

18 novembre 2019

Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?

Bertrand Lhommeau & Véronique Rémy

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

DARES

Journée d'études



DARES
direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

dares.travail-emploi.gouv.fr



INTRODUCTION

- Un **nombre élevé d'emplois à pourvoir** à une date donnée est souvent assimilé à des **difficultés de recrutement**.
- Le **manque de candidatures** ou l'**inadéquation** entre profil des candidats et attentes des recruteurs sont des **sources de difficultés** souvent citées.

Mais

- **Chômage et vacance d'emploi frictionnels** peuvent coexister car le processus d'appariement prend du temps.
- **L'inexpérience des recruteurs** ou le **manque de moyens** affectés à l'embauche sont également des sources de difficultés.

INTRODUCTION

L'objectif de cette étude est de **mettre en relation** des dimensions rarement étudiées simultanément :

- la **situation du marché du travail du métier** recherché (et notamment la « tension » associée),
- les **difficultés de recrutement perçues *ex post*** par les employeurs,
- Les **efforts de recrutement** mis en œuvre par les employeurs.

I. UNE TYPOLOGIE DU MARCHÉ DU TRAVAIL SELON LE METIER RECHERCHÉ

4 indicateurs des tensions et des difficultés

Une classification ascendante hiérarchique des métiers (fap 87) pour synthétiser 4 dimensions différentes du marché du travail

- **Taux de sortie du chômage (catégories A, B, C)**

$$\frac{\text{Sorties des demandeurs d'emploi}}{\text{Demandeurs d'emploi}}$$

- **Part des emplois vacants par salarié**

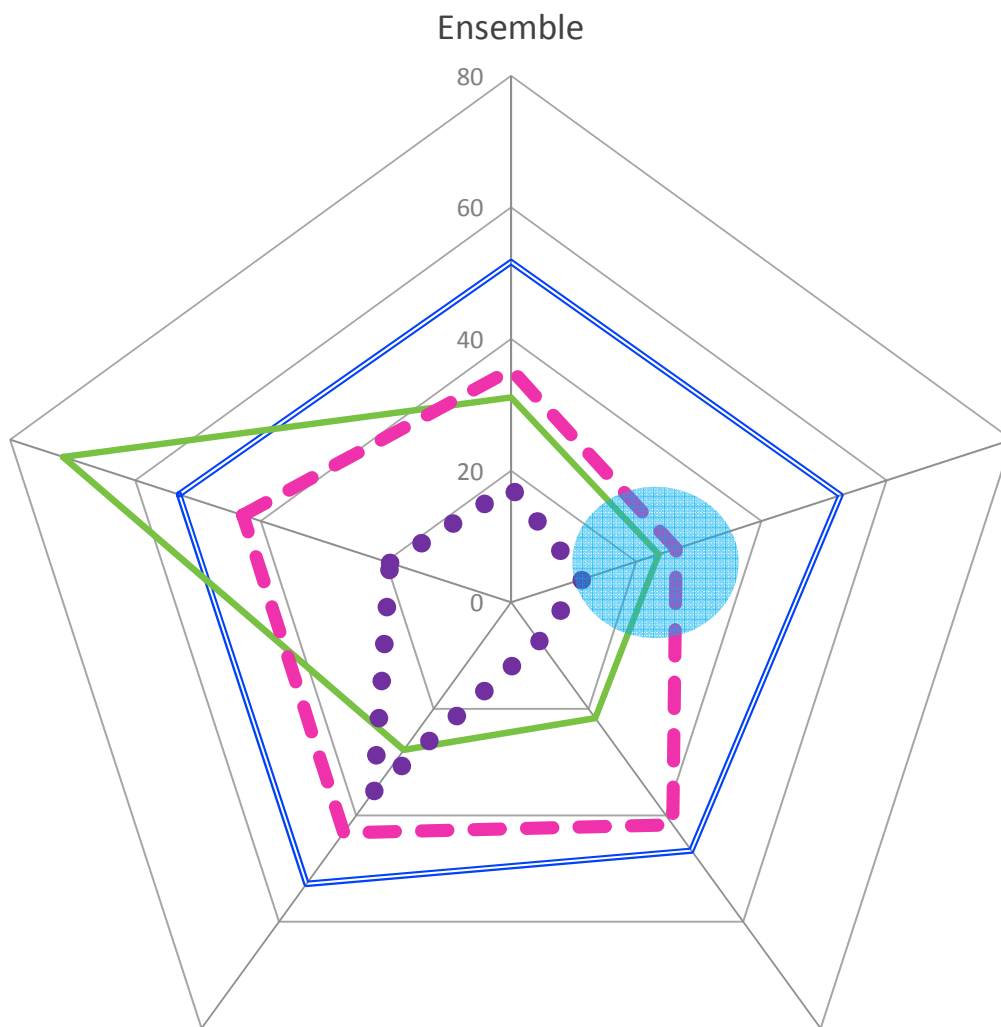
$$\frac{\text{(Offres d'emploi PE non satisfaites / part des recrutements intermédiés par PE)}}{\text{Emploi salarié}}$$

