

SOMMAIRE

P. 2 LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS
ATTENDUES PAR LES EMPLOYEURS

P. 4 LES CANAUX DE RECRUTEMENT SONT
ENVISAGÉS DE MANIÈRE DIFFÉRENTE
DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS
D'ACTIVITÉ ET SELON LES PROJETS DE
RECRUTEMENT

P. 8 LES PRINCIPALES RAISONS D'UN
RECOURS À PÔLE EMPLOI POUR
RÉALISER LES RECRUTEMENTS

LES COMPÉTENCES ATTENDUES PAR LES EMPLOYEURS ET LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

FRÉDÉRIC LAINÉ, DIRECTION DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE L'ÉVALUATION

Quelles sont les compétences recherchées par les employeurs lorsqu'ils embauchent ? Quels canaux de recrutement utilisent-ils ? Ces questions sont essentielles pour Pôle emploi, afin de mieux accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises, et de proposer les offres de services adéquates.

L'ESSENTIEL

Les compétences et qualités attendues par les employeurs varient en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'établissement. Motivation et disponibilité sont davantage recherchées par les employeurs de l'hébergement et de la restauration. Faire preuve d'un bon relationnel et d'une bonne présentation sont les compétences mises en avant par le commerce de détail et l'hébergement-restauration. L'agriculture et les petits établissements de l'industrie, du commerce de gros et de la construction recherchent avant tout la polyvalence et la capacité d'adaptation. Les établissements de plus de 20 salariés accordent davantage de poids à l'expérience. Enfin, la formation et le diplôme sont plus mis en avant dans le secteur de la santé-action sociale ou l'administration publique et l'enseignement.

Par ailleurs, le recours à Pôle emploi pour les recrutements projetés en 2016 est davantage envisagé dans les établissements de plus de 10 salariés, l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale. Il en est de même pour ceux anticipant des difficultés de recrutement ou des offres d'emploi

davantage durables. Ce recours est moindre pour les projets de recrutement saisonniers ou impliquant des cadres. Les petits établissements et l'agriculture projettent de mobiliser davantage un vivier de candidats déjà en vue tandis que les services aux entreprises pensent davantage utiliser d'autres canaux (intérim, cabinet de recrutement, réseaux...).

La compréhension des besoins et la bonne sélection des candidats de la part de Pôle emploi sont particulièrement soulignées par la construction, les transports, l'administration publique et l'enseignement. En revanche, cet avantage est moins mis en avant par l'industrie et les services aux entreprises et lorsque les cadres sont surreprésentés dans les projets de recrutement. Les aides à l'embauche intéressent tout particulièrement la construction, l'administration publique et l'enseignement.

LES RÉSULTATS CLÉS

● **La motivation, la disponibilité et le relationnel sont recherchés en priorité** dans l'hébergement, restauration et le commerce de détail.

● **La polyvalence et la capacité d'adaptation** sont demandées en premier lieu dans l'agriculture et les petits établissements de l'industrie et de la construction. 67 % des établissements de moins de 5 salariés de la construction mentionnent ces compétences dans les trois premières compétences recherchées.

● **L'expérience** est recherchée dans les établissements de plus de 20 salariés de l'industrie, de la construction et du commerce de gros.

● **La formation** est demandée avant tout dans l'enseignement, l'administration publique, la santé et l'action sociale.

● **Le recours envisagé à Pôle emploi** est plus fréquent dans l'enseignement et la santé, et en cas d'offres plus durables ou de difficultés de recrutement pressenties.

● **L'agriculture privilégie un vivier de candidats déjà en vue**, et les services aux entreprises optent pour un **autre canal de recrutement** (intérim, cabinets de recrutements, réseaux...).

**LA POLYVALENCE
ET LA CAPACITÉ
D'ADAPTATION
RECHERCHÉES
DANS PLUS DE 70 %
DES PETITS
ÉTABLISSEMENTS
INDUSTRIELS**

Les compétences et qualités attendues par les employeurs ne sont pas homogènes d'un secteur d'activité à un autre, ou lorsqu'il s'agit d'une petite ou d'une grande entreprise. Il en est de même des canaux de recrutement envisagés et des raisons qui en sont à l'origine. Mieux comprendre les ressorts des attentes en matière de compétences et les logiques des canaux de recrutement est essentiel pour Pôle emploi, afin de mieux accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises, et de proposer les offres de service adéquates. Cette étude à portée exploratoire vise à donner des éléments non exhaustifs sur cette question.

Pour analyser ces différentes dimensions, cette étude s'appuie sur le volet complémentaire de l'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) 2016 auprès des employeurs (cf. encadré Source et méthode). La variété des compétences attendues chez les candidats par les employeurs seront analysées dans une première partie, qu'il s'agisse de la formation, de l'expérience ou de compétences transversales. Les différents canaux de recrutement envisagés, qu'il s'agisse du recours à Pôle emploi, ou d'un autre type de canal de recrutement seront ensuite abordés. Seront notamment mises en évidence des pratiques différentes selon le secteur, la taille de l'établissement ou le caractère durable des projets de recrutement. Une dernière partie sera consacrée à l'analyse des raisons qui poussent à recourir à Pôle emploi.

LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS ATTENDUES PAR LES EMPLOYEURS

En plus de la formation et de l'expérience professionnelle les recruteurs cherchent des candidats possédant des compétences transversales, qu'il s'agisse de polyvalence et de capacité d'adaptation, de motivation et de disponibilité, ou encore de présentation et de relationnel. Mais les critères de compétences ne sont pas identiques d'une qualification ou d'un secteur à un autre. Cela renvoie à des différences de contenus de travail, de modes particuliers de gestion de la main d'œuvre, des modes d'appréciation plus ou moins formalisables des compétences ou à des conventions de jugement (Eymard-Duvernay, 2008 ; Fondeville et alii, 2013 ; Larquier, Marchal, 2008 ; Marchal, 2015).

