

Au-delà de la compétence ? Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres

Les enseignements de l'enquête Offre d'emploi et
recrutement (Ofer) 2016

DARES
Direction de l'évaluation de la recherche,
des études et des statistiques

Journée d'études



Laurence Bonnevaux / Jérémy Bouillet

18 novembre 2019



Les données

- Deux enquêtes complémentaires

OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT 2016

Après d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015

2 fichiers appariés : DPAE de l'Acoss et SIRENE de l'INSEE

8 510 questionnaires complétés dont 799 recrutements de cadres

Pondération sur le niveau de recrutement (poids_recrutement) : structure proche du calage de référence Apec (Panel)

SUIVI DES OFFRES ET DE TENSION 2017

Après d'entreprises et de cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec au cours de l'année 2017

4 trimestres d'offres d'emploi Apec avec interrogation 3 à 6 mois après parution de l'offre

7 889 offres qui ont concerné 8 095 postes cadres dont 4 600 postes finalement pourvus (recrutements)

Pondération des offres par fonction et par trimestre de publication

Introduction

Comment l'adéquation des compétences avec les besoins de l'entreprise est devenue un enjeu au cœur du processus d'embauche des cadres et comment cette recherche est subordonnée à d'autres difficultés et contraintes

1 - La spécificité des difficultés des recrutements cadres

- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle
- Trois types de recrutements dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier
- L'expérience est le premier critère d'ajustement sur le profil
- Les différents types d'ajustements sur le profil recruté
- Une typologie des stratégies pour un recrutement cadre

Introduction

Comment l'adéquation des compétences avec les besoins de l'entreprise est devenue un enjeu au cœur du processus d'embauche des cadres et comment cette recherche est subordonnée à d'autres difficultés et contraintes

1 - La spécificité des difficultés des recrutements cadres

- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle
- Trois types de recrutements dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier
- L'expérience est le premier critère d'ajustement sur le profil
- Les différents types d'ajustements sur le profil recruté
- Une typologie des stratégies pour un recrutement cadre

Introduction

Comment l'adéquation des compétences avec les besoins de l'entreprise est devenue un enjeu au cœur du processus d'embauche des cadres et comment cette recherche est subordonnée à d'autres difficultés et contraintes

1 - La spécificité des difficultés des recrutements cadres

- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle
- Trois types de recrutements dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier
- L'expérience est le premier critère d'ajustement sur le profil
- Les différents types d'ajustements sur le profil recruté
- Une typologie des stratégies pour un recrutement cadre

1. La spécificité des difficultés des recrutements cadres

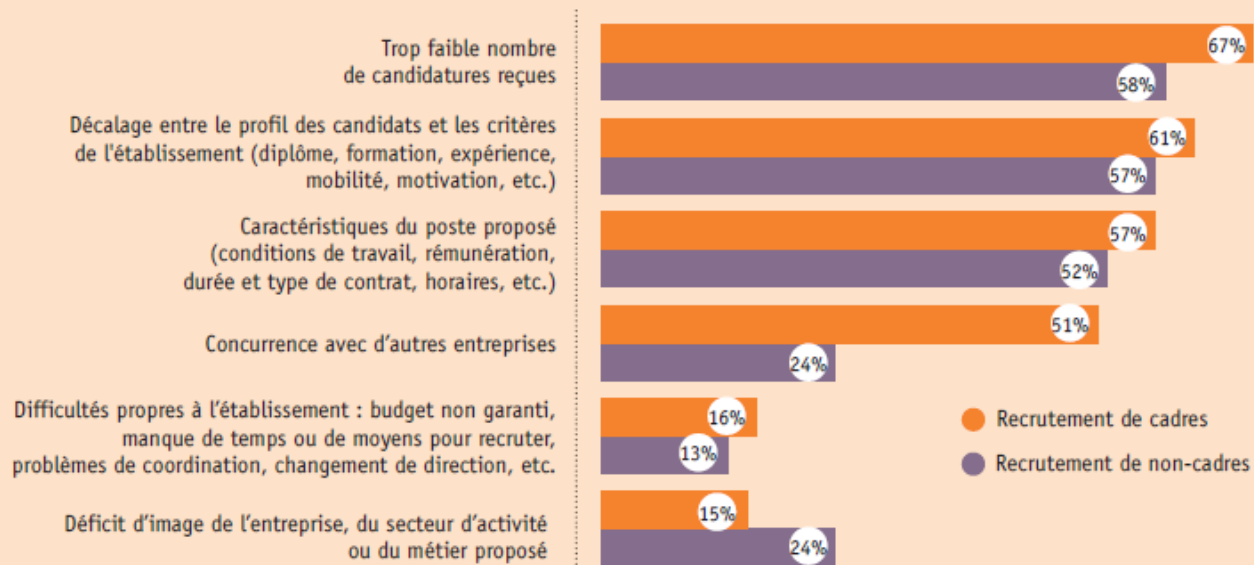
- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle

- **27 %** des recrutements de cadres sont jugés difficiles (contre 16 % des non cadres)
 - › **3** raisons données en moyenne par les recruteurs
 - › **15 %** ne citent qu'une seule raison contre 25 % d'un recrutement non cadre
 - › Les raisons les plus souvent avancées tiennent aux **compétences** recherchées ou à la difficulté à **attirer** des candidats

1. La spécificité des difficultés des recrutements cadres

- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle

Raisons citées par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement
(plusieurs réponses possibles)



Source : enquête « Offre d'emploi et recrutement » - Dares, 2016

1. La spécificité des difficultés des recrutements cadres

- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle

Des candidatures en faible nombre

- ✓ 16 en moyenne
- ✓ Plus d'1/3 des recruteurs dont l'offre a attiré moins de 10 candidatures contre 16 % de ceux dont l'offre en a généré plus de 100

=> Mais un vivier important ne garantit pas la facilité du recrutement

Le décalage entre le profil des candidats et les critères de l'entreprise

- ✓ Les compétences techniques
- ✓ L'expérience des candidats
- ✓ Les qualités personnelles
- ✓ Les exigences des candidats

Les caractéristiques du poste

- ✓ La technicité très pointue du poste : 85 % pour les postes cadres contre 46 % des postes non cadres
- ✓ La rémunération, les horaires, la pénibilité, le contrat : difficultés beaucoup plus prégnantes pour les recrutements sur des postes non cadres

1. La spécificité des recrutements cadres

– Trois types principaux de recrutements dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux



**Conditions d'emploi
proposées (17 %)**

CDD ou temps partiels, remplacement temporaire d'un collaborateur

Administration publique, enseignement et santé, commerce, transport, activités financières et immo.

Plutôt structures < 10 salariés (sans service RH) ou > 200

Peu de candidatures reçues



**Situation pénurique
sectorielle (28 %)**

Alors même qu'habitude de recruter, service RH, plus souvent temps plein ou CDI

Informatique, industrie et construction

Difficiles du fait de l'absence de candidats jugés adéquats (manque d'expérience dans le poste)

Accepte candidat moins diplômé si plus expérimenté (mais pas l'inverse)



**Délais contraints du
recrutement (55 %)**

Commerce, transport, activités financières et immo., services aux entreprises

Conditions optimales en apparence mais souplesse accordée aux expériences et aux diplômes, non suivi de procédure habituelle de recrutement et durée allouée au recrutement (< 1 mois) témoignent des contraintes

Introduction

Comment l'adéquation des compétences avec les besoins de l'entreprise est devenue un enjeu au cœur du processus d'embauche des cadres et comment cette recherche est subordonnée à d'autres difficultés et contraintes