- **Tension en stock**

$$\frac{\text{(Offres d'emploi PE non satisfaites / part des recrutements intermédiés par PE)}}{\text{Demandeurs d'emploi}}$$

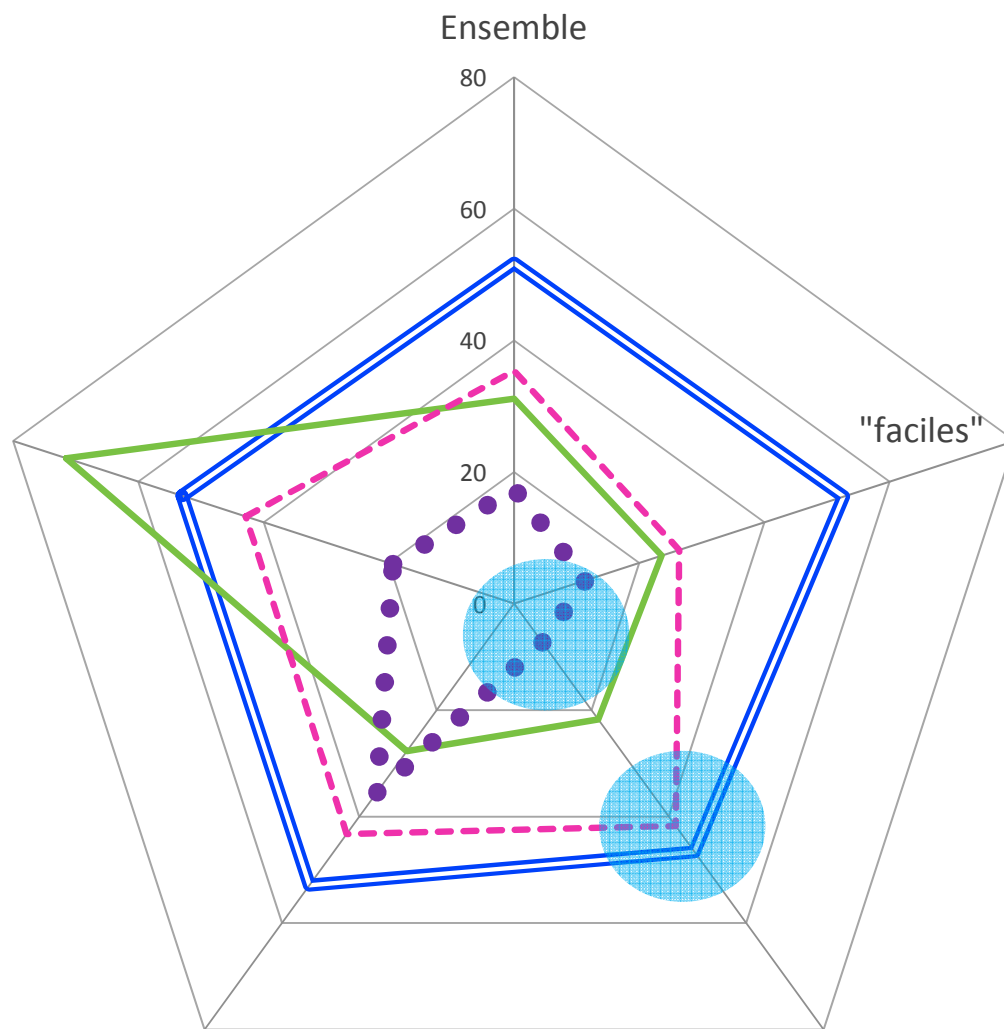
- **Part des projets de recrutement anticipés comme difficiles**

Les métiers « faciles »



