux qui sont les plus souvent sollicités. Ainsi, les trois canaux qui ont le plus souvent permis de trouver la personne qui sera recrutée sont les candidatures spontanées, l'ANPE et les relations professionnelles pour les CDI et, les candidatures spontanées, l'ANPE et la prise de contact avec des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement pour les CDD.

Ces résultats montrent l'importance du réseau de relations lors d'un recrutement : relations professionnelles, relations personnelles et prise de contact avec des personnes qui ont déjà travaillé dans l'établissement.

## **Formalités systématiquement demandées**

Le CV, les entretiens individuels et la lettre de motivation sont les formalités les plus souvent demandées. Un dossier de candidature n'est pas toujours exigé. Le CV et la lettre de motivation permettent d'opérer une première sélection. Le deuxième niveau de sélection est fondé sur les entretiens (individuels ou téléphoniques), les mises à l'essai, les tests et l'analyse graphologique.

Le CV est moins souvent demandé lorsque la personne a déjà été en relation avec l'employeur (de manière personnelle, professionnelle ou comme ancien salarié). L'utilisation de ces formalités s'accroît avec la catégorie socioprofessionnelle du poste, sauf la mise à l'essai qui est davantage utilisée pour le recrutement des ouvriers.

Le CV et la lettre de motivation sont moins souvent demandés dans le secteur de la construction, mais la sélection se fait davantage sur d'autres bases : recommandations et références.

Par rapport à la moyenne, certains critères sont davantage utilisés dans le secteur secondaire ou dans le secteur tertiaire. Dans l'industrie, l'employeur demande davantage les prétentions salariales aux candidats et il fait plus fréquemment passer des entretiens téléphoniques. Dans le tertiaire, il demande plus souvent des photos d'identité, des analyses graphologiques, des épreuves de groupe, des tests d'intelligence et des tests de personnalité, soit des éléments permettant de cerner davantage la personnalité du candidat que ses compétences professionnelles.

Les pratiques de recrutement seront approfondies tout à l'heure par Arnaud Dupray et Claude Paraponaris.

## **Répartition du nombre de formalités systématiquement demandées**

Au total, dans la liste de 16 formalités proposées, l'employeur en demande systématiquement en moyenne 4,5 lorsqu'il recrute sous CDI et 3,7 lorsqu'il recrute sous CDD. Mais il arrive qu'il n'en demande aucune : le candidat est alors généralement déjà connu.

Lorsque l'employeur exige une seule formalité, il s'agit le plus souvent du CV pour les CDD et du CV ou d'un entretien individuel pour les CDI.

Lorsqu'il demande deux formalités, les deux plus fréquentes sont le CV et les entretiens individuels, aussi bien pour les recrutements sous CDI que pour ceux sous CDD.

Lorsqu'il en demande trois, le troisième est la lettre de motivation pour les deux types de contrat. En revanche, lorsqu'il en demande quatre, ce quatrième est les prétentions salariales du candidat pour les CDI et une mise à l'essai pour les CDD.

## **Principaux critères considérés dans les embauches**

Sur une liste de 26 critères proposés, les employeurs, lorsqu'ils recrutent, en utilisent en moyenne 11 pour un CDI comme pour un CDD. Dans l'ensemble, les recrutements reposant sur peu de critères sont plus fréquents pour les CDD et ceux reposant sur beaucoup sont plus fréquents pour les CDI.

Même si l'écart n'est pas très important, on retrouve une cohérence entre le fait de demander davantage de formalités et de prendre en compte davantage de critères lorsque l'employeur recrute sous CDI, car la personne travaillera a priori longtemps dans l'établissement. Le choix est alors plus minutieux, plus prudent. De même, l'employeur est plus exigeant lorsqu'il recrute un cadre supérieur.

La motivation du candidat est un critère qui est quasi-systématiquement pris en compte, aussi bien pour un CDD que pour un CDI.

