

N° 2015-60

MAI 2015

- Le *sourcing*
- Sélectionner un candidat
- Comparaison des procédures de recrutement selon le profil du cadre recruté.

1 400 recruteurs interrogés

– SOURCING CADRES, ÉDITION 2015–

COMMENT LES ENTREPRISES
RECRUTENT LEURS CADRES



– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

03	Principaux enseignements
05	Méthodologie
1	RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING
08	85 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre d'emploi
10	Le marché de l'emploi cadre gagne en transparence
12	50 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
14	Plus de la moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
16	L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
17	Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures
19	Trois entreprises sur dix ont eu recours à un intermédiaire de recrutement
21	Près de trois recruteurs sur dix ont utilisé les réseaux sociaux comme canal de <i>sourcing</i>
2	SÉLECTIONNER UN CANDIDAT
24	Une présélection téléphonique est conduite dans plus d'un recrutement sur deux
25	Des tests sont réalisés dans près d'un recrutement sur deux
27	Les contrôles des diplômes et des références sont quasi-systématiques
28	Dans plus de 2 cas sur 10, les recruteurs recherchent des informations sur les candidats via Internet
28	Plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont ou recommandés
31	Ces candidats qui ont été recrutés via l'offre d'emploi mais qui étaient connus par un collaborateur de l'entreprise

3

– ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ –

- 34 L'examen des candidatures spontanées est plus fréquent lors du recrutement de cadres sans emploi
- 36 L'opacité du marché défavorise les cadres sans emploi
- 37 Les cadres sans emploi sont plus souvent recrutés grâce à une offre
- 38 Le recours à un cabinet de recrutement et/ou de chasse est plus fréquent dans les recrutements de cadres en activité
- 40 La présélection téléphonique est plus fréquente lors du recrutement de cadres sans emploi
- 41 Les tests sont aussi fréquents pour les cadres en activité et les cadres sans emploi
- 41 Les cadres en activité sont plus souvent soumis au contrôle des références et des diplômes
- 42 Les cadres en activité recrutés sont plus souvent déjà connus de l'entreprise que les cadres sans emploi

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

– LE SOURCING –

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres, et son usage n'a jamais été aussi répandu : en 2014, 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, contre 82 % en 2013. Cette progression est largement due à une utilisation quasi-systématique de l'offre d'emploi par les plus grandes entreprises lors de leurs recrutements de cadres. Les autres canaux de *sourcing* qui ont vu leur taux d'utilisation progresser significativement entre 2013 et 2014 sont l'exploitation d'un vivier de candidatures, de 34 % à 39 % et les sites de réseaux sociaux professionnels, de 22 % à 28 %.

Si les entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses à utiliser les sites de réseaux sociaux professionnels dans le *sourcing* de leurs candidatures, l'usage qu'elles en font a également évolué. En effet, ces sites sont certes principalement utilisés par les recruteurs pour rechercher directement des candidats potentiels, à hauteur de 76 % (73 % l'an dernier), mais les recruteurs les utilisent moins qu'avant pour atteindre des candidats que l'on ne trouve habituellement pas sur les *job-boards* classiques. On assiste probablement à la banalisation des réseaux sociaux professionnels, qui jouent le même rôle que les CVthèques dans le *sourcing* des candidats. Aussi, les entreprises sont plus nombreuses à diffuser leurs offres via les réseaux sociaux.

Comme les années précédentes, le marché de l'emploi cadre reste donc très transparent : la majorité des opportunités d'emploi sont facilement accessibles aux candidats en consultant les offres d'emploi. Le marché caché (utilisation exclusive du réseau du recruteur, de la cooptation et/ou de la chasse) régresse, passant de 8 % des opportunités d'emploi cadres en 2013 à 5 % en 2014, sous l'effet de l'utilisation plus fréquente des offres d'emploi.

Les offres restent le premier canal de recrutement des cadres. Dans plus de la moitié des recrutements cadres, le candidat finalement recruté a été rencontré grâce à sa réponse à une offre d'emploi. Ainsi, la part des postes de cadres pourvus grâce aux offres continue d'augmenter, pour atteindre 53 % en 2014. Elle était de 47 % en 2011.

Premier moyen de *sourcing* et premier canal de mise en relation, l'offre d'emploi renforce son efficacité en 2014 : quand une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 63 % des cas contre 61 % en 2013. Mais les moyens de *sourcing* plus « confidentiels », accessibles à un cercle restreint de candidats, restent tout de même à l'origine d'une part importante des recrutements de cadres. Le réseau de relations du recruteur et la cooptation ont ainsi permis de rencontrer le candidat finalement recruté dans 25 % des cas, comme en 2013. Et le réseau de relations du recruteur s'avère le deuxième moyen de *sourcing* le plus efficace, puisque quand il est mobilisé, il permet le recrutement dans un cas sur trois.

Les autres moyens de *sourcing* apparaissent comme peu efficaces pour finaliser un recrutement. En particulier, les sites de réseaux sociaux professionnels, qui, lorsqu'ils sont utilisés, ne permettent le recrutement que dans un cas sur dix.

En 2014, au moins un intermédiaire du recrutement (cabinet de recrutement, cabinet de chasse ou agence d'intérim) a été mandaté dans 29 % des recrutements de cadres. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un cabinet de recrutement, mobilisé dans plus d'un quart des recrutements (27 %). Cet intermédiaire est en général sollicité dès que la décision de recruter a été prise (71 % des recrutements externalisés), mais l'entreprise recruteuse peut aussi avoir fait appel à un intermédiaire en cours de recrutement ou après avoir essayé, en vain, de recruter par elle-même.

LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Une présélection téléphonique est conduite dans plus de la moitié des recrutements de cadres. Le plus souvent, il s'agit de vérifier des informations factuelles, étape qui s'avère particulièrement nécessaire quand l'entreprise a utilisé des canaux de *sourcing* tels que les CVthèques, ou les sites de réseaux sociaux professionnels. En effet, les candidats potentiels n'ayant pas fait la démarche de postuler, le recruteur s'assure par ce moyen qu'ils sont disponibles et intéressés par le poste à pourvoir. Toutefois, dans deux cas sur dix, il s'agit de véritables entretiens d'embauche, permettant une première évaluation de la motivation et de la personnalité des candidats.

Lors du dernier recrutement de cadre, 45 % des entreprises interrogées indiquent avoir soumis les candidats à un ou plusieurs tests. Les plus courants sont les tests de personnalité et les tests de mise en situation professionnelle, dans respectivement 22 % et 19 % des recrutements.

Autre moyen de s'assurer des compétences des candidats, les entreprises vérifient très fréquemment les diplômes des candidats, via la remise des photocopies des diplômes, ou les références en appelant d'anciens employeurs. Au global, les diplômes et/ou les références des candidats sont vérifiés dans près de 9 recrutements sur 10, que ce soit par l'entreprise directement ou, le cas échéant, par le cabinet de recrutement.

Les différentes phases de sélection évoquées précédemment ne sont pas systématiques. Elles peuvent notamment être évitées quand le candidat recruté in fine est déjà connu de l'entreprise.

En effet, malgré la transparence du marché de l'emploi cadre, le réseau relationnel reste un élément détermi-

nant pour trouver un emploi. Dans plus d'un tiers des recrutements, le candidat embauché était déjà connu de l'entreprise avant le début du processus de recrutement (ancien stagiaire, intérimaire, CDD ou contact d'un salarié de l'entreprise) et/ou recommandé par une personne extérieure à l'entreprise.

COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ

L'analyse des procédures de recrutement selon la situation professionnelle de la personne recrutée permet de comparer les procédures de recrutement (moyens de *sourcing* activés, canal d'embauche, épreuves de sélection, recours ou non à un intermédiaire...) selon qu'elles aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi. Elle permet aussi d'établir si certaines procédures de recrutement sont plus favorables aux cadres en activité ou au contraire aux cadres sans emploi.

Quelques traits saillants émergent de cette analyse. Quelle que soit la situation du cadre recruté, les offres d'emploi ont été autant mobilisées comme moyens de *sourcing*. Mais les recrutements de cadres sans emploi ont plus souvent mobilisé les candidatures spontanées alors que le réseau de relations et la cooptation sont plus souvent intervenus dans les recrutements des cadres en activité. Le recours à un cabinet de recrutement ou de chasse favorise également les cadres en poste, ces moyens étant mobilisés par les entreprises qui cherchent à les approcher directement.

Les cadres en poste sont aussi plus souvent connus et/ou recommandés que les cadres sans emploi. Et quand ces derniers ont été recommandés, c'est plus souvent à l'initiative de l'entreprise, en appelant d'anciens employeurs. ●

– MÉTHODOLOGIE –

L'enquête *Sourcing* cadres est réalisée chaque année par le département études et recherche de l'Apec (depuis 2009). Comme les précédentes, cette septième édition de l'enquête a pour principal objectif de mieux cerner les pratiques des entreprises quant aux recrutements externes de leurs cadres. Elle s'est ainsi intéressée globalement aux différentes étapes d'un processus de recrutement, des moyens utilisés pour obtenir des candidatures (*sourcing*) jusqu'à la sélection du candidat finalement retenu (entretiens d'embauche, tests éventuels...). Il s'agit bien ici d'étudier comment les entreprises recrutent leurs cadres.

La méthodologie utilisée est identique depuis 2009. Une enquête téléphonique auprès d'entreprises est réalisée au mois de février. Les entretiens portent sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». Il s'agit de reprendre l'ensemble du processus appliqué au cas concret du dernier recrutement réalisé, seul moyen qui permette d'obtenir des réponses précises (et non du type : « ça dépend du poste », « tout dépend selon que l'on cherche un cadre expérimenté ou un débutant »).

Ainsi, ce sont 1 400 entreprises, d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2014 et février 2015, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en février 2015. L'interviewé est la personne chargée des recrutements externes de cadres dans l'entreprise (directeur des ressources humaines, chargé de recrutement, responsable du recrutement, responsable emploi-formation, directeur administratif et financier, directeur d'entreprise, etc.). L'Apec n'est pas annoncée comme commanditaire de l'étude.

Les entreprises interrogées sont représentatives des entreprises du secteur privé, selon le critère des effectifs cadres par secteur d'activité. ●

– RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING –

– 1 –

- 08 85 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre d'emploi
- 10 Le marché de l'emploi cadre gagne en transparence
- 12 50 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
- 14 Plus de la moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
- 16 L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
- 17 Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures
- 19 Trois entreprises sur dix ont eu recours à un intermédiaire de recrutement
- 21 Près de trois recruteurs sur dix ont utilisé les réseaux sociaux comme canal de *sourcing*

- 85 % DES RECRUTEMENTS DE CADRES DONNENT LIEU À DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI -

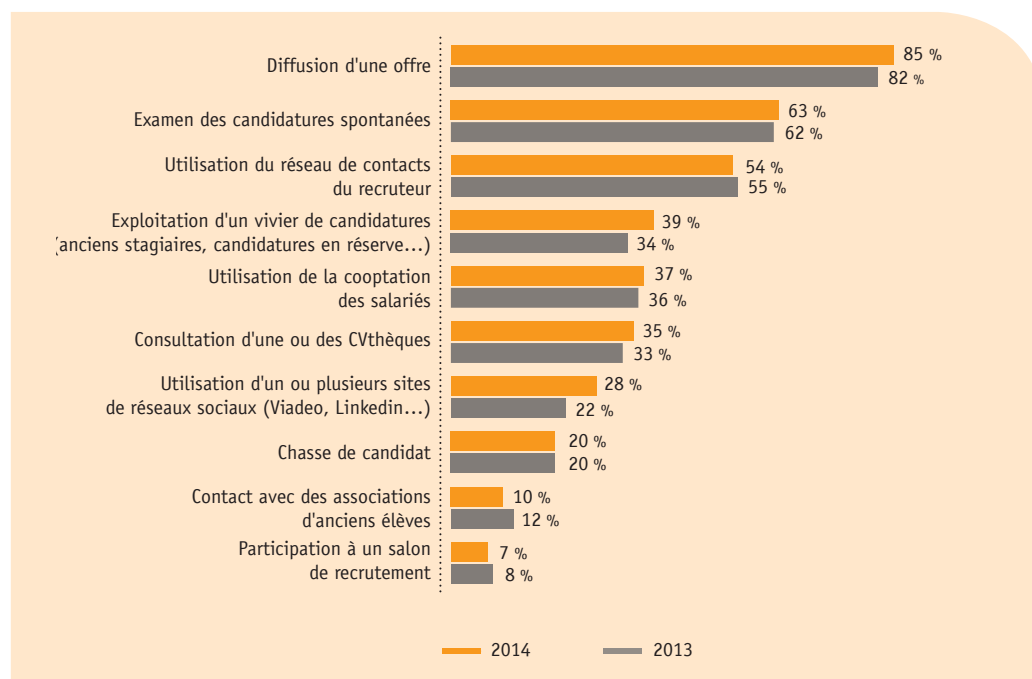
Comme les années précédentes, les recruteurs utilisent en moyenne quatre canaux différents pour obtenir des candidatures lorsqu'ils cherchent à recruter un cadre. Les entreprises de plus de 1 000 salariés ainsi que les entreprises informatiques sont celles qui mobilisent le plus de moyens (respectivement 5 et 6 canaux en moyenne). Seule une minorité de recruteurs n'utilise qu'un seul canal (8 %). Lorsqu'un seul canal est utilisé, dans la moitié des cas il y a diffusion d'une offre, et dans 30 % des cas, c'est le réseau de relations qui est mobilisé. Les recrutements « mono-canal » sont légèrement plus fréquents dans les secteurs de la construction et de l'hôtellerie-restauration-loisirs (dans 14 % des cas).