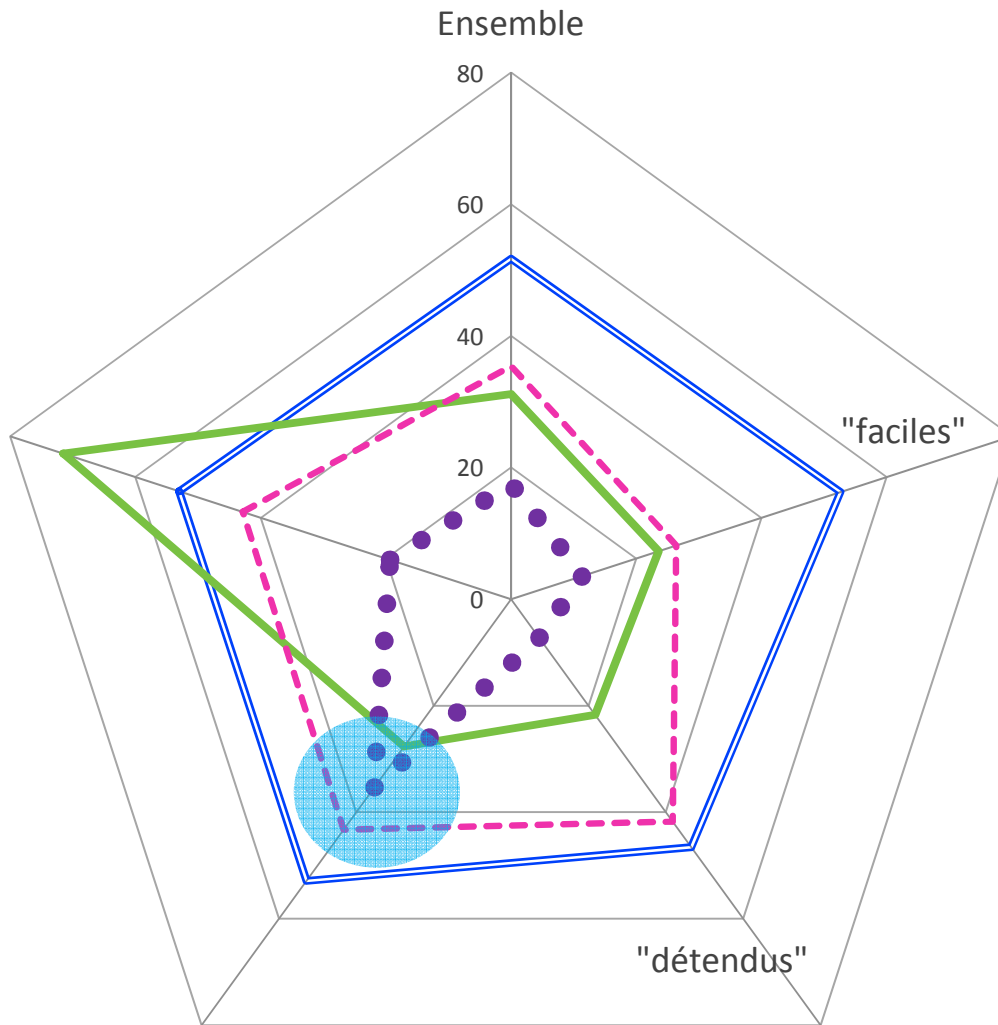
- Taux de sortie du chômage pour 100 demandeurs d'emploi
- Nombre d'emplois vacants pour 1000 salariés
- - - Part des projets de recrutements anticipés comme difficiles
- Tension en stock

Les métiers « détendus »



- ▬▬ Taux de sortie du chômage pour 100 demandeurs d'emploi
- ▬ Nombre d'emplois vacants pour 1000 salariés
- - - Part des projets de recrutements anticipés comme difficiles
- Tension en stock