Les critères subjectifs, relatifs à l'individu (personnalité, apparence, présentation et façon de s'exprimer), sont plus fréquemment considérés que les critères objectifs comme l'expérience, les compétences techniques ou la formation du candidat. Les références sont prises en compte pour un recrutement sur deux.

Les recrutements sous CDD se singularisent par une importance toute particulière pour les critères de disponibilité, qu'elle soit immédiate ou horaire.

### **Autres critères considérés dans les embauches**

On a introduit dans la liste des critères proposés aux enquêtés, des critères prohibés par la loi : âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine. La nationalité, le pays d'origine et le milieu social d'origine sont rarement considérés. En revanche, l'âge et l'état de santé apparaissent une fois sur trois comme des critères considérés et déclarés comme tels. A la question « A expérience égale, auriez-vous embauché quelqu'un de plus de 50 ans lorsque le recruté était plus jeune ? », plus du tiers ont répondu non. Les employeurs de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire qui ont recruté une personne de 50 ans ou moins sous CDI seraient assez réticents à embaucher un senior. Ce n'est pas le cas des employeurs du secteur des industries de biens de consommation et du secteur regroupant l'éducation, la santé, l'action sociale et les associations. Lors d'un recrutement sous CDD, la moitié des établissements regroupant le commerce, le transport, la finance et l'immobilier ayant recruté un salarié de 50 ans ou moins auraient été prêts à recruter un senior d'expérience égale, contre trois fois sur quatre pour les établissements des services aux entreprises.

Enfin, l'employeur déclare rarement prendre en compte pour recruter les possibilités d'aides à l'emploi. Ce critère est davantage considéré pour les ouvriers non qualifiés en CDI et pour les ouvriers non qualifiés et les employés en CDD. Il est possible qu'une partie des sous-déclarations de CDD concernent essentiellement des contrats aidés.

Nathalie Moncel présentera en début d'après-midi les caractéristiques de recrutement des jeunes.

### **Durée et coût du recrutement**

Recruter sous CDI dure plus longtemps et est plus coûteux que sous CDD : les coûts externes de recrutement, lorsqu'il y en a, s'élèvent approximativement en moyenne à 2 000 euros pour un CDI et à 600 euros pour un CDD, d'après l'enquête. Le poste de dépenses le plus onéreux est la publicité et la diffusion de l'annonce. Les coûts externes sont d'autant plus élevés que l'entreprise est grande. Ils sont plus importants pour embaucher un cadre qu'un ouvrier.

## **Difficultés de recrutement**

Les difficultés de recrutement seront approfondies cet après-midi dans le cadre de la troisième séance de travail consacrée à leurs différentes facettes avec les communications de Xavier Viney et Jean-Louis Zanda, puis de Laurence Bonnevaux.

Si huit fois sur dix les employeurs sont satisfaits du salarié recruté, ils estiment que 29 % des recrutements sous CDI et 17 % de ceux sous CDD ayant abouti ont été difficiles. Les recrutements sont les plus souvent ressentis comme tels dans le secteur de la construction. Ceux de cadre sous CDI sont jugés les plus compliqués.

L'employeur attribue une fois sur deux la difficulté de recrutement à une pénurie locale de main-d'œuvre, ce qui se traduit par un manque de candidatures sur le poste à pourvoir. Il cite également la mauvaise image du métier ou du secteur d'activité comme source de difficultés. Pour les embauches sous CDD, la localisation géographique de l'emploi est la troisième source de difficultés, tandis que pour celles sous CDI, c'est le décalage entre le profil des candidats et les critères de sélection de l'établissement.

### **Employeurs estimant que les candidatures ne correspondaient pas à leurs attentes**

Lorsque l'on demande aux employeurs qui ont eu plusieurs candidatures externes et qui ont réussi à recruter s'ils estiment que, dans l'ensemble, elles correspondaient à leurs attentes, 23 % répondent défavorablement pour un recrutement sous CDD et 29 % pour un recrutement sous CDI.