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres, et son usage n'a jamais été aussi répandu : en 2014, 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, contre 82 % en 2013 (figure 1). Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de *sourcing* utilisé restent rares (5 %).

Si les grandes entreprises ont publié plus souvent leur offre en 2013, l'utilisation de ce canal stagne dans les petites entreprises. Dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, 96 % des recrutements réalisés en 2014 ont donné lieu à diffusion d'une offre contre 91 % en 2013. En revanche, la progression n'est que d'un point dans les entreprises de moins de 100 salariés : 77 % des entreprises de moins de 100 salariés ont publié une offre en 2014 contre 76 % en 2013. Les entreprises de la construction restent celles qui ont le moins souvent recours à une offre pour trouver des candidatures, à hauteur de seulement 74 % d'entre elles (contre 75 % en 2013). En revanche, elles utilisent plus qu'en moyenne le réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste et qui sont difficiles à atteindre via les offres (58 % contre 54 % en moyenne).

L'examen des candidatures spontanées et le recours au réseau de relations du recruteur sont utilisés dans les mêmes proportions en 2013 et 2014 (par respectivement 63 % et 54 % des entreprises). Les candi-

-Figure 1- Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

datations spontanées sont plus fréquemment examinées dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, qui en reçoivent logiquement davantage du fait de leur notoriété auprès des candidats (à hauteur de 72 % contre 57 % dans les entreprises de moins de 100 salariés). A l'inverse, les petites entreprises mobilisent davantage le réseau relationnel pour obtenir des candidatures (64 % des entreprises de moins de 100 salariés contre 45 % des entreprises de 1 000 salariés et plus). L'écart s'accroît entre 2013 et 2014, puisque l'usage du réseau relationnel progresse dans les petites entreprises (+7 points) tandis qu'il recule dans les grandes entreprises (-3 points). En effet, le recrutement d'un cadre est un moment particulièrement anxiogène pour un recruteur d'une petite entreprise, et sans doute encore plus dans un contexte économique marqué par l'incertitude. Le réseau est donc un moyen pour eux de sécuriser leurs embauches et d'éviter le recours à des moyens de *sourcing* plus chronophages et plus coûteux. On peut aussi faire l'hypothèse que les recruteurs sont davantage sollicités par les cadres dans un contexte où les opportunités d'emploi sont restreintes.

La cooptation est mobilisée par 37 % des entreprises (contre 36 % en 2013). Les entreprises du secteur de l'informatique sont celles qui s'appuient le plus sur la cooptation de leurs salariés pour atteindre des candidats (à hauteur de 55 % d'entre elles). C'est un moyen pour elles d'atteindre des profils convoités, souvent déjà en poste, pour lesquels la concurrence entre ESN (Entreprises de service du Numérique, qui représentent une part importante du secteur de l'informatique) est forte. La cooptation est également plus fréquemment utilisée pour recruter dans le secteur de la formation initiale et continue, dans 47 % des cas. Les postes de formateurs peuvent s'avérer difficiles à pourvoir via la publication d'une offre en raison des conditions souvent particulières d'exercice de cette activité (CDD, temps partiel, statut de vacataire...). La cooptation est en outre un moyen d'atteindre des candidats en poste, éventuellement intéressés par un complément d'activité lorsqu'il s'agit d'un poste à temps partiel.

Par rapport à l'an passé, **l'exploitation du vivier de candidatures s'intensifie** : 39 % des recruteurs déclarent l'utiliser contre 34 % en 2013. Les

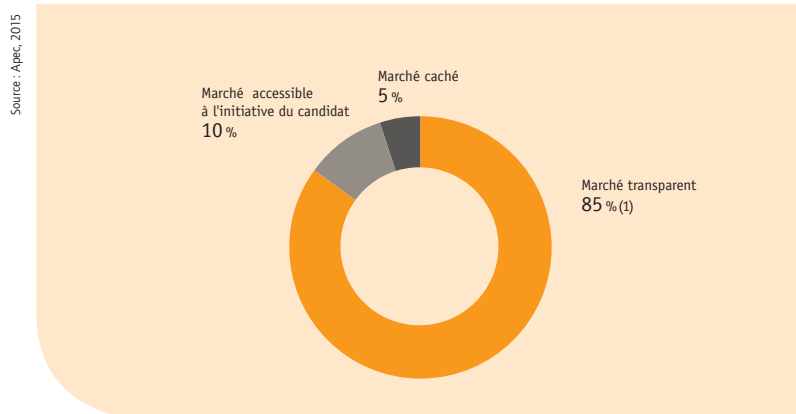
entreprises de plus de 1000 salariés sont celles qui mobilisent le plus leur vivier de candidats, à hauteur de 53 % d'entre elles contre seulement 34 % des entreprises de moins de 100 salariés. Les grandes entreprises disposent en effet de ressources (humaines, financières et technologiques) pour maintenir un vivier qualifié de candidats et le valoriser lors de leurs recrutements. Le vivier est également plus utilisé qu'en moyenne dans les secteurs de l'informatique et de l'ingénierie-R&D (par 51 % des entreprises de ces secteurs). Les recruteurs de ces secteurs ont la particularité de rechercher certains profils de candidats en continu, par anticipation de marchés potentiels. Le vivier leur permet donc de conserver les CV jugés intéressants et de les réutiliser rapidement en cas de besoin, ce qui répond à l'exigence d'une forte réactivité dans cet environnement particulièrement concurrentiel.

Les sites de réseaux sociaux professionnels sont le moyen de *sourcing* dont l'usage progresse le plus, avec 28 % des recruteurs qui les mobilisent en 2014 contre 22 % en 2013. Encore une fois, les entreprises de plus de 1000 salariés sont les plus friandes de ce moyen de *sourcing* (39 % d'entre elles). Elles disposent de ressources (humaines et financières) dédiées au recrutement pour pouvoir consacrer du temps à ce canal qui peut être particulièrement chronophage. Il est intéressant de noter que l'utilisation de ces sites progresse fortement dans les petites entreprises, avec 32 % des recruteurs qui les mobilisent contre 18 % en 2013. Mais les usages de ces sites restent différenciés selon la taille de l'entreprise (Cf. page 21).

Le recours à la « chasse » de candidats concerne 20 % des recrutements. La « chasse » peut toutefois recouvrir de multiples réalités, selon la façon dont le recruteur l'entend : il peut s'agir de la « chasse » dans son acception stricte, comme moyen permettant d'approcher des candidats ciblés qui correspondent exactement aux attentes de l'entreprise, mais le recruteur peut aussi avoir recours aux CVthèques et aux sites de réseaux sociaux grâce auxquels il peut directement rechercher des candidats. Ainsi, c'est pour les recruteurs des entreprises informatiques que la « chasse » est le moyen le plus fréquemment cité, à hauteur de 40 %.

- LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE GAGNE EN TRANSPARENCE -

-Figure 2-
Le marché de l'emploi cadre en 2014



(1) dont diffusion de l'offre uniquement sur le site de l'entreprise : 6 %

Les canaux de *sourcing* utilisés par les entreprises permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi cadre en trois segments (figure 2).

Le marché « transparent » correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée. Comme les années précédentes, **le marché transparent représente l'essentiel du marché de l'emploi cadre** : 85 % des recrutements de cadres en 2014 ont donné lieu à la publication d'une offre d'emploi, contre 82 % en 2013. Le recruteur utilise le plus souvent d'autres moyens de *sourcing* en parallèle, plus ou moins confidentiels (réseau de relation, cooptation, CVthèques...).

Le marché « accessible » correspond aux cas où le recruteur ne publie pas d'offre mais utilise des canaux accessibles aux candidats s'ils en font la démarche : candidatures spontanées, CVthèques et sites de réseaux sociaux. Le marché accessible à l'initiative du candidat représente 10 % du marché en 2014, comme en 2013.

Le marché « caché » correspond aux cas où le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou la « chasse ». Ces opportunités d'emploi sont donc uniquement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe. **Le marché caché régresse, passant de 8 % en 2013 à 5 % en 2014, car les recrutements de cadres donnent plus fréquemment lieu qu'auparavant à diffusion d'une offre.**

Le marché caché recule dans l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille. Il est même inexistant dans les entreprises de 1 000 salariés et plus qui n'ont jamais été aussi transparentes sur leurs opportunités d'emploi. **Les entreprises de moins de 100 salariés restent moins transparentes, mais connaissent aussi un recul du marché caché (tableau 1)** : 8 % d'entre elles ont uniquement utilisé les canaux les plus confidentiels pour recruter (réseau relationnel, cooptation, chasse...) contre 11 % en 2013. Pour les recruteurs de petites entreprises qui recrutent peu souvent et peu de cadres, le réseau de relations est souvent un moyen de sécuriser leurs recrutements.

Les entreprises des secteurs de la construction sont les moins transparentes sur les postes à pourvoir (tableau 2). On note toutefois un fort recul de la part du marché caché dans ce secteur, en raison d'un recours plus fréquent aux canaux accessibles aux candidats s'ils en prennent l'initiative : 10 % des entreprises de la construction n'ont utilisé que les canaux les plus confidentiels lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 18 % en 2013. Le marché accessible y représente désormais 16 % des recrutements contre 7 % en 2013. Le recul du marché caché peut traduire de plus grandes difficultés à attirer les candidats même par le biais du réseau de relations. Les candidats expérimentés, fortement convoités et souvent déjà en poste, sont plus frileux à l'idée de changer d'entreprise dans un contexte économique incertain, en particulier dans le secteur de la construction. Les entreprises ont donc tendance à élargir la palette des moyens de *sourcing* utilisés pour obtenir des candidatures.

Les recrutements de dirigeants d'entreprises restent les moins transparents. Cette opacité s'explique sans doute par une volonté de confidentialité, conjuguée à une problématique forte de sécurisation des recrutements via le réseau qui joue le rôle de garant. Mais les recruteurs publient plus souvent leurs offres que l'an passé. Le « marché caché » ne représente plus que 10 % des recrutements, contre 20 % en 2013. Les cadres en poste (qui représentent près de 80 % des recrutés dans la fonction direction d'entreprise) sont aussi plus frileux à l'idée de changer d'employeur dans le contexte économique actuel, et les recruteurs ont peut-

être plus de difficultés à pourvoir leurs postes par le seul biais des canaux les plus confidentiels, même lorsqu'il s'agit de postes de direction. Ils peuvent dès lors se tourner vers des moyens de *sourcing* plus visibles pour attirer davantage de candidats potentiels.