LA MOTIVATION ET LA DISPONIBILITÉ SONT LE PREMIER CRITÈRE MENTIONNÉ POUR UN PEU MOINS DE LA MOITIÉ DES EMPLOYEURS ET DOMINENT LARGEMENT DANS L'AGRICULTURE ET L'HÉBERGEMENT-RESTAURATION

La motivation et la disponibilité sont le premier critère recherché par 45 % des employeurs¹. Ce critère est mentionné en premier lieu par les employeurs de l'agriculture (60%), de l'hôtellerie-restauration et les établissements de plus de 20 salariés du commerce de détail (voir tableau 1 et encadré p.4). Les horaires souvent flexibles et l'intensité du travail dans ces secteurs expliquent sans doute cette préférence exprimée. L'expérience et la formation sont classées comme critères moins prioritaires.

FAIRE PREUVE D'UN BON RELATIONNEL ET D'UNE BONNE PRÉSENTATION DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL ET L'HÉBERGEMENT-RESTAURATION

Dans les activités de travail où le contact avec le public est essentiel, faire preuve d'un bon relationnel et avoir une bonne présentation est affiché dans les trois premières compétences attendues : sont concernés en premier chef les établissements du commerce de détail (60 % des établissements de moins de 20 salariés citent ce critère dans les 3 premières compétences attendues contre 43 % en moyenne) et les établissements de l'hébergement-restauration, en particulier les plus de 20 salariés. *A contrario* l'expérience est jugée moins prioritaire et il est de même pour la formation. De manière générale, ces secteurs qui jugent la formation moins prioritaire semblent ceux où la relation entre métiers et spécialités de formation est plus lâche, avec un éventail de spécialités assez large pour un même métier (Chardon, 2005).

LA POLYVALENCE ET LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DANS L'AGRICULTURE ET LES PETITS ÉTABLISSEMENTS DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE DE GROS OU DE LA CONSTRUCTION.

La polyvalence et la capacité d'adaptation est attendue avant tout dans l'agriculture (ainsi 80 % des établissements de moins de 5 salariés le citent dans les trois premiers critères contre 64 % dans l'ensemble des établissements) et les

petits établissements de l'industrie, du commerce de gros ou de la construction. En effet, dans l'agriculture et nombre de petits établissements les salariés sont plus souvent amenés à avoir des tâches et des fonctions multiples. Chez ces mêmes employeurs la formation apparaît moins comme un critère prédominant.

L'EXPÉRIENCE AVANT TOUT DEMANDÉE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE PLUS DE 20 SALARIÉS DE L'INDUSTRIE, DE LA CONSTRUCTION ET DU COMMERCE DE GROS

La plupart des établissements de plus de 20 salariés accordent un poids important à l'expérience. Ceci est particulièrement prononcé dans l'industrie hors Industries agro-alimentaires (67 % contre 60 % dans l'ensemble des établissements), la construction (79 %), le commerce de gros (68 %), les transports (70%), la santé, action sociale (67 %) et les autres services (69 %). Ces mêmes activités qui sont moins en contact avec le public estiment a contrario le relationnel comme critère plus secondaire.

LA FORMATION ET LE DIPLÔME, CRITÈRES AVANT TOUT RECHERCHÉS DANS LA SANTÉ ET ACTION SOCIALE, L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET L'ENSEIGNEMENT

Dans l'administration publique et l'enseignement ou la santé et l'action sociale, la formation est le critère le plus avancé pour exercer une activité (68 % par exemple pour les établissements de plus de 20 salariés de la santé et de l'action sociale contre 46 % dans l'ensemble des établissements). Ces secteurs recrutent en effet du personnel qualifié, le plus souvent avec le critère de diplôme comme critère le plus mis en avant. Les métiers étant souvent réglementés dans ces secteurs, le niveau de diplôme et la spécialité de formation jouent un rôle crucial dans les possibilités d'exercice. Ce critère est également mis en avant, mais de manière plus atténuée, par les établissements de plus de 20 salariés des autres services (services culturels ou de loisirs, service à la personne...), de l'industrie ou de la construction ou du commerce de gros.

¹ Les résultats donnés ici font référence à une proportion d'établissements et non pas à une proportion de recrutements.

**TABLEAU 1 :
LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS ATTENDUES SELON LE SECTEUR ET LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT EN %**

Secteur et taille d'établissement	motivation, disponibilité	relationnel, présentation	polyvalence, capacité d'adaptation	expérience	formation
Agriculture, moins de 5 salariés	60	26	80	62	38
Agriculture, 5 à 19 salariés	60	27	75	66	41
Industries agro-alimentaires, moins de 5 salariés	51	46	65	57	41
Industries agro-alimentaires, 5 à 19 salariés	55	50	63	59	37
Industrie, moins de 5 salariés	49	34	71	61	44
Industrie, 5 à 19 salariés	38	26	73	66	46
Industrie, 20 salariés et plus	48	21	66	67	56
Construction, moins de 5 salariés	41	39	67	67	41
Construction, 5 à 19 salariés	40	30	64	73	47
Construction, 20 salariés et plus	39	22	54	79	56
Commerce et réparation automobile, moins de 5 salariés	43	36	65	68	45
Commerce et réparation automobile, 5 à 19 salariés	52	34	61	67	49
Commerce de gros, moins de 5 salariés	46	43	76	51	40
Commerce de gros, 5 à 19 salariés	49	35	64	67	44
Commerce de gros, 20 salariés et plus	52	28	60	68	51
Commerce de détail, moins de 5 salariés	43	61	62	53	38
Commerce de détail, 5 à 19 salariés	44	59	63	53	37
Commerce de détail, 20 salariés ou plus	64	53	68	51	36
Transport et entreposage, moins de 5 salariés	49	52	56	61	42
Transport et entreposage, 5 à 19 salariés	51	54	52	60	43
Transport et entreposage, 20 salariés ou plus	40	49	49	70	46
Hébergement et restauration, moins de 5 salariés	49	58	70	53	31
Hébergement et restauration, 5 à 19 salariés	54	61	65	52	31
Hébergement et restauration, 20 salariés ou plus	52	71	63	50	24
Information et communication, moins de 5 salariés	36	29	67	69	52
Information et communication, 5 à 19 salariés	36	31	59	66	59
Activités financières et assurances, moins de 5 salariés	45	39	62	61	50
Activités financières et assurances, 5 à 19 salariés	55	42	62	59	48
Activités immobilières, moins de 5 salariés	53	50	67	50	45
Activités immobilières, 5 à 19 salariés	56	44	51	63	49
Services scientifiques, techniques, administratifs et de soutien moins de 5 salariés	43	38	65	60	52
Services scientifiques, techniques, administratifs et de soutien 5 à 19 salariés	39	35	60	65	54
Services scientifiques, techniques, administratifs et de soutien 20 salariés et plus	43	45	50	63	51
Administration publique, enseignement, moins de 5 salariés	40	43	53	62	55
Administration publique, enseignement, 5 à 19 salariés	43	36	63	63	52
Administration publique, enseignement, 20 salariés et plus	33	35	50	64	61
Santé, action sociale moins de 5 salariés	40	50	58	54	57
Santé, action sociale 5 à 19 salariés	33	31	51	59	72
Santé, action sociale, 20 salariés et plus	32	35	39	67	68
Autres services, moins de 5 salariés	42	46	60	57	49
Autres services, 5 à 19 salariés	45	44	59	58	52
Autres services, 20 salariés et plus	42	36	55	69	60
TOTAL GÉNÉRAL	45	43	64	60	46

Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

MÉTHODE : pour chaque secteur et taille d'établissements sont indiquées la proportion d'établissements mentionnant la motivation et la disponibilité comme premier critère, ou encore le relationnel et la présentation, la polyvalence et la capacité d'adaptation ou l'expérience ou la formation dans les trois premiers critères.

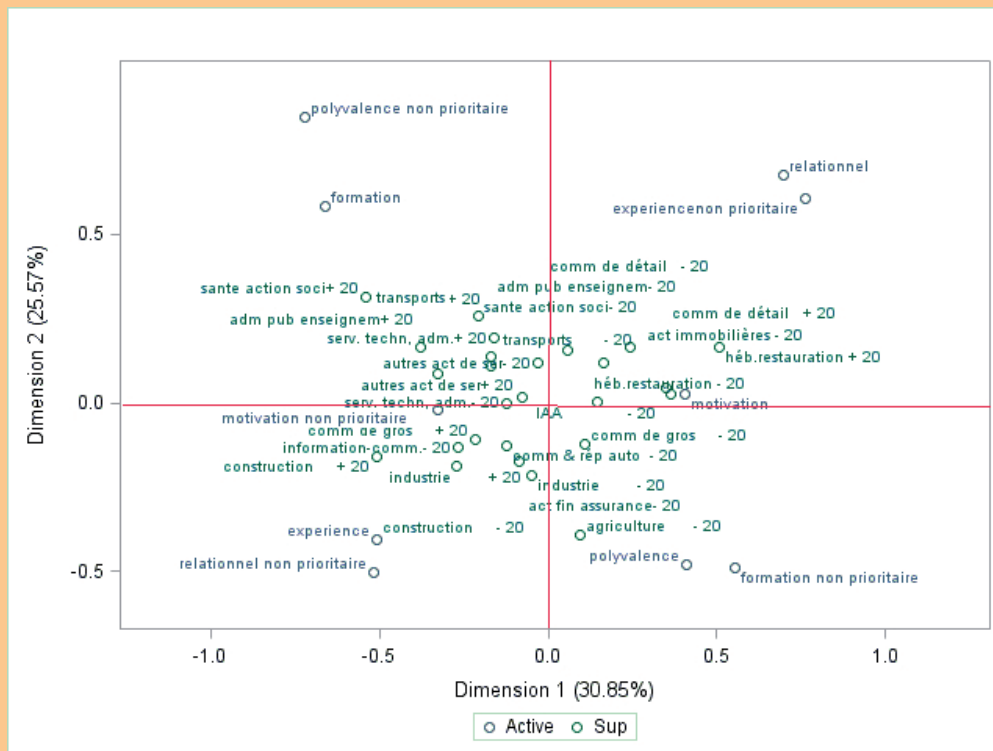
Sont surlignés les cas où les valeurs dépassent de plus de 2 points la moyenne générale.

LECTURE : parmi les établissements de moins de 10 salariés de l'agriculture, 60 % avancent la motivation et la disponibilité comme premières qualités attendues d'un candidat.

COMPÉTENCES ATTENDUES, SECTEURS D'ACTIVITÉ ET TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE

MÉTHODE : ce graphique est issu d'une Analyse en Correspondance Multiple (ACM) réalisée sur l'opinion des employeurs par rapport à 5 critères de compétences (cf. encadré source et méthode). Est représenté le plan factoriel des axes 1 et 2 qui résume le maximum d'informations. L'axe 1 oppose les établissements pour lesquels la motivation et la disponibilité fait partie du premier critère de compétence (droite de l'axe) aux établissements qui ne sélectionnent pas la motivation en premier rang. Il oppose globalement les employeurs qui font appel aux compétences comportementales par rapport à ceux qui mentionnent plutôt la formation ou l'expérience. L'axe 2 oppose les établissements qui mettent comme prioritaires la polyvalence et capacité d'adaptation ou l'expérience (bas de l'axe) à ceux qui insistent surtout sur le critère de la formation. Sont projetées sur cet axe la position moyenne des secteurs en distinguant deux tranches de taille (moins de 20 salariés, 20 et plus).

GUIDE DE LECTURE : La position des établissements de moins de 20 salariés de l'agriculture est proche du critère de la polyvalence, ce qui signifie que ces établissements affichent davantage ce critère dans leurs préférences de compétences attendues.



Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc.

LES CANAUX DE RECRUTEMENT SONT ENVISAGÉS DE MANIÈRE DIFFÉRENTE DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉ ET SELON LES PROJETS DE RECRUTEMENT

UNE MAJORITÉ DES ÉTABLISSEMENTS POTENTIELLEMENT RECRUTEURS ENVISAGENT DE FAIRE APPEL À PÔLE EMPLOI MAIS CE RECOURS N'EST PAS EXCLUSIF

Parmi les établissements potentiellement recruteurs en 2016, une large majorité (64%) envisagent de faire appel au service de Pôle emploi pour pourvoir leurs postes² (Buchner, Gaumont, Duchen, 2016 et Pôle emploi, Crédoc, 2016), selon le volet complémentaire à l'enquête Besoins en

main d'œuvre 2016. Pour près de la moitié des établissements ce recours est envisagé dès le départ, soit de manière exclusive (22 % de l'ensemble des établissements recruteurs) ou associés à d'autres modes de recrutement (26 %). Plus rarement, le recours à Pôle emploi est prévu dans un second temps après avoir eu recours à d'autres moyens (8 %), ou encore en dernier recours si aucun autre moyen n'a fonctionné ou si des difficultés de recrutement ont été rencontrées (8 %).