Le sentiment d'inadéquation entre le profil des candidats et les attentes des employeurs est plus important dans les établissements de petite taille : 25 % pour les procédures sous CDD et 39 % pour celles sous CDI dans les établissements de 1 à 9 salariés. Ceux-ci ont peut-être moins l'habitude de recruter, et sont, de ce fait, moins expérimentés pour définir précisément le profil du salarié dont ils ont besoin. Le sentiment d'inadéquation de la part des employeurs tend à décroître avec la taille de l'établissement, sauf pour les recrutements sous CDI des établissements les plus grands.

L'impression d'inadéquation est plus importante pour les procédures de recrutement d'ouvrier qualifié que pour celles de cadre. Elle est aussi plus forte pour celles relatives aux hommes que pour celles relatives aux femmes. Cette impression est davantage prégnante pour les postes proposés dans les secteurs de la construction et des services aux particuliers. En revanche, elle est moindre dans celui des services aux entreprises pour les procédures de recrutement sous CDI. Enfin, le diplôme de la personne recrutée correspond généralement aux attentes de son employeur, lorsqu'il a de telles exigences.

A travers le sentiment d'inadéquation entre le profil des candidats et les attentes des employeurs, on retrouve le fait que l'employeur a de fortes attentes sur la motivation des candidats et sur leur expérience. Ce sentiment d'inadéquation est encore plus prononcé pour les procédures qui n'ont pas abouti à un recrutement : il concerne la moitié d'entre elles.

## **Raisons de l'abandon d'une procédure**

Les difficultés de recrutement sont parfois telles que l'employeur ne trouve pas le salarié souhaité. Ainsi, 15 % des établissements ont déclaré avoir abandonné une procédure de recrutement au cours des douze mois précédant l'enquête. Deux raisons peuvent être à l'origine de l'abandon ou de la suspension d'une procédure : soit des raisons liées aux difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre de la procédure, soit des raisons résultant d'un nouveau choix stratégique ou d'une contrainte économique pour l'établissement.

Pour 70 % des procédures abandonnées ou suspendues de CDI et pour 57 % de celles de CDD, l'abandon a pour origine un motif inhérent au processus. La principale raison alors avancée par l'employeur est que le profil des candidats ne correspondait pas au profil recherché ou que le candidat pressenti s'est désisté. Les établissements de moins de dix salariés invoquent davantage cette dernière raison. Au total, l'employeur estime que l'inadéquation entre le profil recherché et celui des candidats est à l'origine d'un tiers des échecs de procédures de recrutement de CDI et d'un cinquième de celles de CDD. De fait, l'employeur est bien souvent plus exigeant lorsqu'il souhaite recruter un salarié sous CDI qu'un salarié sous CDD.

L'autre motif invoqué par l'employeur est la disparition du besoin de recruter, suite à un changement de la conjoncture ou à une perte de marché : le besoin a disparu pour 30 % des échecs de recrutement sous CDI et pour 43 % des échecs sous CDD.

## **Conséquences de l'abandon d'une procédure**

L'abandon ou la suspension d'une procédure de recrutement, en CDI comme en CDD, aboutit à interrompre le projet ayant motivé le lancement de la procédure. Pour une procédure abandonnée sur cinq, l'employeur estime que cela n'a eu aucune conséquence pour l'établissement. Sinon, les principales autres conséquences ont été l'abandon d'un projet et, dans une moindre proportion, le transfert d'activité à un autre établissement.

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

Une fois sur deux, les employeurs souhaitent reprendre les procédures n'ayant pas abouti à un recrutement. Pour les CDD, l'horizon n'est souvent pas encore défini, il dépend notamment de l'amélioration de la conjoncture et de l'état du marché.

Je vous remercie de votre attention.

Colloque « **Quand les entreprises recrutent** », 9 novembre 2007, Paris.