À l'inverse de la tendance générale, **la diffusion d'une offre est moins systématique dans le secteur des activités informatiques** : 82 % des recrutements donnent lieu à la publication d'une offre contre 93 %

en 2013. Il s'agit d'un secteur qui peine à attirer des candidats via les offres. Le lien entre offre d'emploi et poste à pourvoir est en effet très ténu dans les ESN, et les candidats informaticiens sont dès lors plutôt dans la posture d'attendre d'être contactés que de répondre à des offres. Aussi, les recruteurs se tournent davantage vers des moyens de *sourcing* où se trouvent des candidats en attente d'être contactés (CVthèque, sites de réseaux sociaux...), sans nécessairement publier une offre en parallèle. ●

– Tableau 1 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Moins de 100 salariés	8 %	15 %	77 %	100 %
100 à 249 salariés	8 %	10 %	82 %	100 %
250 à 999 salariés	3 %	8 %	89 %	100 %
1000 salariés et plus	0 %	4 %	96 %	100 %
Ensemble	5 %	10 %	85 %	100 %

Source : Apec, 2015

– Tableau 2 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Industrie	5 %	9 %	86 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	7 %	10 %	83 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	7 %	8 %	85 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	1 %	6 %	93 %	100 %
Construction	10 %	16 %	74 %	100 %
Commerce	6 %	9 %	85 %	100 %
Commerce interentreprises	6 %	7 %	87 %	100 %
Distribution	6 %	11 %	83 %	100 %
Services	4 %	10 %	86 %	100 %
Activités informatiques	4 %	15 %	81 %	100 %
Ingénierie-R&D	5 %	10 %	85 %	100 %
Banque-assurances	6 %	4 %	90 %	100 %
Services aux entreprises	8 %	10 %	82 %	100 %
Transports-logistique	8 %	8 %	84 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	7 %	10 %	83 %	100 %
Formation initiale et continue	5 %	18 %	77 %	100 %
Santé-action sociale	4 %	10 %	86 %	100 %
Ensemble	5 %	10 %	85 %	100 %

Source : Apec, 2015

-50 % DES RECRUTEMENTS DE CADRES DONNENT LIEU À DIFFUSION D'UNE OFFRE SUR UN SITE D'EMPLOI CADRE-

1. Fondeur Y., Larquier (de) G., Lhermitte F., Quand l'informatique outille le recrutement, Le 4 pages du CEE, janvier 2011, n° 76

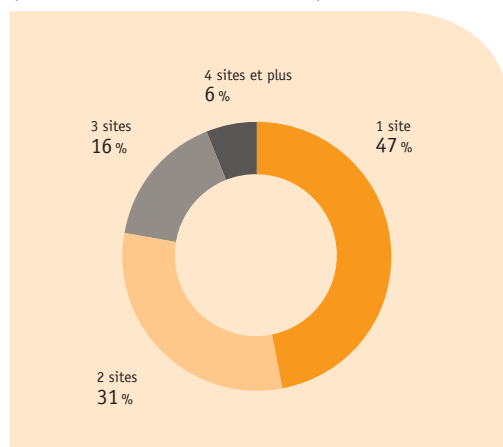
Dans 85 % des recrutements de cadres, une offre d'emploi est publiée. Et dans 77 % des recrutements de cadre, une offre d'emploi est publiée sur un site externe à l'entreprise. Dans la moitié des cas, l'offre est publiée sur un seul site (figure 3). Ceci est plus fré-

quent dans les petites entreprises : 55 % des entreprises de moins de 100 salariés ont eu recours à un seul site contre 36 % des entreprises de 1 000 salariés et plus, qui disposent logiquement de plus de moyens techniques et financiers à allouer au recrutement. En particulier, les grandes entreprises sont plus fréquemment équipées d'un outil informatisé de gestion des candidatures, qui leur permet de diffuser automatiquement leur offre sur plusieurs sites et de trier les candidatures reçues. Plus de 80 % des entreprises de plus de 5 000 salariés en sont dotés contre 21 % des entreprises de moins de 250 salariés¹.

Les sites d'emploi cadre sont les plus utilisés (figure 4). La moitié des recrutements de cadres font l'objet de la diffusion d'une offre sur un ou plusieurs site(s) d'emploi cadre (Apec, Cadremploi, Cadresonline...). Ces sites sont bien connus des cadres, les offres mises en ligne peuvent donc facilement être repérées par les candidats.

Dans 20 % des recrutements de cadres, l'offre d'emploi est diffusée sur au moins un site d'emploi généraliste non-cadre (Pôle emploi, Monster...). Dans la majorité des cas, la diffusion de l'offre sur ce type de site est toutefois couplée avec la publication sur un jobboard généraliste cadre.

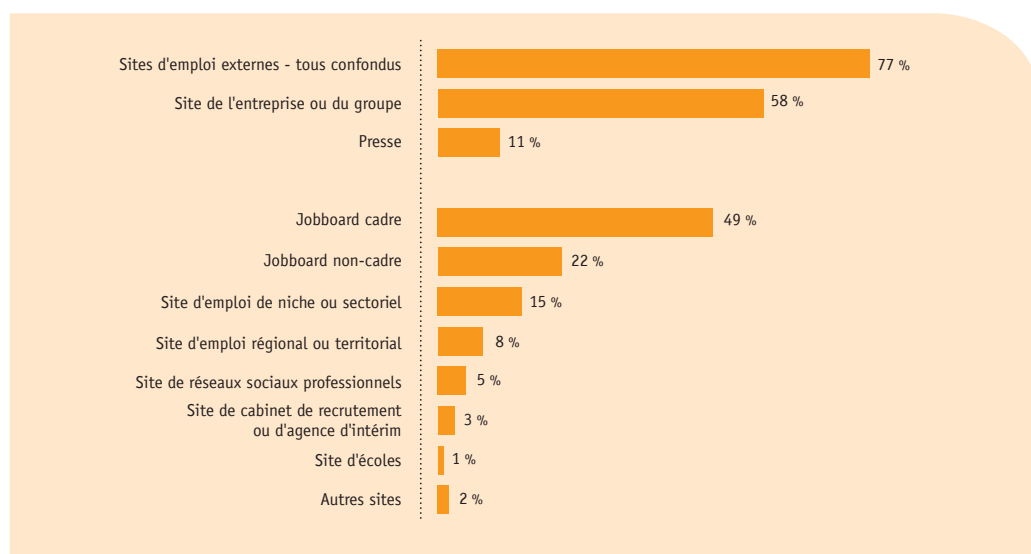
-Figure 3- Répartition des entreprises selon le nombre de sites sur lesquels l'offre est diffusée (en dehors du site de l'entreprise)



Source : Apec, 2015

💡 Parmi les entreprises ayant diffusé une offre sur un site externe à l'entreprise lors de leur dernier recrutement de cadre, 47 % l'ont diffusé sur un seul site.

-Figure 4- Diffusion d'une offre d'emploi : principaux médias utilisés (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

Les recruteurs se tournent également vers des sites d'emploi « spécialisés » avec une audience plus restreinte mais plus ciblée. Ainsi, **15 % des recrutements de cadres font l'objet de la diffusion d'une offre sur un site de « niche »** (contre 12 % en 2013). Les sites d'emploi de « niche » sont généralement spécialisés sur des métiers et/ou secteurs très particuliers (professions médicales, secteur de l'hôtellerie, de l'économie sociale et solidaire...).

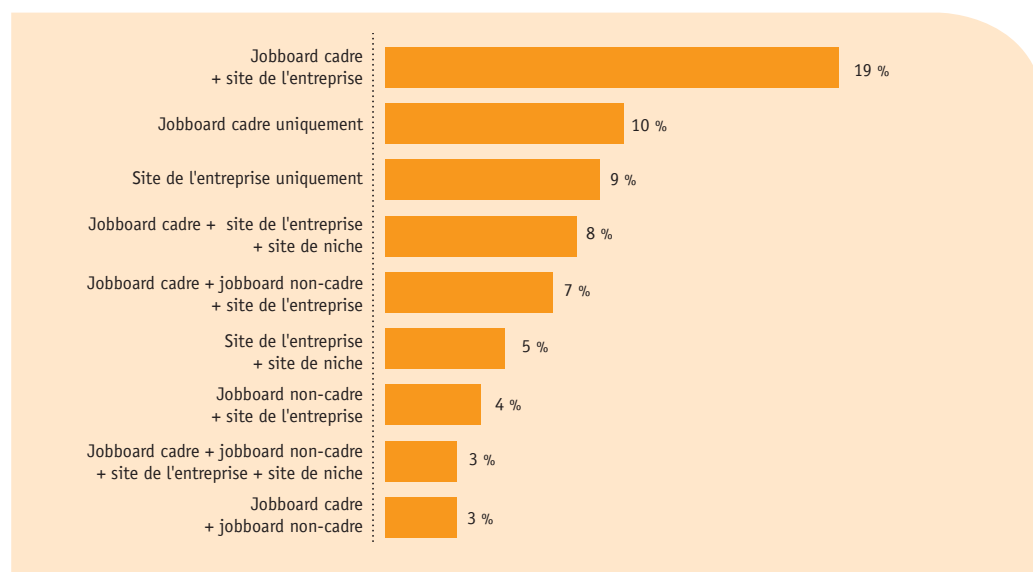
Les sites de niche sont particulièrement utilisés dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et de la santé-action sociale : 35 % des entreprises de l'hôtellerie-restauration ont publié une offre sur un ou des sites(s) de niche lors de leur dernier recrutement de cadre, et 34 % des entreprises de la santé-action sociale. Pour ce secteur, il s'agit de métiers le plus souvent réglementés qui nécessitent des diplômes particuliers pour les exercer (infirmier, médecin, directeur d'ehpad...). Les offres sont par conséquent adressées à une communauté de candidats bien circonscrite.

Parmi les autres types de sites « spécialisés », les sites d'emploi régionaux ou territoriaux sont utilisés par près de 10 % des recruteurs. Sans surprise, le recours à ces sites est plus fréquent dans les entreprises situées en province (10 % contre 2 % pour les entreprises situées en Île-de-France).

Les recruteurs mobilisent aussi le site propre à l'entreprise pour publier leurs offres : **58 % des recrutements de cadres donnent lieu à diffusion d'une offre sur le site Internet de l'entreprise**. En particulier, les grandes entreprises, qui bénéficient d'une plus forte notoriété auprès des candidats, mobilisent le plus ce canal (82 % des entreprises de 1 000 salariés et plus contre 47 % des entreprises de moins de 100 salariés). Les entreprises qui publient leur offre exclusivement sur leur propre site restent toutefois rares (6 % des recrutements). Les candidats peuvent certes prendre connaissance de ces opportunités d'emploi, mais elles restent difficiles à trouver.

Pour obtenir des candidatures, les recruteurs peuvent donc mobiliser divers supports de diffusion de leurs offres, qu'il s'agisse de sites externes, de sites internes ou de la presse papier, de façon combinée ou non. Quand une offre est publiée, la diffusion à la fois sur un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise est le cas le plus fréquent (19 % des recrutements pour lesquels une offre a été diffusée) (**figure 5**). La diffusion uniquement sur un site d'emploi cadre arrive en seconde place, elle représente 10 % des cas. Enfin, l'entreprise publie l'offre uniquement sur son propre site Internet dans seulement 9 % des cas. ●

—Figure 5—
Diffusion d'une offre : principales combinaisons (*plusieurs réponses possibles*)



Source : Apec, 2015



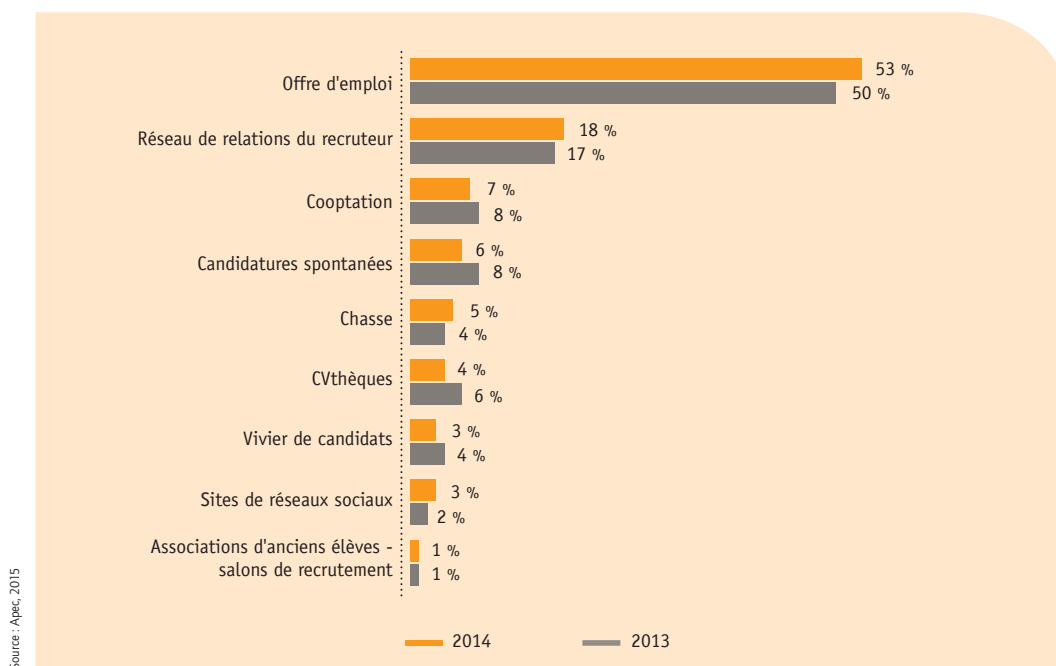
Parmi les entreprises ayant diffusé une offre lors de leur dernier recrutement de cadre, 19 % ont publié une offre sur au moins un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise, contre 10 % qui ont publié l'offre uniquement sur un ou plusieurs *jobboards* cadres, et 9 % uniquement sur leur propre site Internet.

-PLUS DE LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRES SONT FINALISÉS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE-

Les recruteurs ont diffusé plus souvent une offre en 2014 qu'en 2013, et ont recruté aussi plus fréquemment grâce à elles. Les offres restent le premier canal de recrutement des cadres, et **la part des postes pourvus grâce aux offres continue d'augmenter** pour passer de 50 % en 2013 à 53 % en 2014 (**figure 6**).

La part des postes pourvus grâce aux offres augmente fortement dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (67 % contre 58 % en 2013), ce qui est logique puisque ces entreprises publient plus souvent leurs offres (**tableau 3**). En revanche, dans les entreprises de moins de 100 salariés, le taux des recrutements finalisés grâce aux offres reste équivalent (45 % contre 44 % en 2013).

-Figure 6-
Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?