UN RECOURS À PÔLE EMPLOI DAVANTAGE PRÉVU DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE PLUS DE 10 SALARIÉS ET PAR CEUX QUI ANTICIPENT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT OU DES RECRUTEMENTS DURABLES

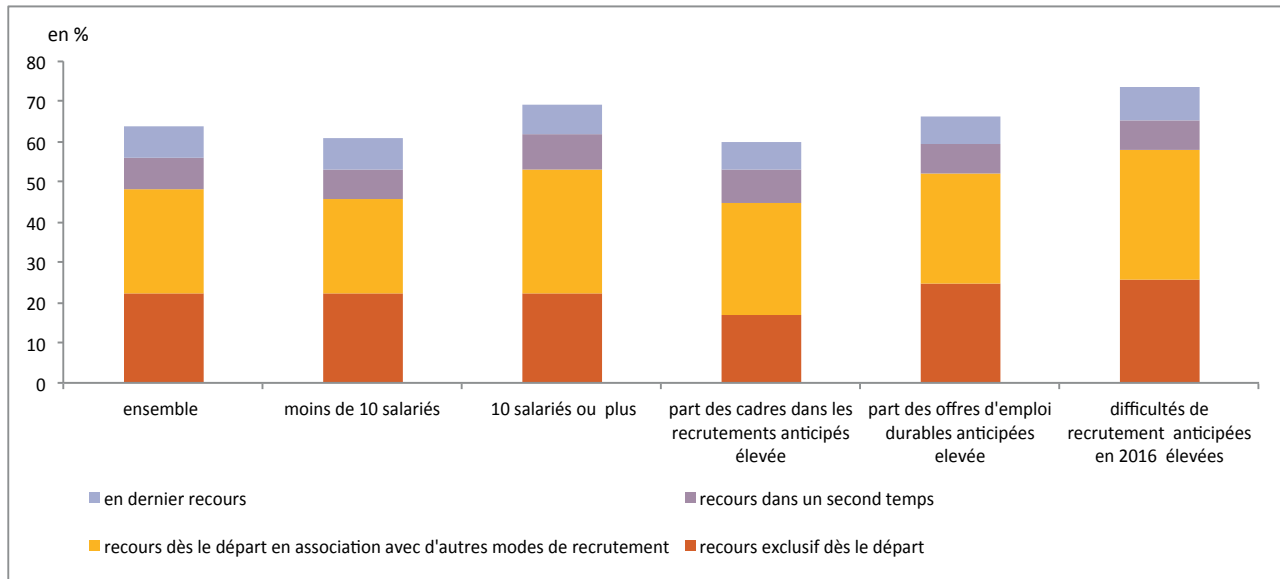
Les établissements de plus de 10 salariés envisagent un recours à Pôle emploi plus important que les plus petits établissements (cf. graphique 1). Il en est de même des établissements ayant

déclaré des difficultés de recrutements en 2015, ou ceux qui anticipent une proportion relativement importante de recrutements difficiles en 2016. Recrutements durables (CDI ou CDD d'au moins 6 mois), et recours accru à Pôle emploi vont également de pair. De même administration publique, enseignement, santé et action sociale pensent recourir davantage à Pôle emploi, et ceci de manière exclusive dès le début des recrutements (cf. graphique 2). Les plus grands établissements (au-dessus de 100 salariés) et l'industrie hors agro-alimentaire recourent quant à eux à un recrutement assez formalisé qui consiste soit à recourir à Pôle emploi, soit à recourir à des canaux de recrutements externes (intérim, cabinet de recrutement, réseaux).

² Les résultats donnés ici ne font référence qu'à une proportion d'établissements et non pas à une proportion de recrutements.

GRAPHIQUE 1 :

LE RECOURS À PÔLE EMPLOI DES ÉTABLISSEMENTS POTENTIELLEMENT RECRUTEURS



Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc. Champ : établissements potentiellement recruteurs en 2016.

LECTURE : parmi les établissements de moins de 10 salariés envisageant de recruter en 2016, 60 % pensent recourir à Pôle emploi.

Méthode : Part des cadres dans les recrutements anticipés élevée : part des cadres dans les recrutements au moins 1,1 fois supérieure à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

Part des offres durables dans les recrutements anticipés élevée : part des CDI et CDD d'au moins 6 mois dans les recrutements au moins 1,1 fois supérieure à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

Difficultés anticipées élevées : Part des recrutements estimés difficiles en 2016 supérieure d'au moins 1,1 fois à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

LORSQUE LES CRITÈRES DE COMPÉTENCES PORTENT SUR L'EXPÉRIENCE, LE RECOURS À PÔLE EMPLOI EST DAVANTAGE ENVISAGÉ

Le recours à Pôle emploi est davantage mentionné lorsque l'expérience est mise en avant comme critère de compétence. A secteur, taille d'établissement et conditions de recrutements similaires (cf. tableau 1), la probabilité relative d'appel à Pôle emploi est augmenté de près de 20 % quand l'employeur déclare comme critère prioritaire de compétence l'expérience.