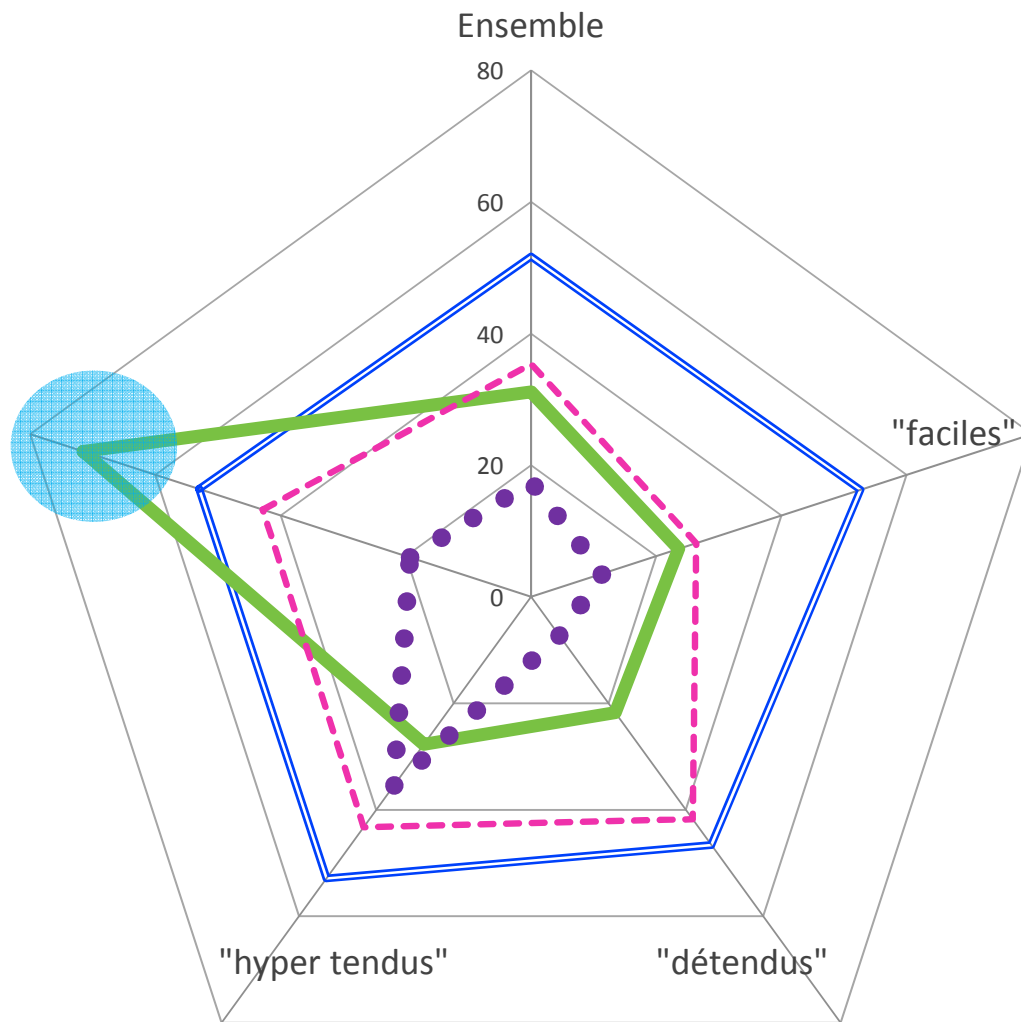
Les métiers « hyper tendus »



Techniciens/AM industries process
 Enseignants
 Personnels études/recherche
 Techniciens/AM BTP
 Maîtrise magasins/intermédiaires commerce
 Ingénieurs/cadres techniques industrie
Attachés commerciaux/représentants
Techniciens/AM maintenance
 Ingénieurs informatique
 Médecins/assimilés
 Professions para-médicales
 Techniciens informatique
 Techniciens/AM industries mécaniques
 Techniciens/AM électricité/électronique

- Taux de sortie du chômage pour 100 demandeurs d'emploi
- Nombre d'emplois vacants pour 1000 salariés
- - - Part des projets de recrutements anticipés comme difficiles
- Tension en stock