-Tableau 3-
Moyen ayant permis le recrutement selon la taille de l'entreprise

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Cvthèques	Autres	Total
Moins de 100 salariés	45 %	25 %	8 %	5 %	7 %	10 %	100 %
100 à 249 salariés	48 %	22 %	9 %	7 %	3 %	11 %	100 %
250 à 999 salariés	60 %	13 %	7 %	7 %	2 %	11 %	100 %
1000 salariés et plus	67 %	8 %	3 %	7 %	7 %	8 %	100 %
Ensemble	53 %	18 %	7 %	7 %	4 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2015

Les offres permettent plus fréquemment de rencontrer le candidat finalement recruté dans les secteurs de l'ingénierie-R&D (66 % des recrutements finalisés grâce aux offres) et beaucoup plus rarement dans ceux de la formation initiale et continue (35 %) et des activités informatiques (36 %) (tableau 4). Les employeurs de ces secteurs peinent à attirer des candidats via la publication d'annonces : c'est en effet dans ces secteurs que les offres sont les moins efficaces pour trouver le candidat recruté. Les informaticiens se sont en effet progressivement détournés des offres d'emploi, souvent utilisées pour alimenter des viviers de candidats, et préfèrent attendre d'être contactés en s'inscrivant sur des CVthèques. Pour trouver des candidats, les recruteurs des entreprises informatiques se tournent alors massivement vers les CVthèques, qui sont à l'origine de 23 % des recrutements dans ce secteur (contre 4 % en moyenne). Les entreprises de la formation initiale et continue recrutent plus qu'en moyenne grâce au réseau relationnel (33 % contre 18 % en moyenne) et à la cooptation (16 % contre 7 % en moyenne).

Le réseau de relations et la cooptation permettent le recrutement dans 25 % des cas, soit un taux identique à celui mesuré pour 2013. Le réseau de relations est plus fréquemment à l'origine des embauches dans les secteurs de la formation initiale et continue (33 %), de la construction (32 %) et de la distribution (31 %). Les recruteurs utilisent leur réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste et qui sont difficiles à atteindre via les offres.

La cooptation des salariés est quant à elle à l'origine d'une part plus importante des recrutements de cadres dans les entreprises de la formation initiale et continue (16 %) et de l'ingénierie-R&D (15 %). Par le biais de leurs salariés, ces entreprises peuvent ainsi atteindre des cadres qui ne postulent pas spontanément et qui peuvent être difficiles à approcher via les offres d'emploi ou les CVthèques. Les salariés jouent aussi un rôle de filtre et de garant, en présentant en principe des candidats adaptés à ce que recherche l'entreprise notamment en termes de savoir-être. ●

– Tableau 4 –
Moyen ayant permis le recrutement selon le secteur d'activité

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	CVthèques	Autres	Total
Industrie	53 %	16 %	4 %	10 %	3 %	14 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	46 %	15 %	8 %	12 %	3 %	16 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	51 %	17 %	3 %	12 %	1 %	16 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	67 %	19 %	2 %	-	3 %	9 %	100 %
Construction	41 %	32 %	2 %	7 %	1 %	17 %	100 %
Commerce	49 %	26 %	6 %	8 %	3 %	8 %	100 %
Commerce interentreprises	55 %	18 %	11 %	7 %	2 %	7 %	100 %
Distribution	45 %	31 %	2 %	9 %	4 %	9 %	100 %
Services	55 %	16 %	9 %	5 %	5 %	10 %	100 %
Activités informatiques	36 %	8 %	12 %	3 %	23 %	18 %	100 %
Ingénierie-R&D	66 %	11 %	14 %	1 %	4 %	4 %	100 %
Banque-assurances	53 %	12 %	10 %	12 %	3 %	10 %	100 %
Services aux entreprises	50 %	21 %	3 %	8 %	4 %	14 %	100 %
Transports-logistique	49 %	18 %	10 %	3 %	5 %	15 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	54 %	21 %	13 %	4 %	-	8 %	100 %
Formation initiale et continue	35 %	33 %	16 %	2 %	3 %	11 %	100 %
Santé-action sociale	57 %	20 %	7 %	9 %	-	7 %	100 %
Ensemble	53 %	18 %	7 %	7 %	4 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2015

-L'OFFRE RESTE LE MOYEN LE PLUS EFFICACE POUR RECRUTER UN CADRE-

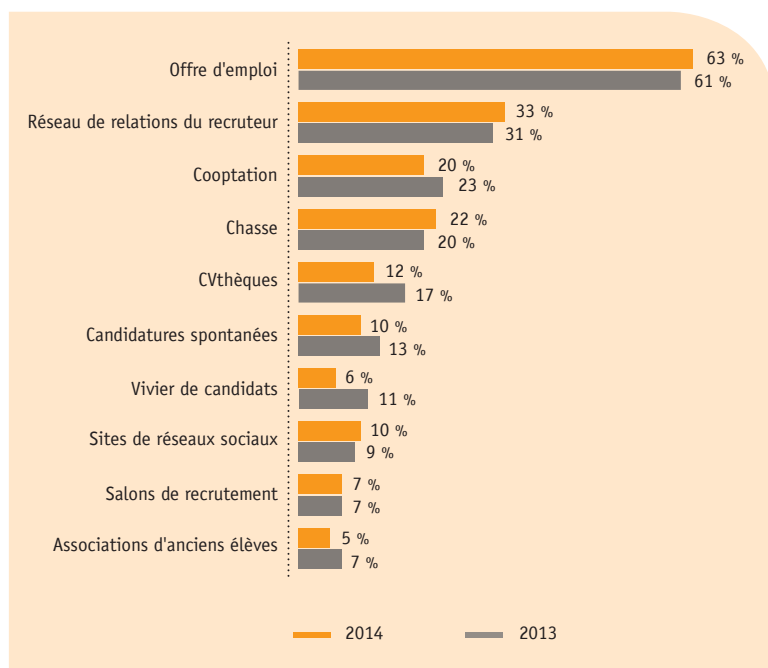
Comme les années précédentes, **l'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre**. Le rendement de l'offre, calculé par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce à une offre et le taux d'utilisation de ce canal (soit 53/85 en 2014), s'est même amélioré. Ainsi, **quand une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 63 % des cas en 2014** contre 61 % en 2013 (**figure 7**).


L'offre reste plus efficace dans les entreprises de grande taille. Quand une offre est publiée par une entreprise de 1 000 salariés et plus, elle permet le recrutement dans 70 % des cas contre 64 % en 2013, soit une hausse de 6 points de pourcentage. En revanche, dans les entreprises de moins de 100 salariés, l'offre gagne seulement 1 point d'efficacité, passant de 58 % à 59 %.

et son attractivité auprès des candidats ont en effet un impact sur la quantité et la qualité des candidatures reçues. En outre, dans un contexte économique incertain, les candidats peuvent avoir tendance à privilégier les offres de grandes entreprises, qui peuvent leur paraître plus solides financièrement. Mais les recruteurs de petites entreprises ont aussi tendance à privilégier les candidatures obtenues via leur réseau. Ce moyen les rassure sur les compétences des candidats et leur permet d'alléger les épreuves d'évaluation.

Loin derrière les offres, **le réseau de relations se maintient en seconde position des moyens les plus efficaces pour recruter des cadres**. Le réseau peut faire référence à des clients, des fournisseurs, mais aussi à d'anciens salariés en CDD ou des intérimaires ayant déjà travaillé dans l'entreprise par le passé et que le recruteur décide de rappeler. Le réseau progresse aussi légèrement en efficacité entre 2013 et 2014 : quand il est utilisé, il permet le recrutement dans 33 % des cas.

-Figure 7- Rendement des moyens de sourcing utilisés



 Le rendement est calculé par le rapport entre le taux d'embauche via le canal (moyen ayant permis de rencontrer le candidat recruté) et le taux d'usage (canal utilisé lors du recrutement). Ainsi, quand une offre est utilisée, elle permet de trouver le candidat finalement recruté dans 63 % des cas.

La préférence des petites entreprises pour les candidats provenant de leur réseau semble être renforcée par le contexte économique actuel marqué par une forte incertitude, qui conduit les recruteurs à ne vouloir prendre aucun risque. **L'utilisation du réseau de relations aboutit en effet plus fréquemment à une embauche dans les entreprises de moins de 100 salariés, et l'écart se creuse ici aussi avec les plus grandes entreprises**. Entre 2013 et 2014, le réseau gagne en efficacité dans les entreprises de moins de 100 salariés (de 36 % à 39 % des recrutements finalisés grâce à ce canal lorsqu'il est mobilisé), tandis qu'il recule dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (de 25 % à 17 %). Puisque les recruteurs de grande entreprise trouvent plus facilement leurs candidats grâce aux offres, ils s'appuient logiquement moins sur leur réseau relationnel pour pourvoir leurs postes.

L'utilisation du réseau de relations du recruteur est particulièrement efficace pour recruter des cadres en direction d'entreprise : le réseau aboutit au recrutement dans 47 % des cas où il est mobilisé. Pour une fonction stratégique comme la direction d'entreprise, le réseau est un moyen de garantir une confidentialité du recrutement, d'atteindre des personnes en poste qui ne sont pas en recherche active d'emploi, et de réduire les risques d'erreur quant au choix de la personne recrutée.

La cooptation s'avère quant à elle moins efficace que l'an passé (-3 points). En particulier, la cooptation perd de son efficacité dans les secteurs de la construction (de 27 % à 7 %) et de la banque-assurance (de 35 % à 25 %), secteurs pour lesquels le rendement de ce canal était parmi les plus élevés. Ce canal vise surtout des cadres en poste qui s'avèrent moins mobiles dans le contexte économique actuel, car plus frileux à l'idée de changer d'employeur et de se soumettre à une nouvelle période d'essai sans garantie d'embauche définitive. **La cooptation connaît son meilleur rendement dans le secteur de la formation initiale et continue** (33 %). Les postes de formateurs et d'enseignants peuvent être difficiles à pourvoir par les offres en raison des conditions particulières d'exercice de cette activité (CDD, statut de vacataire, temps

partiel...). Le rendement des offres est en effet plus faible qu'en moyenne dans ce secteur (46 % contre 63 % en moyenne). La cooptation est un moyen de s'appuyer sur les salariés déjà en poste pour atteindre des candidats potentiels qui évoluent dans la même sphère professionnelle.

Même si le recours aux CVthèques, aux candidatures spontanées et aux viviers de candidats est plus fréquent en 2014, ceux-ci s'avèrent moins efficaces aux yeux des recruteurs. C'est dans le secteur des activités informatiques que les CVthèques restent les plus efficaces quand elles sont utilisées, malgré une légère baisse : elles permettent de trouver le candidat finalement recruté dans 32 % des cas (contre 36 % en 2013). Les candidatures spontanées sont quant à elles les plus efficaces en santé-social-culture, avec une progression de 19 % à 23 % dans ce secteur.

Enfin, la chasse gagne deux points de rendement tandis que les sites de réseaux sociaux en gagnent un. Et, les sites de réseaux sociaux sont légèrement plus efficaces en 2014 qu'en 2013 mais n'offrent toujours qu'un faible rendement. **Lorsqu'ils sont utilisés, ils ne permettent le recrutement que dans un cas sur dix.** •

– LES OFFRES SONT CONSIDÉRÉES COMME LA MEILLEURE SOURCE DE CANDIDATURES –

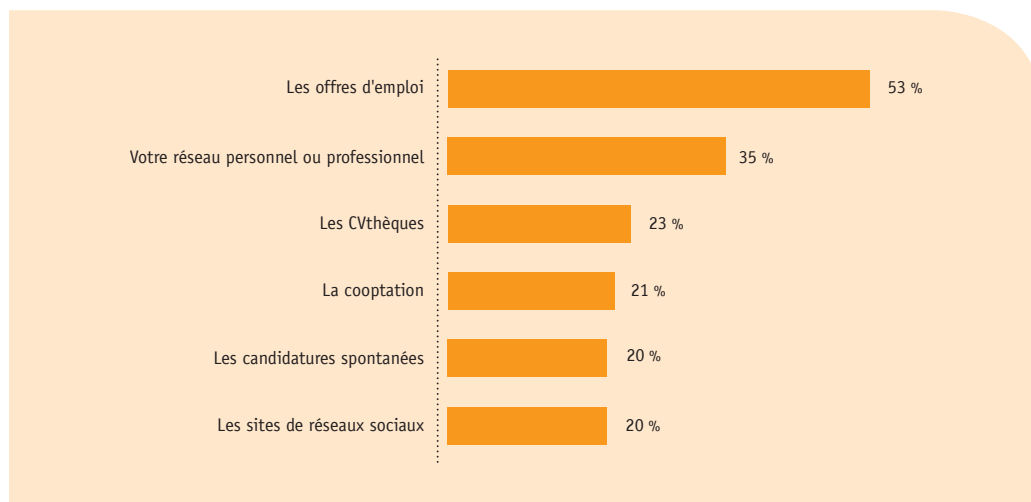
Les recruteurs ont été interrogés sur les moyens de *sourcing* qui leur paraissent les plus pertinents pour le recrutement de leurs cadres en général.