MOINS DE RECOURS À PÔLE EMPLOI PRÉVU PAR LES PETITS ÉTABLISSEMENTS ET L'AGRICULTURE

A *contrario* les établissements de moins de 10 salariés envisagent moins le recours à Pôle emploi, parce qu'ils disposent déjà de candidats en vue. Ce résultat fait écho à des analyses réalisées sur les pratiques de recrutement des petits établissements, ceux-ci s'appuient peu sur les professionnels de l'emploi et mobilisent davantage un réseau de relations personnelles

ou professionnelles, des candidatures spontanées ou réembauchent des salariés (Rabner, Gaignon, 2014). « Toutes choses égales par ailleurs », la probabilité que les petits établissements de moins de 5 salariés déclarent avoir déjà des candidats en vue sans envisager de recourir à Pôle emploi est de 2,3 à 2,7 fois supérieure à celle des établissements de plus de 100 salariés. Les établissements agricoles potentiellement recruteurs envisagent également moins d'avoir recours à Pôle emploi, car ils ont déjà des candidats en vue : c'est un fait notable que l'agriculture mobilise davantage des salariés ayant déjà travaillé dans l'entreprise, ou des réseaux personnels ou professionnels. Les personnes embauchées dans l'agriculture sont d'ailleurs davantage que dans les autres secteurs des anciens salariés (Larquier, Rieucan, 2012).

Le commerce de détail procède de la même manière, même si sa position est un peu plus nuancée que celle de l'agriculture avec un appel plus prononcé à Pôle emploi. L'hébergement et la restauration, pourtant constitué majoritairement de petits établissements,

est dans une position plus médiane, avec soit un vivier de candidats déjà existant, soit un recours à Pôle emploi. Enfin, à secteur et taille d'établissement identiques, l'unique recours à un vivier de candidats déjà existants est moindre lorsque la formation ou l'expérience sont citées dans les premiers critères de qualités attendues : les employeurs qui insistent avant tout sur les compétences comportementales (motivation, relationnel, polyvalence et capacité d'adaptation) préfèrent en effet mobiliser des personnes dont ils connaissent déjà les traits de personnalité.

LES SERVICES AUX ENTREPRISES RECOURT DAVANTAGE À DES CANAUX DE RECRUTEMENT SPÉCIFIQUES

Les services aux entreprises (information et communication, services scientifiques, techniques, administratifs et de soutien), le commerce de gros, et les activités financières envisagent davantage de mobiliser des canaux de recrutement spécifiques (intérim, cabinets de recrutements, réseaux, partenariat

avec les écoles). Le positionnement de l'industrie (hors industrie agroalimentaire) est proche, mais avec un appel à Pôle emploi un peu plus prononcé.

LORSQUE LES RECRUTEMENTS PORTENT DAVANTAGE SUR LES CADRES, LE RECOURS À PÔLE EMPLOI EST ÉGALEMENT MOINS ENVISAGÉ

Le recours à Pôle emploi est également moins prévu lorsque les projets de recrutement présentent un profil saisonnier ou lorsque les profils recherchés portent davantage sur les

cadres. Ce dernier résultat fait écho à des analyses plus anciennes qui montrent que l'appel au service public de l'emploi est plus faible lorsqu'il s'agit de recruter des cadres (Garner, Lutinié, 2005).

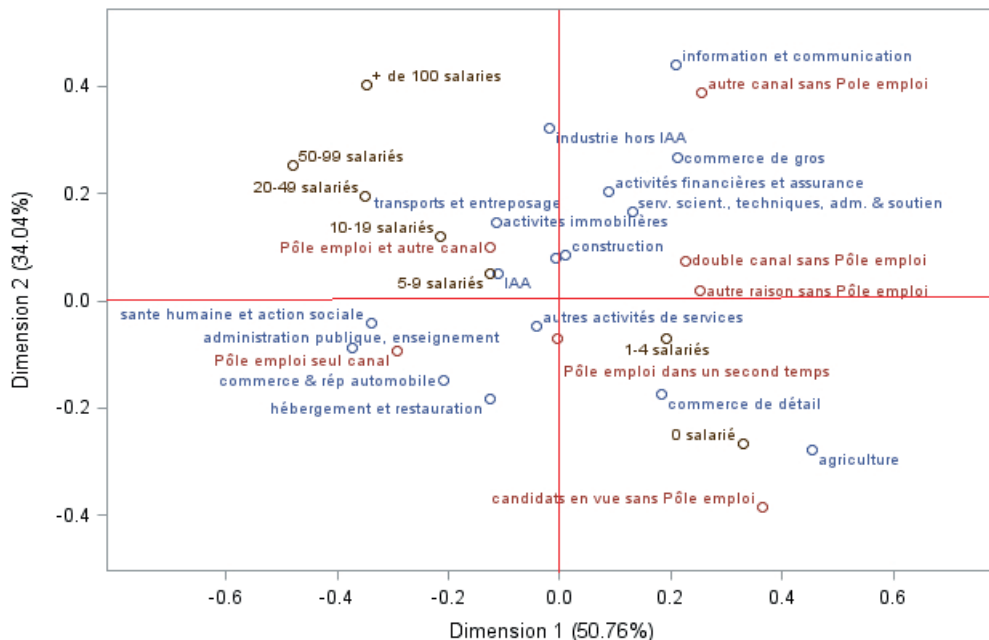
A contrario, une surreprésentation des cadres dans les projets de recrutement va impliquer un appel à des canaux de recrutement spécifiques (cf. tableau 2). Ce comportement n'est pas visible en cas de surreprésentation des professions intermédiaires (techniciens, agents de maîtrise...) dans les projets de recrutement : le recours à Pôle emploi est alors conforme à la moyenne générale.

GRAPHIQUE 2 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU LIEN ENTRE SECTEURS D'ACTIVITÉ ET CANAUX DE RECRUTEMENT ENVISAGÉS

MÉTHODE : Ce graphique est issu d'une analyse factorielle des correspondances (AFC) réalisée sur le tableau croisé entre les secteurs d'activité et les réponses des établissements sur le type de recours envisagé pour les recrutements en 2016 (voir encadré Source et méthode). Il synthétise sur deux axes les ressemblances et dissemblances entre secteurs d'activité par rapport aux réponses des employeurs sur le canal privilégié pour les recrutements. La taille d'établissement est projetée en variable supplémentaire :

- L'axe 1 oppose les secteurs qui pensent recourir à Pôle emploi aux secteurs qui pensent privilégier un autre mode de recrutement
- L'axe 2 oppose les secteurs qui pensent recourir surtout à des candidats déjà en vue, à ceux qui ont d'autres canaux de recrutements (intérim, cabinets de recrutement, réseaux...).