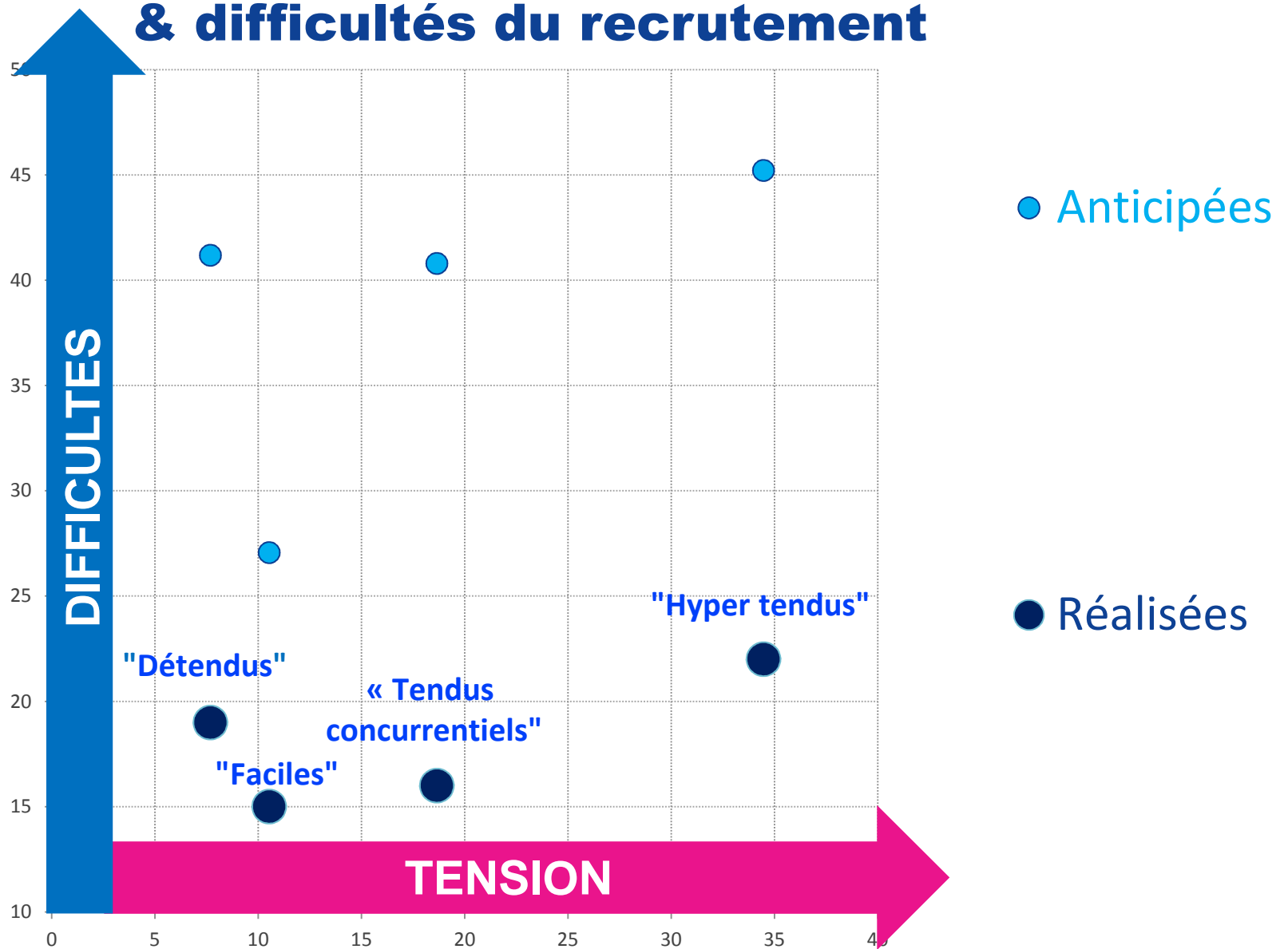
Les métiers « tendus concurrentiels »



- Taux de sortie du chômage pour 100 demandeurs d'emploi
- Nombre d'emplois vacants pour 1000 salariés
- - - Part des projets de recrutements anticipés comme difficiles
- Tension en stock

II. DE LA SITUATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Tension & difficultés du recrutement



Marché du travail & difficultés de recrutement

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Difficultés de recrutement	=	--	+	=
Pénurie de candidatures	=	--	++	+
Concurrence d'autres entreprises	=	--	++	=
Déficit d'image	=	---	++	++
Difficultés propres à l'établissement	--	+++	=	=
Inadéquation géographique	=	++	--	=
Inadéquation des compétences	=	=	=	=
Autres caractéristiques du poste ou du candidat	=	=	-	=

Marché du travail & nature des difficultés

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Difficultés de recrutement	=	--	+	=
Pénurie de candidatures	=	---	++	+
Concurrence d'autres entreprises	=	---	++	=
Déficit d'image	=	----	++	++
Difficultés propres à l'établissement	--	+++	=	=
Inadéquation géographique	=	++	--	=
Inadéquation des compétences	=	=	=	=
Autres caractéristiques du poste ou du candidat	=	=	-	=

Marché du travail & nature des difficultés

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Difficultés de recrutement	=	--	+	=
Pénurie de candidatures	=	--	++	+
Concurrence d'autres entreprises	=	--	+	=
Déficit d'image	=	---	++	++
Difficultés propres à l'établissement	--	+++	=	=
Inadéquation géographique	=	++	--	=
Inadéquation des compétences	=	=	=	=
Autres caractéristiques	=	=	-	=