Les réponses des recruteurs confirment l'efficacité des offres d'emploi comme moyen de *sourcing*. Malgré une légère baisse observée en 2014 par rapport à l'année précédente (-3 points), l'offre d'emploi reste le canal le plus cité par les recruteurs parmi les deux principaux moyens qui leur apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de leurs cadres, par 53 % d'entre eux (**figure 8**).

Les recruteurs du secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs et de la banque-assurance plébiscitent le plus les offres, à hauteur de 63 % d'entre eux. A l'inverse, c'est dans le secteur des activités informatiques que les offres sont jugées les moins pertinentes, par seulement 38 % des recruteurs, alors même que l'utilisation des offres dans ce secteur est massive. Les CVthèques et la cooptation sont jugées plus efficaces que les offres dans ce secteur, en étant citées par 50 % et 43 % des recruteurs de ce secteur.

-Figure 8-

Quels sont les moyens qui vous apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de vos cadres ?
(2 réponses possibles)



Source : Apec, 2015

Les offres sont considérées comme particulièrement pertinentes par les entreprises de 250 à 999 salariés (à hauteur de 64 %) et de 1 000 salariés et plus (à hauteur de 61 %) tandis que seules 43 % des entreprises de moins de 100 salariés les mentionnent (en baisse de 4 points par rapport à 2013). Les petites entreprises sont sans doute moins connues des candidats, ce qui influe sur les candidatures reçues, et ont aussi tendance à privilégier leur réseau de relations pour trouver des candidats de confiance. Ainsi, les recruteurs de petites entreprises jugent le réseau de relations aussi efficace que les offres d'emploi pour trouver des candidatures pertinentes (43 % des citations).

Le réseau de relations arrive en seconde position des moyens jugés les plus pertinents, cité par 35 % des recruteurs, soit un chiffre stable entre 2013 et 2014. Les secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et de la santé-social-culture sont ceux qui plébiscitent le plus ce canal (à hauteur de 49 % et 46 % d'entre eux). Les grandes entreprises accordent

le moins d'efficacité à ce canal : seules 18 % des entreprises de 1 000 salariés et plus le mentionnent.

Les CVthèques, la cooptation et les candidatures spontanées sont classées parmi les deux moyens les plus efficaces par respectivement 23 %, 21 % et 20 % des recruteurs. Les candidatures spontanées sont jugées les plus efficaces par les recruteurs de la santé-action sociale (30 %), tandis que les CVthèques et la cooptation sont particulièrement plébiscitées par les entreprises de l'informatique.

Les sites de réseaux sociaux sont jugés en 2014 nettement plus pertinents par les recruteurs, ce qui concorde avec la forte croissance de leur usage : ils sont considérés comme l'un des deux canaux les plus pertinents par 20 % des recruteurs, contre seulement 12 % en 2013. C'est dans le secteur de la formation initiale et continue que les recruteurs sont les plus enthousiastes : 27 % des recruteurs de ce secteur les citent parmi les deux moyens de *sourcing* les plus pertinents. ●

–TROIS ENTREPRISES SUR DIX ONT RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT–

En 2014, 29 % des entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire du recrutement au cours de leur dernier recrutement de cadre (figure 9). Ce taux reste stable ces dernières années, il se situe autour des 30 % depuis 2008. **Dans la grande majorité, les entreprises ont eu recours à un cabinet de recrutement (27 %)**, une part en légère hausse par rapport à 2013 (+1 point). Ce recours est particulièrement élevé pour les entreprises industrielles qui se sont adressées à un cabinet de recrutement dans 43 % de leurs recrutements (41 % dans l'automobile-aéronautique-mécanique et 48 % dans le secteur de la chimie-pharmacies-énergies), suivies des entreprises de services (36 %). A contrario, les entreprises des secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et santé-action-sociale font deux fois moins appel à un cabinet de recrutement que la moyenne (dans respectivement 14 % et 13 % des recrutements).

Le taux de recours à un cabinet de recrutement diffère selon la fonction et le profil du cadre recherché. Un cabinet est mandaté dans près de 32 % des recrutements de cadres en services techniques (achats, logistique, maintenance...) et en direction d'entreprise, contre 14 % dans la fonction santé-social-culture.

Ces recrutements externalisés concernent moins souvent des jeunes cadres : les moins de 30 ans y représentent 16 % des recrutements (contre 25 % de l'ensemble).

Les entreprises font principalement appel à un intermédiaire pour élargir le vivier de leurs candidats potentiels². On constate notamment que lorsqu'un intermédiaire est mandaté, les offres d'emploi et les CVthèques sont davantage utilisées comme moyen de *sourcing* de façon à maximiser le volume des candidatures.

Ainsi, quand un cabinet est mandaté, 95 % des recrutements donnent lieu à la diffusion d'une offre contre 81 % quand l'entreprise effectue seule son *sourcing*. Dans 39 % des cas, des candidats potentiels sont recherchés dans les CVthèques, contre 33 % quand l'entreprise ne fait pas appel à un cabinet.

Les cabinets de chasse sont quant à eux utilisés dans 4 % des recrutements, une part qui a diminué de 3 points entre 2013 et 2014. Le recours à un cabinet de chasse est le plus important quand il s'agit de recruter un cadre de direction d'entreprise (14 %).

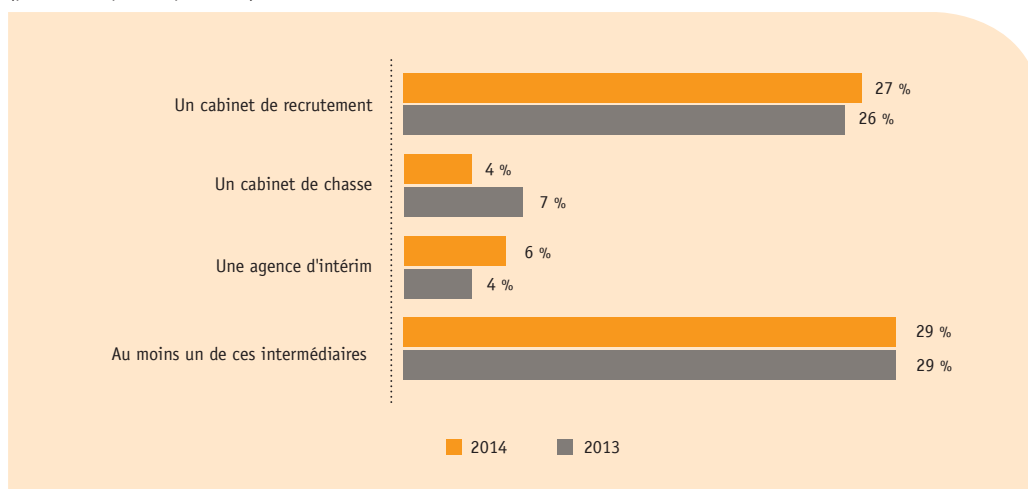
A l'inverse, les agences d'intérim sont plus fréquemment utilisées (7 % en 2014 contre 4 % en 2013), mais leur position reste marginale sur le marché du recrutement des cadres³.

2. *Sourcing cadres*, édition 2013, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-43

3. La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi Borloo, a autorisé les entreprises de travail temporaire (ou agences d'intérim) à intervenir sur des recrutements en CDI ou CDD et à placer des demandeurs d'emploi.

–Figure 9–

Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2015

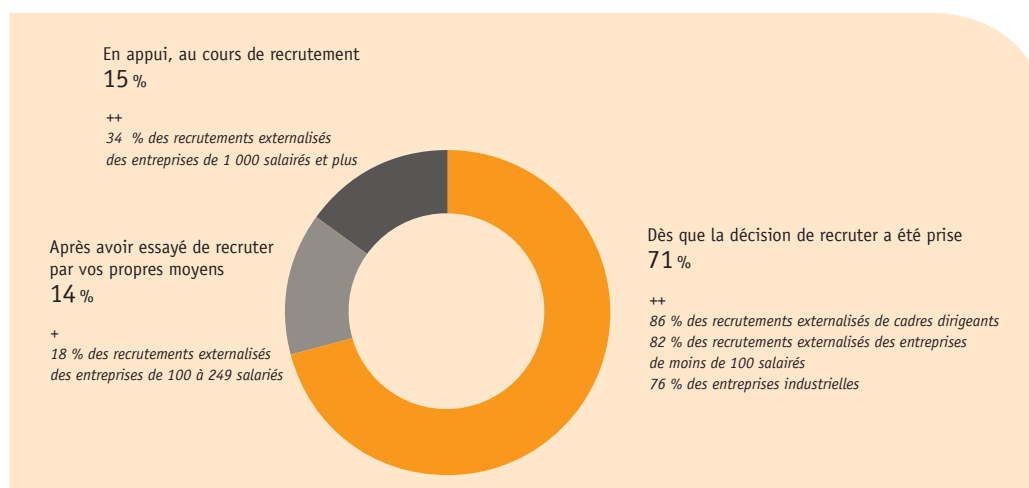
Une nouvelle question a été introduite pour cette édition 2015, afin de savoir à quel moment les entreprises font appel à un intermédiaire du recrutement. **Une situation majoritaire, identifiée et décrite dans une précédente étude de l'Apec⁴, se dégage, celle de la mobilisation d'emblée d'un intermédiaire compte tenu du besoin initial.** Effectivement, une très grande majorité des entreprises (71 %) décide d'externaliser le recrutement dès que la décision de recruter a été prise (figure 10). C'est particulièrement le cas des entreprises de moins de 100 salariés : dans huit cas sur dix, l'appel à un intermédiaire s'est fait à ce moment-là contre 55 % des entreprises de 1 000 salariés et plus. Dans les petites entreprises, l'embauche d'un cadre constitue un enjeu fort, et celles-ci ont besoin de sécuriser une grande partie du processus de recrutement, du *sourcing* à la sélection du candidat. Et ce, d'autant plus qu'elles recrutent peu souvent un cadre. D'autre part, cette configuration est aussi plus fréquente pour le recrutement des postes de direction d'entreprise. Près de 9 fois sur dix, les entreprises ont externalisé ces recrutements dès le début du processus. Les entreprises ont donc tendance à anticiper les éventuelles difficultés de *sourcing* pour sécuriser le recrutement des profils stratégiques.

Les deux autres situations sont minoritaires. Seules 15 % des entreprises qui ont fait appel à un intermédiaire, l'ont fait en appui au cours du recrutement. L'intermédiaire est sollicité uniquement lors de la dernière phase de recrutement pour rassurer l'entreprise au moment du choix final. Cette pratique permet de minimiser les risques au moment de l'évaluation du candidat, en particulier de ses savoir-être. Cette pratique est plus courante pour les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus : 33 % des recrutements externalisés pour ces dernières contre 9 % pour les entreprises de moins de 100 salariés.

Enfin, 14 % des entreprises qui se sont adressées à un intermédiaire l'ont fait après avoir essayé de recruter par leurs propres moyens. En amont, l'entreprise essaie de recruter par elle-même, notamment s'il s'agit de profils semblables à ceux déjà en poste, mais ces premières initiatives n'aboutissent pas pour différentes raisons (pénurie de candidats, candidatures inappropriées...). L'intermédiaire est alors mobilisé pour sortir l'entreprise de l'impasse en offrant d'autres leviers de *sourcing*.

4. Le recours aux intermédiaires du recrutement, pratiques et perceptions, édition 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-44

-Figure 10-
À quel moment avez-vous fait appel à un intermédiaire de recrutement ?



– PRÈS DE TROIS RECRUTEURS SUR DIX ONT UTILISÉ LES RÉSEAUX SOCIAUX COMME CANAL DE SOURCING –

Après cinq années de constante progression (de 12 % en 2008 à 24 % en 2012) et un palier en 2013 (22 %), le taux d'usage des sites de réseaux sociaux professionnels a connu une progression importante de 6 points entre 2013 et 2014 pour atteindre 28 %. **Face aux difficultés des entreprises à trouver des candidats sur certains profils via les offres d'emploi⁵, les entreprises sont amenées à utiliser plus fréquemment les sites de réseaux sociaux professionnels comme moyen de sourcing.** Cela est surtout le cas pour le recrutement des candidats dans la fonction informatique. Effectivement, les sites de réseaux sociaux sont davantage utilisés comme canal de recrutement dans les entreprises du secteur des activités informatiques (59 % en 2014 contre 53 % en 2013). La proximité de ce secteur avec les outils issus d'Internet et la difficulté à trouver des candidats expliquent sans doute l'intérêt des recruteurs pour ce canal.

Les grandes entreprises sont les plus nombreuses à utiliser comme moyen de sourcing les sites de réseaux sociaux professionnels

(40 % des entreprises de 1000 salariés et plus contre 26 % pour les moins de 250 salariés).