EXEMPLE DE LECTURE : dans les secteurs de l'agriculture et du commerce de détail davantage d'établissements pensent ne pas recourir à Pôle emploi et ont comme seul canal de recrutement envisagé des candidats déjà en vue. Au contraire dans la santé humaine et action sociale ou l'administration publique et l'enseignement un recours à Pôle emploi est davantage envisagé.



Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc. Champ : établissements potentiellement recruteurs en 2016.

TABLEAU 2 :
LE RECOURS ENVISAGÉ À PÔLE EMPLOI : UNE ANALYSE « TOUTES CHOSES ÉGALES PAR AILLEURS »

Facteurs explicatifs	Recours à Pôle emploi envisagé	Pas de recours à Pôle emploi envisagé, Candidats en vue, Pas d'activation d'un autre canal de recrutement	Pas de recours à Pôle emploi envisagé, Activation d'un seul canal de recrutement (intérim, cabinets de recrutement, réseaux ...)
<i>Rapport de chances. Un indice supérieur à 1 révèle une probabilité supérieure à la modalité de référence</i>			
Secteurs			
Agriculture	0,53	1,71	ns
Industrie	ns	ns	1,80
Construction	0,86	ns	ns
Commerce de détail	0,77	1,52	ns
Transports	ns	ns	ns
Hébergement, restauration	1,33	ns	ns
Services aux entreprises, serv. financiers ou immobiliers	ns	0,72	1,51
Administration publique, enseignement, Santé, action sociale	1,95	0,67	0,56
Autres secteurs : commerce de gros ou d'automobile, autres services	Réf.	Réf.	Réf.
Taille d'établissement			
0 salarié	0,61	2,74	ns
1 à 4 salariés	0,62	2,34	ns
5 à 9 salariés	0,57	ns	ns
10 à 19 salariés	ns	ns	ns
20 à 49 salariés	ns	ns	ns
50 à 99 salariés	ns	ns	ns
100 salariés et plus	Réf.	Réf.	Réf.
Projets de recrutement			
Cadres surreprésentés dans les projets de recrutement*	0,71	ns	1,63
Difficultés de recrutements anticipées surreprésentées**	1,97	0,27	1,40
Offres d'emploi durable surreprésentées***	1,19	0,68	ns
Compétences attendues			
Expérience dans les trois premiers critères de compétences	1,17	0,74	ns
Formation dans les trois premiers critères de compétences	ns	0,71	ns

n.s : non significatif au seuil de 10 %

Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc. Champ : établissements potentiellement recruteurs en 2016.

* part des projets de recrutement difficiles dans les recrutements au moins 1,1 fois supérieure à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

** part des cadres dans les recrutements au moins 1,1 fois supérieure à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

*** part des CDI et CDD d'au moins 6 mois dans les recrutements au moins 1,1 fois supérieure à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs

Le profil de référence est un établissement de plus de 100 salariés du commerce de gros, ou de l'automobile ou des autres services, n'ayant pas de cadres, de difficultés de recrutement ou d'offres d'emploi durable surreprésentés dans les projets de recrutement et pour lequel l'expérience ou la formation ne sont pas dans les trois premiers critères de compétences attendues.

LECTURE : un établissement du secteur agricole a une probabilité relative d'avoir un recours prévu à Pôle emploi diminuée de presque de moitié (rapport des chances de 0,53) par rapport à un établissement des secteurs de référence, à taille, surreprésentation des cadres, des offres durables ou des difficultés de recrutement anticipées dans les projets de recrutement et compétences attendues identiques.

LES PRINCIPALES RAISONS D'UN RECOURS À PÔLE EMPLOI POUR RÉALISER LES RECRUTEMENTS

TROIS AVANTAGES ESSENTIELS ATTRIBUÉS À PÔLE EMPLOI : LA SIMPLICITÉ D'USAGE, LE GRAND NOMBRE DE CANDIDATS ET LA GRATUITÉ DU SERVICE

Les établissements prêts à recruter par l'intermédiaire de Pôle emploi mentionnent trois avantages essentiels : la simplicité d'usage (81 %), le grand nombre de candidats accessibles (76 %) et la gratuité du service (76 %). Le grand nombre de candidats est cependant moins souligné par l'industrie hors IAA.

LA COMPRÉHENSION DES BESOINS ET LA BONNE SÉLECTION DES CANDIDATS SONT MOINS SOULIGNÉES DANS L'INDUSTRIE ET LES SERVICES AUX ENTREPRISES

La compréhension des besoins est soulignée par deux tiers des établissements ayant l'intention de recourir à Pôle emploi et la rapidité de la démarche par 60 % d'entre eux. A un degré moindre la sélection des candidats est avancée par 55 % des établissements, mais avec une fréquence plus élevée par ceux de la construction (62%), des transports (67 %), et de l'administration publique et enseignement (63 %).

Ces deux critères sont moins mis en exergue dans l'industrie, les services techniques ou scientifiques ou de soutien ou les activités immobilières ou financières (cf. graphique 3). Le secteur de l'information et de la communication met également peu en valeur la compréhension des besoins. De la même façon, lorsque les projets de recrutements se tournent davantage vers les cadres, ces deux critères sont moins mis en avant.

LES MESURES D'AIDE À L'EMBAUCHE INTÉRESSENT LA CONSTRUCTION, L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET L'ENSEIGNEMENT

Une majorité d'établissements (52 %) déclarent également envisager de faire appel à Pôle emploi pour bénéficier de mesures d'aides à l'embauche. Cette raison est plus fréquemment avancée par le secteur de la construction, le commerce et la réparation automobile, l'administration publique et l'enseignement ainsi que les autres services (activités culturelles, de loisirs ou sportives, services à la personne, associations...). Traditionnellement l'administration, l'enseignement, les activités culturelles, sportives et de loisirs recourent en effet davantage aux contrats aidés et aux stages (voir par exemple Céreq, 2016).

Les aides à l'embauche sont moins mentionnées par les secteurs de l'information et communication, les activités financières ou immobilières

et les activités scientifiques et techniques ou de soutien et le commerce de détail. Hormis pour le commerce de détail, ceci s'explique sans doute par le niveau de qualification plutôt élevé de ces secteurs.