1 - La spécificité des difficultés des recrutements cadres

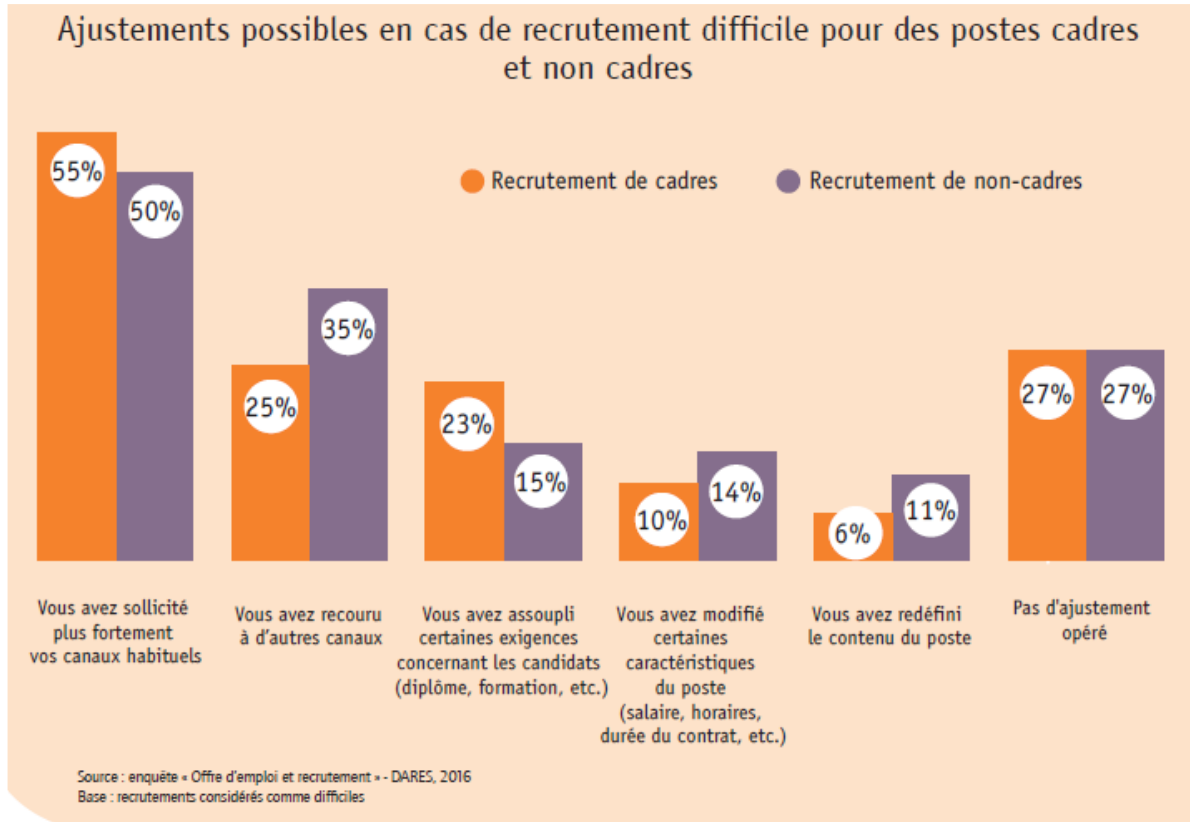
- Des difficultés dont l'explication est multifactorielle
- Trois types de recrutements dont la difficulté ne porte pas sur les mêmes enjeux

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier
- L'expérience est le premier critère d'ajustement sur le profil
- Les différents types d'ajustements sur le profil recruté
- Une typologie des stratégies pour un recrutement cadre

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier



2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Le *sourcing* comme ajustement premier

- ✓ Le rôle du temps alloué au recrutement
- ✓ Le contrat de travail : moins d'*ajustements* pour les CDD et plus de *sourcing* pour les CDI
- ✓ Le motif du recrutement : moins d'*ajustements sur le profil* et plus sur le *poste* pour les créations de poste