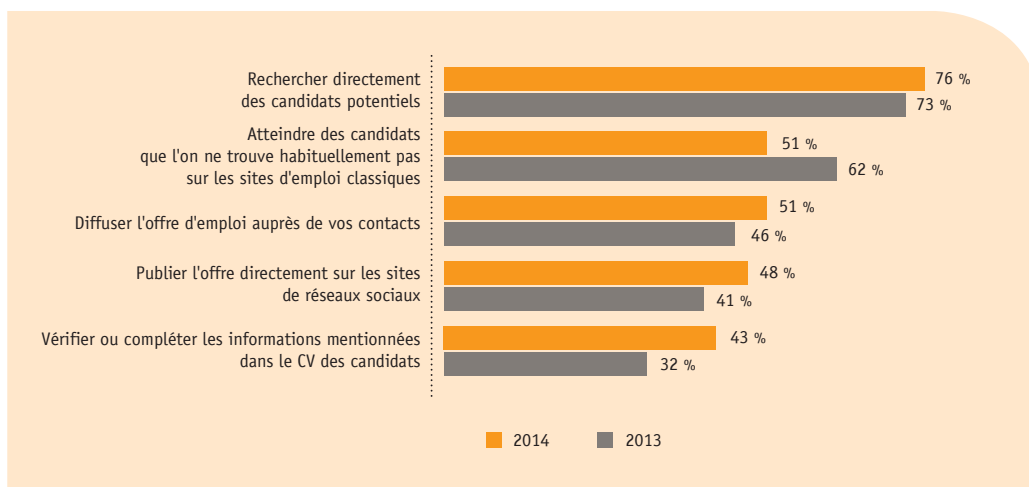
Ces entreprises disposent de moyens plus importants qui leur permettent d'avoir recours à différents services, notamment payants : la publication d'offres d'emploi, la recherche des candidats, la gestion des candidatures à travers des outils spécifiques, le contact direct avec les candidats. La progression remarquée de l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels pourrait s'expliquer en partie par l'accès des entreprises à ces services.

Les sites de réseaux sociaux sont principalement utilisés par les recruteurs pour rechercher directement des candidats potentiels, à hauteur de 76 % (73 % l'an dernier) (figure 11). Cet usage est particulièrement répandu dans les entreprises du secteur des activités informatiques (83 %), qui sont aussi celles qui utilisent le plus fréquemment les CVthèques comme moyen de sourcing. Il l'est aussi pour le recrutement de cadres dans la fonction informatique (80 %).

5. De l'offre au recrutement, Recrutements et tension, édition 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-67

– Figure 11 –

Rôle joué par les réseaux sociaux dans le recrutement (en % d'entreprises ayant utilisé un réseau social lors de son dernier recrutement de cadre)



En revanche, les recruteurs utilisent moins qu'avant les sites de réseaux sociaux pour atteindre des candidats que l'on ne trouve pas habituellement sur les *jobboards* classiques. En 2014, un peu plus de la moitié des recruteurs citent cette raison contre 62 % en 2013. Le développement d'une offre de services spécifiques au recrutement a certainement attiré aussi des candidats à la recherche d'un nouveau poste, faisant du même coup perdre aux réseaux sociaux professionnels la spécificité de leur audience vis-à-vis des *jobboards*. Ces sites étaient en effet censés permettre d'atteindre, pour certains secteurs ou certaines fonctions comme l'informatique ou la communication, des personnes qui, n'étant pas à la recherche d'un nouveau poste, n'étaient pas accessibles via les autres canaux de *sourcing*. On assiste probablement à la banalisation des réseaux sociaux professionnels qui jouent le même rôle que les CV-thèques dans le *sourcing* des candidats.

Les entreprises sont aussi plus nombreuses à diffuser leurs offres via les réseaux sociaux. Ainsi, **près de la moitié des entreprises ont utilisé les réseaux sociaux pour diffuser leur offre, une part qui a augmenté de 11 points entre 2012 et 2014.** Cette tendance confirme la progression de l'offre d'emploi comme canal de *sourcing*. L'offre d'emploi amène directement des candidats qui correspondent au profil du poste à pourvoir et qui sont intéressés

par ce dernier. Ce sont les entreprises de 1 000 salariés et plus qui utilisent davantage que les autres les sites de réseaux sociaux pour y publier directement l'offre d'emploi (63 % d'entre elles citent cette raison contre 48 % en moyenne).

Enfin, **on notera que les entreprises utilisent plus fréquemment les sites de réseaux sociaux pour vérifier ou compléter les informations mentionnées dans le CV des candidats. Cette proportion atteint 43% en 2014 contre 32% en 2013.** Ce sont particulièrement les entreprises de moins de 100 salariés qui utilisent davantage cette méthode (51 % d'entre elles contre 37 % pour les entreprises de 1 000 salariés et plus). Le recrutement d'un nouveau cadre est un moment perçu comme risqué par les dirigeants de petites entreprises, qui grâce aux réseaux sociaux peuvent mobiliser leurs relations, afin vérifier les informations fournies par les candidats.

Les sites de réseaux sociaux sont fréquemment utilisés mais ils ne permettent que rarement de rencontrer le candidat recruté *in fine*. La proportion de cadres recrutés grâce aux réseaux sociaux évolue peu : 3 % en 2014 contre 2 % entre 2010 et 2013 et 1 % en 2008 et 2009. Toutefois, cette proportion atteint 8 % dans les entreprises du secteur des activités informatiques. ●

- 2 -

- SÉLECTIONNER UN CANDIDAT -

- 24 Une présélection téléphonique est conduite dans plus d'un recrutement sur deux
- 25 Des tests sont réalisés dans près d'un recrutement sur deux
- 27 Les contrôles des diplômes et des références sont quasi-systématiques
- 28 Dans plus de 2 cas sur 10, les recruteurs recherchent des informations sur les candidats via Internet
- 28 Plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont ou recommandés
- 31 Ces candidats qui ont été recrutés via l'offre d'emploi mais qui étaient connus par un collaborateur de l'entreprise

- UNE PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST CONDUITE DANS PLUS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX -

En 2014, lors de leur dernier recrutement de cadre, 52 % des entreprises interrogées ont effectué une présélection téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien (figure 12). Ce taux avoisine les 50 % depuis 2010 mais il est en léger retrait par rapport aux deux dernières années (55 % en 2013 et 54 % en 2012).

Toutefois, ces présélections téléphoniques peuvent être de nature différente. En effet, un tiers des entreprises déclarent qu'elles effectuent ces présélections uniquement pour vérifier des éléments factuels indiqués par le candidat dans son CV. Il s'agit ici, pour les entreprises de s'assurer notamment que les candidats sont disponibles et de confirmer certains aspects de la candidature comme l'adéquation au profil recherché, la mobilité géographique ou les prétentions salariales.

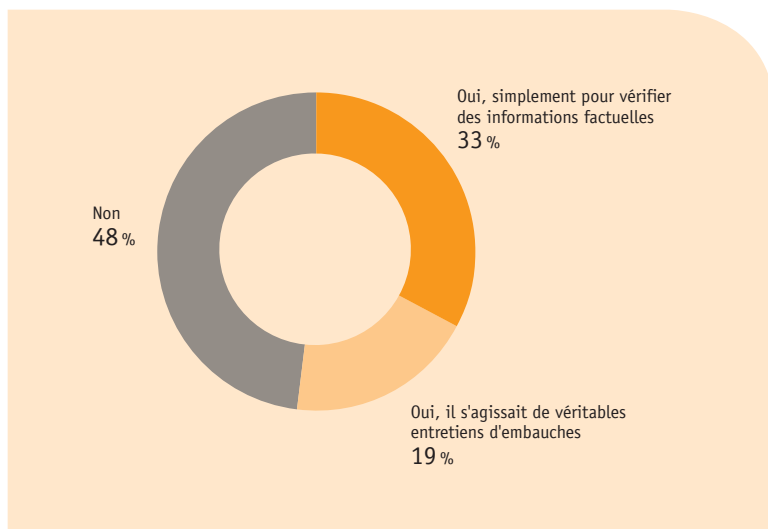
Mais, dans près de deux recrutements sur dix, les entreprises affirment qu'elles réalisent de véritables entretiens d'embauche par téléphone avec les candidats. Nombreux sont les recruteurs qui cherchent alors à s'assurer de la motivation du postulant et à faire une première évaluation, notamment des « savoir-être ».

Dans les deux cas, les candidats ont dès lors tout intérêt à se préparer à l'entretien téléphonique afin de conforter leurs chances d'aller plus loin dans le processus d'embauche.

C'est lorsqu'elle est conjuguée à l'usage des CVthèques ou des sites de réseaux sociaux professionnels comme outils de *sourcing* que la présélection téléphonique est la plus fréquente (dans respectivement 69 % et 67 % des cas). En effet, le candidat potentiel n'ayant pas fait la démarche de postuler, c'est par ce premier contact téléphonique que le recruteur peut s'assurer de sa disponibilité et de son intérêt pour le poste proposé mais aussi de l'adéquation de son profil au poste à pourvoir et de sa motivation. C'est pourquoi la présélection téléphonique est plus fréquente dans les secteurs des activités informatiques (71 %) et de l'ingénierie-R&D (60 %), là où les entreprises utilisent largement les CVthèques et les réseaux sociaux comme moyen de *sourcing* (tableau 5). En outre, plus de six entreprises sur dix ont réalisé une présélection téléphonique lorsqu'elles ont recruté un jeune diplômé contre une entreprise sur deux pour le recrutement d'un cadre non débutant.

On note enfin que les entreprises de grande taille, qui disposent de plus de moyens dédiés au recrutement, ont davantage recours que les PME à la présélection téléphonique : 71 % des entreprises de 1000 salariés et plus ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement de cadre, soit 22 points de plus que les entreprises de moins de 250 salariés (tableau 6). •

-Figure 12- Avant de convoquer les candidats en entretien, vous même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ?



Source : Apec, 2015

–Tableau 5–

Recours à une présélection téléphonique selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	47 %
Automobile-aéronautique-mécanique	48 %
Chimie-pharmacie-énergies	43 %
Équipements électriques et électroniques	53 %
Autres industries	47 %
Construction	41 %
Commerce	54 %
Commerce interentreprises	54 %
Distribution	54 %
Services	55 %
Activités informatiques	71 %
Ingénierie-R&D	60 %
Banque-assurances	71 %
Services aux entreprises	46 %
Transports-logistique	55 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	49 %
Santé-action sociale	33 %
Ensemble	52 %

Source : Apec, 2015

–Tableau 6–

Recours à une présélection téléphonique selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	52 %
100 à 249 salariés	48 %
250-999 salariés	50 %
1000 salariés et plus	71 %
Ensemble	52 %

Source : Apec, 2015

– DES TESTS SONT RÉALISÉS DANS PRÈS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX –

Lors du dernier recrutement de cadre, **45 % des entreprises interrogées indiquent avoir soumis les candidats à un ou plusieurs tests, une part en légère diminution par rapport à 2013 (47 %) (tableau 7)**. C'est plus souvent le cas dans les grandes entreprises : 53 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont pratiqué des tests, contre seulement 41 % des entreprises de moins de 100 salariés. Dans les grandes entreprises, les procédures de recrutements sont davantage formalisées et les moyens alloués au recrutement sont plus importants (tableau 8).

Ces épreuves sont également plus courantes dans les secteurs de la banque-assurances

(57 %), de l'ingénierie R&D (55 %) et de l'automobile-aéronautique-mécanique (53 %) (tableau 9). A contrario, les tests sont rarement utilisés pour recruter dans le secteur de la santé-action-sociale (27 %). Les entreprises font aussi davantage passer ces tests quand elles ciblent des profils jeunes. Effectivement, quand le cadre recruté est âgé de moins de 30 ans, la moitié des entreprises a pratiqué des tests contre 32 % quand le cadre recruté est âgé de 50 ans et plus. Les recruteurs ont tendance à chercher à valider les compétences des plus jeunes par ces moyens, à l'inverse des plus âgés qui peuvent faire valoir une expérience professionnelle.

Les tests peuvent prendre différentes formes en fonction de leur objet. Les plus courants sont les tests de personnalité (22 % des recrutements), en particulier lorsqu'il s'agit de recruter pour les postes de direction d'entreprise (28 %) et dans les fonctions commercial-marketing (27 %) et services techniques (27 %). Ces tests sont également plus fréquents dans le secteur de la banque-assurances (41 %).

Ces épreuves peuvent également prendre la forme de tests de mise en situation professionnelle (jeux de

rôle, exercices, études de cas) censés évaluer la maîtrise des compétences requises pour le poste à pourvoir (19 % des recrutements). Les entreprises font surtout passer ces tests pour les postes en informatique (27 %), gestion-finance-administration (27 %) et dans le secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs (25 %).