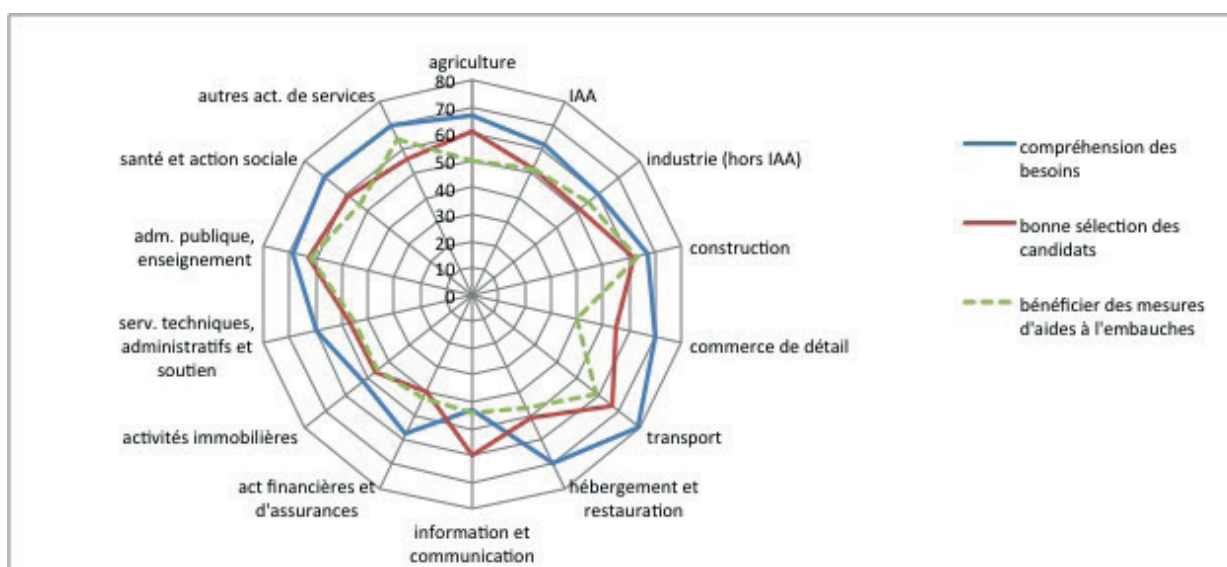
DES CANDIDATS MAL ADAPTÉS PLUS SOUVENT INVOQUÉS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE L'INDUSTRIE ET LA CONSTRUCTION QUI NE FONT PAS APPEL À PÔLE EMPLOI

Parmi les établissements potentiellement recruteurs ne projetant pas de recourir à Pôle emploi, la moitié avancent comme raison des candidats mal adaptés au profil du poste ou manquant de motivation et 41 % évoquent un manque de rapidité ou d'efficacité. Ces sentiments sont beaucoup plus aigus pour ceux qui anticipent davantage de difficultés de recrutement³ (respectivement 77 % et 59 %). Ils sont également plus fréquemment déclarés dans l'industrie et la construction, secteurs où les difficultés de recrutement sont souvent évoquées. *A contrario*, cet argument est moins mis en avant par le commerce de détail, la santé, l'action sociale et les autres activités de service (services à la personne, autres services aux particuliers...).

³ Sont retenus ici les établissements pour lesquels la proportion de recrutements estimés difficiles en 2016 est supérieure d'au moins 1,1 fois à la moyenne des établissements potentiellement recruteurs.

GRAPHIQUE 3 :

LES AVANTAGES POUR LES ÉTABLISSEMENTS QUI PENSENT RECOURIR À PÔLE EMPLOI



Source : Enquête complémentaire BMO 2016, Pôle emploi, BVA et Crédoc. Champ : établissements potentiellement recruteurs envisageant un recours à Pôle emploi.

LECTURE : 67 % des établissements du secteur de l'agriculture envisageant d'avoir recours à Pôle emploi estiment que Pôle emploi a une bonne compréhension des besoins.

LA PROSPECTION DIRECTE DES ENTREPRISES PAR LES CANDIDATS ET PAR LES SERVICES DE PÔLE EMPLOI, POUR AUGMENTER ET DIVERSIFIER LES OFFRES D'EMPLOI

La candidature spontanée est en France le principal mode d'accès à l'emploi (elle représente un peu plus de 35 % des modes d'accès à l'emploi, voir encadré « canaux et pratiques de recrutement »). Prospector directement les entreprises par des candidatures spontanées, participer à des salons professionnels sont pour les demandeurs d'emploi des démarches nécessaires pour être recrutés dans des secteurs d'activité et des types d'entreprise qui ne recourent pas aux services de Pôle emploi et de manière générale aux petites annonces. Un outil comme ma « bonne boîte » développé par Pôle emploi⁴ vise justement à cibler des entreprises susceptibles de recruter sur des emplois que les candidats recherchent. Par ailleurs, une expérimentation menée par Pôle emploi a montré qu'une démarche active des conseillers à dominante entreprise vis-à-vis des possibles recrutements des entreprises permet d'augmenter le nombre de recrutements et leur qualité (Aventur, Galliot, Glover, Rabner, 2016)⁵.

CANAUX ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Les canaux de recrutement activés par les entreprises et les canaux de recherche d'emploi des salariés ou des demandeurs d'emploi sont pluriels, la publication d'une petite annonce ou le recours direct à un intermédiaire du marché du travail ne représentant que des canaux parmi d'autres : candidatures spontanées, réseaux professionnels ou personnels, école ou centre de formation, salarié ayant déjà travaillé dans l'entreprise ... (Garner, Lutinié, 2005 ; Marchal, Rieucan, 2010 ; APEC, 2015).

En général plusieurs canaux sont activés en même temps, mais l'intensité d'appel à ces différents canaux dépend du niveau de qualification recherché, de la nature du contrat, du secteur d'activité et plus globalement du mode de gestion de la main d'œuvre des entreprises (sur ce dernier point voir notamment Fondeur et alii, 2013). Selon l'enquête OFER réalisée en 2005, les entreprises activent davantage les annonces et les relations professionnelles pour les cadres alors que le recours aux candidatures

spontanées concerne plus les employés et les ouvriers non qualifiés et les réembauches de ces mêmes ouvriers non qualifiés. Le recours aux intermédiaires publics est plus fréquent pour les ouvriers et les employés. Les réseaux sociaux sont aussi fortement utilisés dans certains secteurs comme les activités informatiques pour les recrutements de cadres (59 % en 2014 selon l'APEC contre 28 % pour l'ensemble des secteurs).