III. DE LA SITUATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL AUX EFFORTS DE RECRUTEMENT

Tension & canaux de recherche des candidats

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
4 canaux activés ou plus	+	-	=	=
Relations professionnelles	+	-	+	=
Relations personnelles	-	--	-	=
Rappel d'anciens salariés	+	=	=	=
Intermédiaires du SPE	+	=	-	=
Autres intermédiaires	=	-	+	=
Candidatures spontanées	-	+	=	-
Annonces	=	-	=	=
Bases de CV internes	=	=	=	=
Bases de CV externes	=	-	=	=
Participation à des salons et autres canaux	+	-	=	=

Tension & canaux de recherche des candidats

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
4 canaux activés ou plus	+	-	=	=
Relations professionnelles	+	-	+	=
Relations personnelles	-	++	-	=
Rappel d'anciens salariés	+	=	=	=
Intermédiaires du SPE	+	=	-	=
Autres intermédiaires	=	-	+	=
Candidatures spontanées	-	+	=	-
Annonces	=	-	=	=
Bases de CV internes	=	=	=	=
Bases de CV externes	=	-	=	=
Participation à des salons et autres canaux	+	-	=	=

Tension & canaux de recherche des candidats

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
4 canaux activés ou plus	+	-	=	=
Relations professionnelles	+	-	+	=
Relations personnelles	-	++	-	=
Rappel d'anciens salariés	+	=	=	=
Intermédiaires du SPE	+	=	-	=
Autres intermédiaires	=	-	+	=
Candidatures spontanées	-	+	=	-
Annonces	=	-	=	=
Bases de CV internes	=	=	=	=
Bases de CV externes	=	-	=	=
Participation à des salons et autres canaux	+	-	=	=

LE PROCESSUS DE SELECTION

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Nombre de candidatures examinées	+	++	-	-
Pièces demandées	++	--	+	=
Méthodes de sélection	++	-	=	=
Implication du chef d'entreprise	=	-	+	=
Implication du service RH	=	=	=	-
Élimination sans contact direct	=	+	-	-
Négociation des conditions d'emploi	+	--	=	+

LE PROCESSUS DE SELECTION

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Nombre de candidatures examinées	+	++	-	-
Pièces demandées	++	--	+	=
Méthodes de sélection	++	-	=	=
Implication du chef d'entreprise	=	-	+	=
Implication du service RH	=	=	=	-
Élimination sans contact direct	=	+	-	-
Négociation des conditions d'emploi	+	--	=	+

LE PROCESSUS DE SELECTION

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
Nombre de candidatures examinées	+	++	-	-
Pièces demandées	++	--	+	=
Méthodes de sélection	++	-	=	=
Implication du chef d'entreprise	=	-	+	=
Implication du service RH	=	=	=	-
Élimination sans contact direct	=	+	-	-
Négociation des conditions d'emploi	+	--	=	+

LE BILAN DU RECRUTEMENT

	Métiers détendus	Métiers faciles	Métiers tendus concurrentiels	Métiers hyper tendus
	+	++	-	-
	-	-	+	=
	=	=	+	-

En résumé

- Deux classes de situations sur le marché du travail sur quatre (un tiers des recrutements) associent **une tension et des difficultés anticipées élevées** :
 - ✓ Les métiers « **hyper tendus** » (pénurie de candidats)
 - ✓ Les métiers « **tendus concurrentiels** » (concurrence sur les emplois vacants)
- Le lien entre **tensions et difficultés** se **desserre ex post** :
 - ✓ Les recrutements sur un métier tendu ne sont pas toujours plus compliqués que ceux sur un métier détendu.
 - ✓ Les recrutements sur un métier tendu sont souvent affectés par une **pénurie de candidats** et un **déficit d'image**.
- Une tension élevée ne se traduit pas par l'activation d'un plus grand nombre de canaux, mais par une moindre sollicitation des canaux les moins coûteux.

En résumé

- Quand le métier est « **tendu concurrentiel** » :
 - ✓ Implication du chef d'entreprise
 - ✓ Pièces demandées plus nombreuses
 - ✓ Recrutement plus long.
- Quand le métier recherché est « **hyper tendu** » :
 - ✓ Pas d'activation de davantage de canaux
 - ✓ Moindre implication du service RH
 - ✓ Durée du recrutement moyenne.
- **Limites** :
 - ✓ Une approche de la situation du marché du travail au niveau national et non local (mais par métier).
 - ✓ Ofer 2016 correspond à un point bas dans les difficultés de recrutement anticipées.