Enfin, les candidats ont été soumis à des tests de langues et des tests psychotechniques dans respectivement 15 % et 12 % des recrutements. ●

-Tableau 7-

Les candidats reçus en entretien ont-ils passé...	
Des tests de personnalité	22 %
Des tests de mise en situation professionnelle	19 %
Des tests de langue	15 %
Des tests psychotechniques	12 %
Au moins une de ces quatre formes de test	45 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 8-

Recours aux tests selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	41 %
100 à 249	41 %
250-999	48 %
1000 salariés et plus	53 %
Ensemble	45 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 9-

Recours aux tests selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	49 %
Automobile-aéronautique-mécanique	53 %
Chimie-pharmacie-énergies	52 %
Équipements électriques et électroniques	37 %
Autres industries	45 %
Construction	42 %
Commerce	42 %
Commerce interentreprises	48 %
Distribution	37 %
Services	45 %
Activités informatiques	44 %
Ingénierie-R&D	55 %
Banque-assurances	57 %
Services aux entreprises	54 %
Transports-logistique	36 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	45 %
Santé-action sociale	26 %
Ensemble	45 %

Source : Apec, 2015

– LES CONTRÔLES DES DIPLÔMES ET DES RÉFÉRENCES SONT QUASI-SYSTÉMATIQUES –

En parallèle des différents tests, d'autres moyens permettent aux entreprises de sécuriser leurs recrutements, notamment en contrôlant les informations factuelles décrites sur les CV des candidats. Deux types de contrôles peuvent être effectués par l'entreprise : la demande des diplômes et la vérification des références, cette dernière s'effectuant le plus souvent auprès des anciens employeurs du candidat⁶. Ces vérifications sont effectuées soit par l'entreprise, soit par l'intermédiaire de recrutement lorsque ce dernier se charge de la sélection des candidats.

Différents cas de figures se présentent pour ces contrôles : **la demande exclusive des diplômes du candidat, le contrôle seul des références et enfin la demande des diplômes avec le contrôle des références.**

Le cas le plus courant est celui où les diplômes comme les références du candidat sont contrôlés, soit dans 43 % des cas quand l'entreprise recrute directement et dans 55 % des cas quand un intermédiaire du recrutement est intervenu.

On constate toutefois des différences quant au type de contrôle quand l'entreprise recrute directement ou lorsque cette dernière fait appel à un intermédiaire.

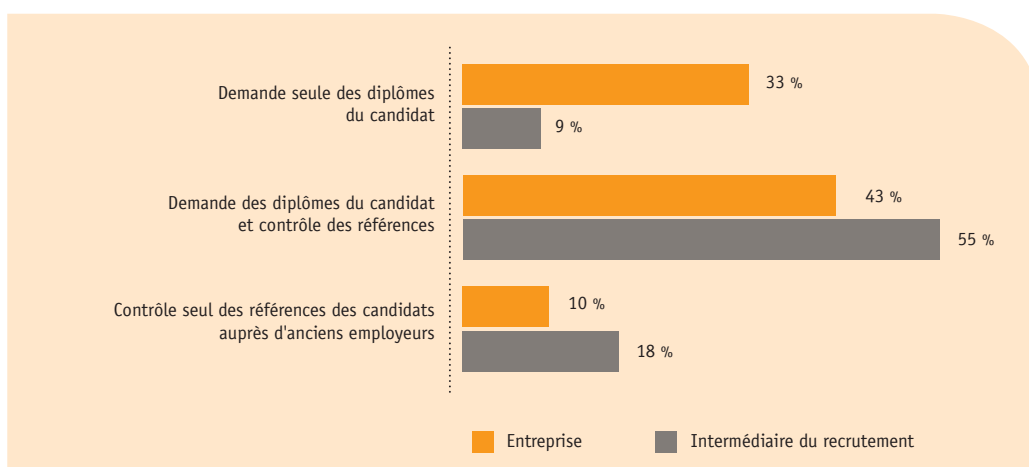
Lorsqu'un intermédiaire du recrutement est mandaté par une entreprise, il est rare que seuls les diplômes soient contrôlés, dans moins d'un recrutement sur dix. Il est plus fréquent que seules les références soient contrôlées, dans près de 20 % des cas (figure 13). Au global, les références sont plus souvent contrôlées que les diplômes des candidats lorsque l'entreprise fait appel à un intermédiaire (dans 73 % des recrutements contre 64 %). Cet écart peut s'expliquer par le fait que les intermédiaires de recrutement sont surtout mandatés pour recruter des profils expérimentés, et vont donc chercher à contrôler les compétences par la vérification de références auprès d'anciens employeurs plutôt que par les diplômes. D'autre part, le contrôle des références apporte à l'intermédiaire des garanties vis-à-vis de son client.

À l'inverse, quand l'entreprise recrute directement, elle est plus souvent amenée à demander les diplômes qu'à contrôler les références des candidats. Dans 33 % des recrutements, l'entreprise a uniquement demandé les diplômes, tandis que le contrôle seul des références ne concerne que 10 % des recrutements. Au global, l'entreprise a demandé les diplômes du candidat dans 76 % des recrutements, tandis qu'elle a contrôlé ses références

6. Selon la loi, le contrôle des références auprès d'anciens employeurs ne peut s'effectuer qu'avec l'accord du candidat.

–Figure 13–

Part des recrutements où les diplômes sont demandés et/ou leurs références sont contrôlés par l'entreprise ou l'intermédiaire du recrutement



Source : Apec, 2015



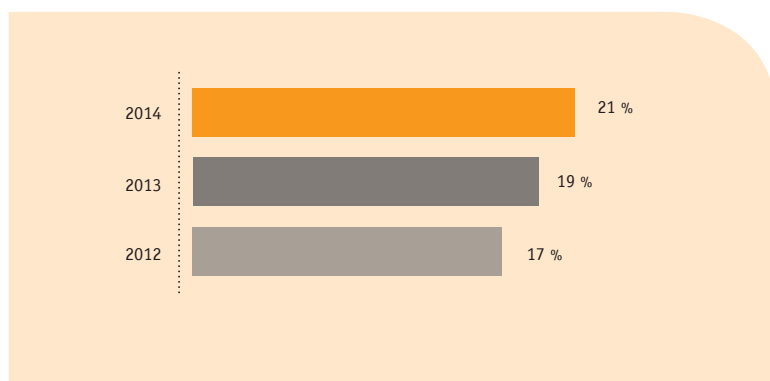
Quand un intermédiaire du recrutement a été mandaté, il a demandé uniquement le diplôme du candidat dans 9 % des cas.

dans seulement 53 % des cas. Le profil des recrutés explique en partie ces résultats. Les plus jeunes sont plus fréquemment recrutés directement par l'entreprise : 86 % des jeunes diplômés recrutés ont été embauchés directement par l'entreprise contre seulement 70 % des cadres de plus de 40 ans. Par conséquent, l'entreprise va plus s'attacher aux diplômes lorsqu'elle recrute des jeunes diplômés ou de jeunes cadres.

Au global, que ce soit par l'entreprise et/ou par le cabinet, les diplômes et/ou les références sont vérifiés dans près de 9 recrutements sur 10.

- DANS PLUS DE 2 CAS SUR 10, LES RECRUTEURS RECHERCHENT DES INFORMATIONS SUR LES CANDIDATS VIA INTERNET -

-Figure 14-
Part des recrutements de cadres où des informations sur les candidats sont recherchées sur Internet



En 2014, 21 % des entreprises disent avoir cherché des informations sur les candidats via Internet, une part en augmentation par rapport à 2012 (17 %) et 2013 (19 %) (figure 14). Les recruteurs peuvent rechercher des informations sur les candidats à partir des moteurs de recherche ou des réseaux sociaux en ligne, au-delà de la simple vérification d'éléments du CV. Cette augmentation est notamment liée à la progression de l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels. En effet, la recherche d'informations sur Internet est pratiquée dans plus d'un tiers des cas (34 %) lorsque l'entreprise a utilisé comme canal de recrutement les sites de réseaux sociaux. Il est donc important pour le candidat de maintenir à jour les informations de son profil sur ces sites. ●

- PLUS D'UN TIERS DES CANDIDATS RECRUTÉS ÉTAIENT CONNUS EN AMONT OU RECOMMANDÉS -

-Tableau 9-

Proportion des candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les candidats recrutés	
Candidat connu et non recommandé	22 %
Candidat connu et recommandé	5 %
Candidat recommandé mais non-connu	7 %
Total candidat connu et/ou recommandé	34 %

Malgré la transparence du marché de l'emploi cadre, avec la publication d'offre d'emploi dans 85 % des recrutements, le réseau relationnel continue de jouer un rôle important. En effet, **dans plus d'un tiers des recrutements (34 % contre 37 % en 2013), le candidat était connu de l'entreprise et/ou recommandé par un tiers (tableau 9).**

Le fait d'être connu de l'entreprise ou recommandé par un tiers renforce la confiance du recruteur et surtout facilite le processus de recrutement dans un contexte où les candidatures peuvent être très nombreuses, voire pléthoriques. Par exemple un ancien stagiaire ou un ancien salarié peut postuler et après un ou plusieurs entretiens, l'entreprise peut décider d'embaucher le candidat dont les références antérieures au sein de l'entreprise valident les compétences.

27 % des entreprises déclarent que la personne embauchée était connue d'un collaborateur de l'entreprise avant le début du recrutement (figure 15). Dans 4 cas sur 10, le candidat est connu par le biais d'une relation professionnelle (autre que celle de type client/fournisseur), et dans une moindre mesure, il s'agit d'une relation client/fournisseur (14 %) ou d'une relation personnelle (11 %).

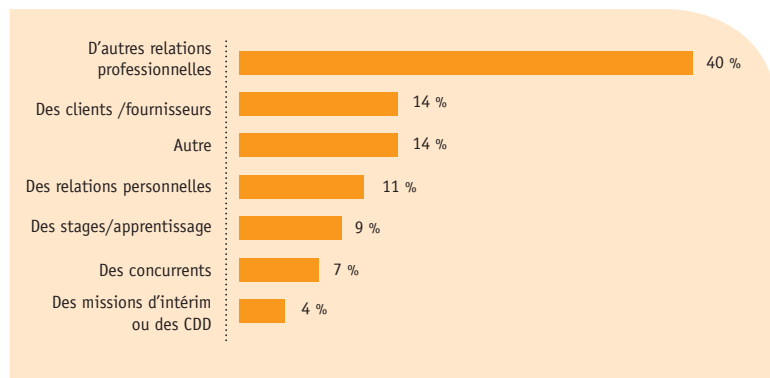
Et 12 % des entreprises indiquent que le candidat recruté in fine a été recommandé par une personne extérieure de l'entreprise. Parmi les candidats recommandés, 6 sur 10 ont été présentés au recruteur par une relation de l'entreprise (client, fournisseur, etc.). Dans plus de 4 cas sur dix, cette recommandation résulte d'une démarche de l'entreprise, qui a elle-même appelé d'anciens employeurs du candidat (figure 16).

Au global, plus d'un tiers des candidats recrutés étaient connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur. On note que 5 % des candidats recrutés étaient à la fois connus par l'entreprise et recommandés par une personne extérieure.

–Figure 15–

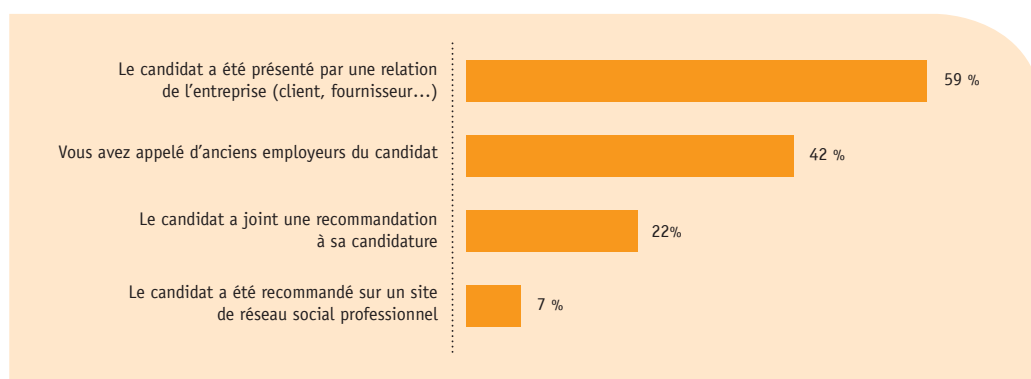
Comment ce candidat était-il connu ? Était-ce par...

(le total peut être inférieur à 100 % à cause des «ne sait pas»)



–Figure 16–

Ce candidat a été recommandé par une personne extérieure, de quelle manière ?



Les petites entreprises recrutent davantage de candidats déjà connus ou recommandés que les plus grandes. Près de 40% des entreprises de moins de 100 salariés ont embauché lors de leur dernier recrutement de cadre un candidat connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure, soit deux fois plus que les entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 10**).

Le recrutement d'un cadre dans les plus petites structures est souvent apparenté à une prise de risque. Aussi, le fait de recruter quelqu'un qui est déjà connu de l'entreprise et/ou recommandé permet de limiter les risques. De plus, cela permet de réduire les étapes du recrutement, ce qui est loin d'être négligeable dans des entreprises qui ont peu de moyens (financiers et/ou humains) à y consacrer.

On observe aussi que la part des candidats connus ou recommandés parmi les candidats recrutés augmente avec l'âge de ces derniers.