In fine, la démarche directe via une candidature spontanée est le mode d'accès le plus fréquent dans l'entreprise (de l'ordre de 37 % au début des années 2010) (Larquier, Rieucan, 2012). Viennent ensuite les relations personnelles ou professionnelles. Au Royaume-Uni les annonces tiennent une place plus importante qu'en France alors qu'en Espagne ce sont les relations personnelles ou professionnelles (Marchal, Rieucan, 2010).

⁴ <http://labonneboite.pole-emploi.fr/>

⁵ Voir <http://www.pole-emploi.org/statistiques-analyses/evaluation-de-la-demarche-de-prospection-aupres-des-entreprises-@/563/view-article-144538.html?>

SOURCE ET MÉTHODE :

L'enquête complémentaire BMO 2016

L'étude utilise l'enquête complémentaire à l'enquête besoins en d'œuvre (BMO) 2016. Menée pour la 6^{ème} année consécutive auprès de 20 000 établissements hors administrations d'Etat, cette enquête porte sur un échantillon téléphonique représentatif de l'enquête habituelle. Cette enquête complète l'enquête principale par un ensemble de questions visant à comprendre la nature des difficultés de recrutement, les raisons de ne pas embaucher, le recours à Pôle emploi lors des recrutements et les compétences et qualités recherchées par les employeurs.

Méthode

Les préférences des employeurs par rapport aux compétences et qualités

A la question « Quelles sont pour vous les principales qualités que vous attendez d'un candidat ? », les employeurs doivent ordonner cinq critères de qualités : l'expérience, la formation, la motivation/disponibilité, la polyvalence/capacité d'adaptation, la présentation/le relationnel. A partir des réponses, cinq variables ont été définies :

- la motivation et disponibilité énoncées dans le premier critère de qualité ;
- l'expérience lorsqu'elle est mentionnée dans les trois premiers critères de qualité ;
- la formation lorsqu'elle est présente dans les trois premiers critères de qualité ;
- la polyvalence et capacité d'adaptation précisées dans les trois premiers critères de qualité ;
- la présentation et le relationnel dans les trois premiers critères de qualité.

L'analyse des canaux de recrutement envisagés

En fonction des réponses apportées aux questions sur le recours ou non à Pôle emploi pour les recrutements et les canaux de recrutement envisagés on peut distinguer 7 types de procédures de recrutement :

- recours exclusif à Pôle emploi dès le départ des recrutements ;
- utilisation combinée de Pôle emploi et d'un autre canal de recrutement ;
- appel à Pôle emploi après avoir utilisé d'autres moyens ;
- pas de recours à Pôle emploi et candidats déjà en vue, pas d'autre canal envisagé ;
- pas de recours à Pôle emploi, candidats déjà en vue et appel à d'autres canaux de recrutement (intérim, cabinets de recrutement, réseaux...) ;
- pas de recours à Pôle emploi et autres canaux de recrutement (intérim, cabinets de recrutement, réseaux...) ;
- pas de recours à Pôle emploi, autres situations.

La modélisation du recours à Pôle emploi

Un modèle « toutes choses égales par ailleurs » (modèle Logit) est appliqué pour estimer le recours à Pôle emploi en fonction de différents facteurs explicatifs que sont le secteur d'activité, la taille d'établissement, la proportion de cadres ou la proportion d'offres d'emploi durables ou de difficultés de recrutement anticipées dans les recrutements et enfin les préférences affichées par les employeurs en termes de qualité et compétences des candidats. Deux autres modélisations cherchent à expliquer le seul recours à des candidats déjà en vue, ou le seul recours à d'autres canaux de recrutement (intérim, cabinets de recrutement, réseaux...).

EN SAVOIR PLUS :

Agostino A., Delanoë A. (2016), *Typologie sectorielle des modes de gestion de la main d'œuvre*, Net.doc, n°157, Céreq.

Aventur F., Galliot Y., Glover D., Rabner M.-J. (2016), « Evaluation de la démarche de prospection auprès des entreprises : un impact positif sur le volume et la qualité des recrutements », *Eclairages et synthèses*, n°19, mars, Pôle emploi.

APEC (2015), *Sourcing cadres*, Edition 2015.

Buchner D., Gaumont S. et Duchen D. (2016), « Enquête « Besoins en main d'œuvre » : les employeurs prévoient une nette amélioration de leurs perspectives d'embauches pour 2016 », Pôle emploi, *Eclairages et synthèses*, n°20, avril, Pôle emploi.

Céreq (2016), Portraits statistiques de branches, <http://www.cereq.fr/themes/Acces-aux-donnees-Themes/Portraits-statistiques-de-branche-PSB>.

Chardon (2005), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Economie et statistique*, n°388-389.

Eymard-Duvernay F. (2008), « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation emploi*, n°101.

Garner H., Lutinié B. (2005), « Les procédures de recrutement : canaux et mode de sélection », *Premières synthèses*, Dares, Novembre.

Fondeur Y. et alii (2013), « Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement : déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service », *Revue de l'Ires*, n°76.

Larquier de G., Rieucan G. (2012), *Comment êtes-vous entré(e) dans l'entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011*, Document de travail n°158, Centre d'Etudes de l'emploi.

Larquier de G., Marchal E. (2008), *Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°109.

Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs*, Editions EHESS.

Marchal E., Rieucan G. (2010), *Le recrutement*. Collection repères, La découverte.

Pôle emploi, Crédoc (2016), *Enquête Besoins en Main d'œuvre 2016*, rapport national.

Rabner M.-J., A. Gaignon A. (2014), « Petites et très petites entreprises : besoins de recrutement et pratiques dédiées de Pôle emploi », *Etudes et recherches*, n°1. Septembre.

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

POLE-EMPLOI.ORG



ISSN - 2274 - 4126 / Réf. 10057