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

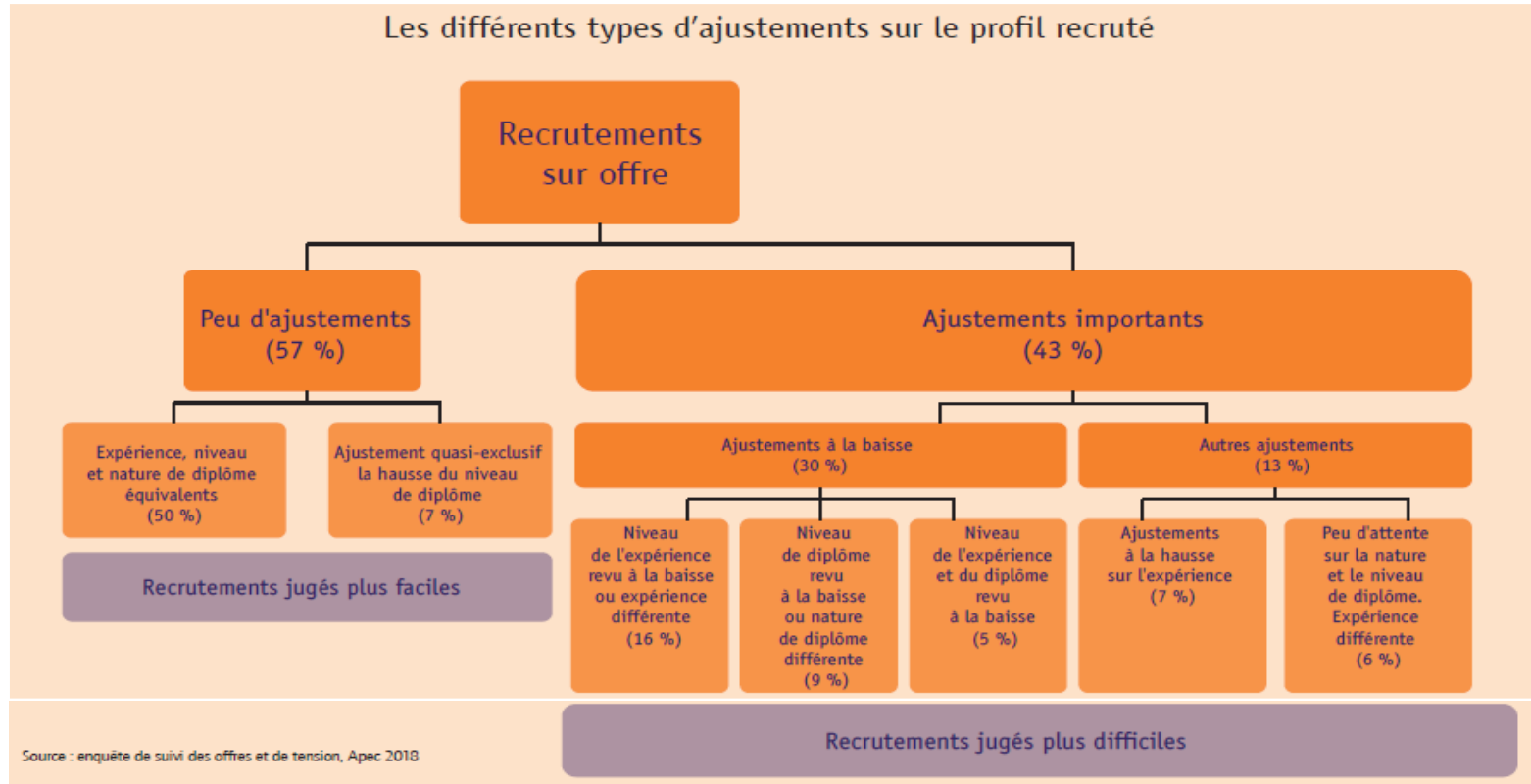
- L'expérience est le premier critère d'ajustement sur le profil

Expérience de la personne recrutée par rapport à ce qui était envisagé	Recrutements très ou plutôt faciles	Recrutements très ou plutôt difficiles	Ensemble des recrutements sur offre
Equivalente	65 %	53 %	57 %
Moins importante	16 %	24 %	21 %
Plus importante	9 %	10 %	10 %
Différente	10 %	13 %	12 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : enquête de suivi des offres et de tension, Apec 2018

2. Les ajustements opérés par les recruteurs

- Les différents types d'ajustements sur le profil recruté



2. La combinaison des ajustements opérés

- Une typologie des stratégies pour un recrutement cadre



Stratégie de sourcing seule (37%)

Temps alloués au recr. indéterminés ou >3 mois, poste en CDI, en province, nouveau poste, services aux entreprises, public, de l'enseignement et de la santé

- > créations de poste pour lesquels les recruteurs disposent de temps et choix relatif de candidat
- > Effet du profil plus ouvert lors des créations de poste



Stratégie de sourcing couplée à un ajustement sur les profils (13%)

Durée du recrutement pas considérée comme un problème, ni nombre de candidatures examinées, plutôt région francilienne, en CDI, poste déjà existant

- > Remplacements pour lesquels ni le temps, ni le nombre de candidats ne sont vrais facteurs limitants : enjeu tient à la publicité de l'offre et à l'ajustement des exigences relatives aux candidats retenus



Stratégie d'ajustements sur les profils seuls ou le poste seul

Profils seuls (9%) : candidats en nombre suffisant mais ne répondant pas aux exigences, construction, act. fin.

- > Inadéquation de la main d'œuvre locale avec les besoins

Postes seuls (14%) : CDD, nombre moyen de cand., création, en province

- > Le poste n'offre pas conditions pour attirer

Pour conclure

Face aux difficultés rencontrées lors des recrutements de cadres, difficultés liées aux compétences mais pas seulement, la plupart des recruteurs mettent en place des actions, qui concernent en premier lieu le *sourcing*, mais ils procèdent également à des ajustements sur le profil des candidats.

Les ajustements sur le profil des candidats concernent en premier lieu le niveau d'expérience et permettent ainsi aux cadres les moins ciblés au départ par les entreprises d'être recrutés ; les jeunes diplômés sont les premiers bénéficiaires de ces ajustements, mais aussi, dans une moindre mesure, les cadres les plus expérimentés.

Merci pour votre attention

**Et nos remerciements à Kaoula Ben Messaoud et France
Lhermitte**



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.