Ainsi, près de la moitié des personnes recrutées âgées de plus de 50 ans étaient connues de l'entreprise et/ou recommandées par une personne extérieure, contre 30 % des candidats âgés de moins de 40 ans (**tableau 11**). Deux explications : d'une part, les candidats plus âgés bénéficient d'un réseau relationnel plus large du fait de leur expérience professionnelle. D'autre part, ces candidats sont plus exposés aux difficultés de recrutement que les plus jeunes. C'est pourquoi il peut être crucial pour eux de disposer d'une recommandation afin de passer les barrières du CV et de se faire embaucher.

-Tableau 10-

Proportion des recrutements pour lesquels le candidat recruté était connu en amont ou recommandé selon la taille de l'entreprise

	Moins de 100 salariés	100 à 249 salariés	Moins de 250 salariés	250-999 salariés	1000 salariés et plus	Ensemble des entreprises
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	38 %	37 %	37 %	34 %	20 %	34 %

Source : Apec, 2015

-Tableau 11-

Proportion de candidats connus et/ou recommandés parmi les candidats recrutés selon l'âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Ensemble des candidats
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	30 %	31 %	42 %	46 %	34 %

Source : Apec, 2015

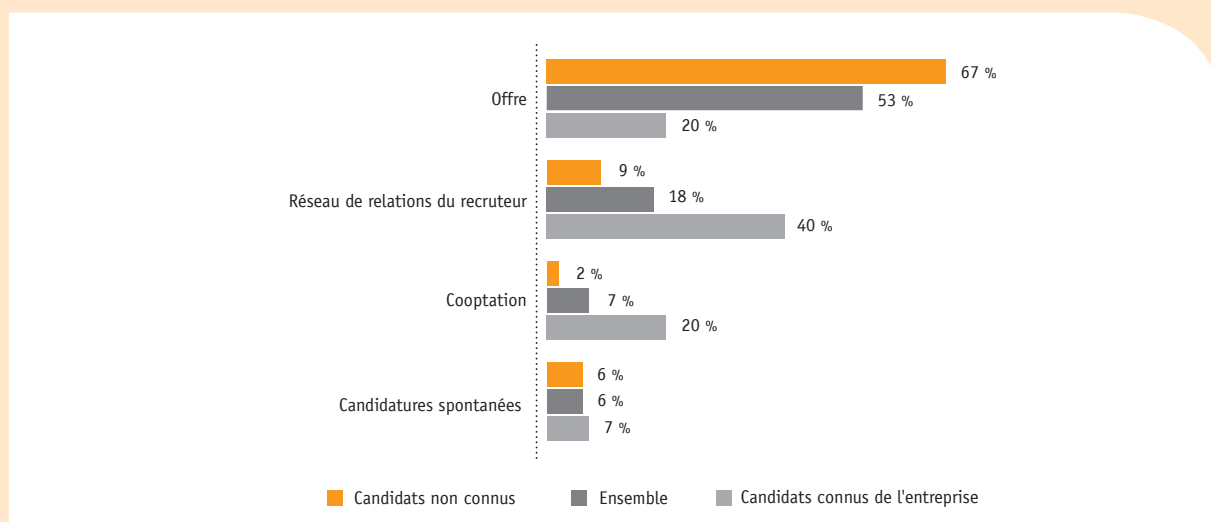
CES CANDIDATS QUI ONT ÉTÉ RECRUTÉS VIA L'OFFRE D'EMPLOI MAIS QUI ÉTAIENT CONNUS PAR UN COLLABORATEUR DE L'ENTREPRISE

Plus d'un quart des cadres recrutés étaient déjà connus d'un collaborateur de l'entreprise. Si le réseau de relation et la cooptation sont logiquement les deux principaux moyens par lesquels ces candidats ont été recrutés (respectivement 40 % et 20 %), une part non négligeable d'entre eux l'a été en réponse à une offre d'emploi (20 %) (figure 17).

Ces candidats se distinguent-ils des autres candidats connus également, mais recrutés par les canaux liés aux réseaux ? En quoi les procédures auxquelles ces candidats ont été soumis sont-elles spécifiques ?

—Figure 17—

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ? (principaux moyens)



Source: Apec, 2015



Les candidats non connus de l'entreprise ont à 67 % été recrutés via une offre.

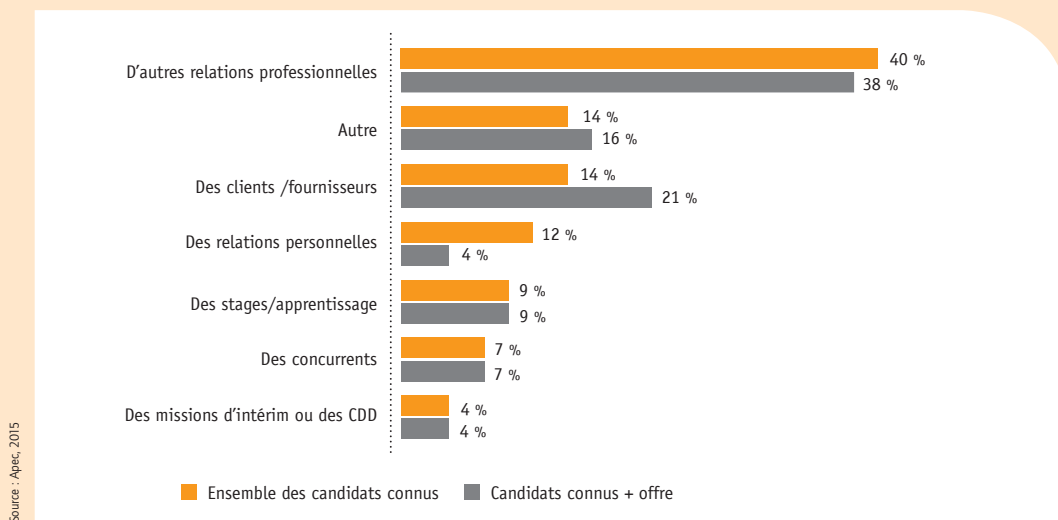
Une première particularité est la façon dont ces candidats étaient connus. En effet, même si les relations professionnelles sont le premier moyen par lequel ces cadres étaient connus (38 %, niveau proche de la moyenne), les relations clients/fournisseurs sont surreprésentées, 21 % contre 14 % pour l'ensemble. Les relations personnelles sont, elles, moins souvent que la moyenne à l'origine du lien entre le cadre recruté et l'entreprise (4 % contre 11 %) (figure 18).

Autre particularité, ces cadres ont été soumis à plus d'épreuves de sélection, non seulement que l'ensemble des recrutés connus, mais aussi de l'ensemble des cadres. Ainsi, 67 % d'entre eux ont été soumis à au moins un test contre 18 % de l'ensemble des connus et 45 % en moyenne.

Enfin, leur profil se distingue également : comme l'ensemble des candidats connus, ils sont plus âgés que la moyenne. Un peu plus de la moitié a plus de 40 ans contre 45 % des candidats connus et 35 % de l'ensemble.

On peut supposer que la relation à l'origine de la connaissance a mis au courant le futur recruté de l'opportunité d'un poste dans l'entreprise, mais n'était pas en mesure de le recommander. Ainsi, le candidat a pu postuler à cette offre d'emploi, mais comme un candidat « classique ». Le processus de recrutement est donc plutôt celui d'un candidat qui est recruté par le biais de la publication d'une offre, et non celui d'un candidat connu des décideurs de l'entreprise. Etant donné que le candidat ne connaît ni le recruteur ni les ressources humaines, le recrutement n'est donc pas facilité, au contraire. En outre, le candidat n'est pas référencé, il est juste connu d'une personne extérieure de l'entreprise. En fait, il est même moins recommandé que les autres candidats (8 % contre 12 % en moyenne et 19 % pour l'ensemble des candidats connus).

-Figure 18-
Comment ce candidat était-il connu ? Était-ce par ...
(le total peut être inférieur à 100 % à cause des «ne sait pas»)



— 3 —

—ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE PROFIL DU CADRE RECRUTÉ (EN ACTIVITÉ OU SANS EMPLOI)—

- 34 L'examen des candidatures spontanées est plus fréquent lors du recrutement de cadres sans emploi
- 36 L'opacité du marché défavorise les cadres sans emploi
- 37 Les cadres sans emploi sont plus souvent recrutés grâce à une offre
- 38 Le recours à un cabinet de chasse est plus fréquent dans les recrutements de cadres en activité
- 40 La présélection téléphonique est plus fréquente lors du recrutement de cadres sans emploi
- 41 Les tests sont aussi fréquents pour les cadres en activité et les cadres sans emploi
- 41 Les cadres en activité sont plus souvent soumis au contrôle des références et des diplômes
- 42 Les cadres en activité recrutés sont plus souvent déjà connus de l'entreprise que les cadres sans emploi

Les entreprises sont interrogées sur le profil du candidat embauché lors de leur dernier recrutement de cadre (âge, sexe, situation professionnelle au moment du recrutement). Ces réponses permettent de comparer les procédures de recrutement selon la situation professionnelle du candidat au moment de son recrutement (en activité ou sans emploi, hors jeunes diplômés⁷).

Parmi les cadres recrutés, 71 % étaient en activité au moment du recrutement et 29 % sans emploi. La part des cadres en activité dans les embauches est plus élevée dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (79 % des recrutés, contre 64 % dans les entreprises de moins de 100 salariés). Les candidats en poste sont sans doute plus frileux à l'idée d'une mobilité externe lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise, qui peut paraître moins solide dans le contexte économique actuel. Les cadres en activité sont aussi proportionnellement plus nombreux dans

les recrutements des fonctions direction d'entreprise et santé-social-culture (75 %), qui disposent d'un vivier de candidats plus restreints qu'en moyenne et s'appuient donc essentiellement sur la mobilité externe des cadres.

L'analyse des procédures de recrutement selon la situation professionnelle de la personne recrutée vise à répondre aux questions suivantes :

- **Comment se déroulent les procédures de recrutement (moyens de *sourcing* activés, canaux d'embauche, épreuves de sélection, recours ou non à un intermédiaire...) selon qu'elles aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi ?**
- **Certaines procédures de recrutement sont-elles plus favorables aux cadres en activité ou au contraire aux cadres sans emploi ?**

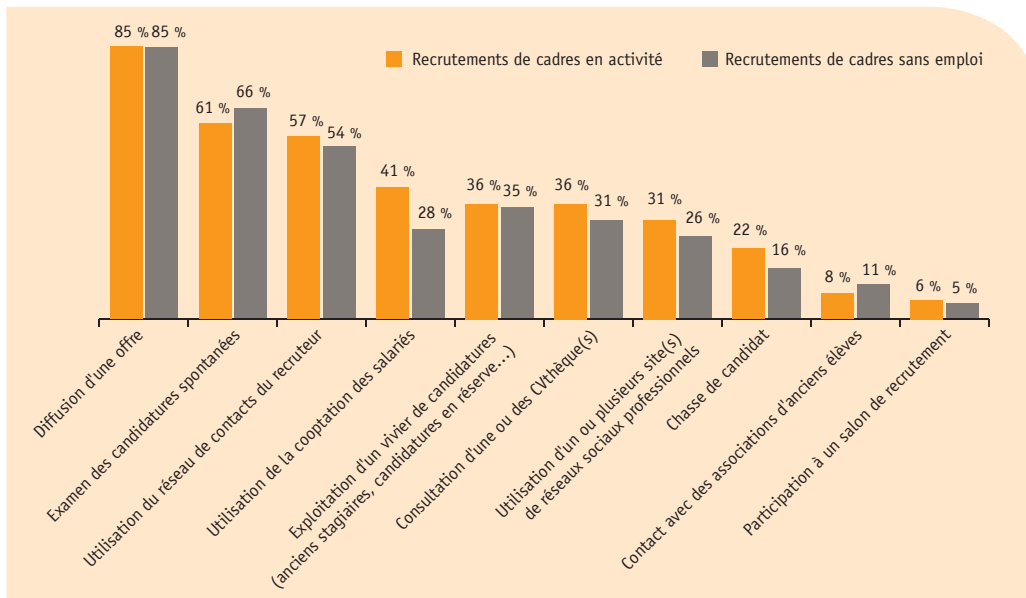
⁷ Les jeunes diplômés, majoritairement sans emploi au moment de leur recrutement, ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

– L'EXAMEN DES CANDIDATURES SPONTANÉES EST PLUS FRÉQUENT LORS DU RECRUTEMENT DE CADRES SANS EMPLOI–


Les recrutements ayant abouti à l'embauche d'un cadre en activité ou sans emploi ont aussi souvent fait l'objet de la diffusion d'une offre (85 %) (**figure 19**). En revanche, les entreprises ayant recruté un cadre en activité ont davantage utilisé la cooptation de leurs salariés comme moyen de *sourcing* (41 % d'entre elles contre seulement 28 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi). La cooptation est un moyen d'accéder à des candidats en activité, par le biais des salariés qui jouent le rôle

d'intermédiaires et de garants. Ces candidats « passifs » ne sont a priori pas en recherche d'emploi et sont donc plus difficiles à atteindre via des moyens classiques (offres, CVthèques...). Logiquement, **les recrutements aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre en activité lorsque la cooptation a été utilisée comme moyen de *sourcing* (78 % des recrutements contre 71 % en moyenne) (figure 20).**

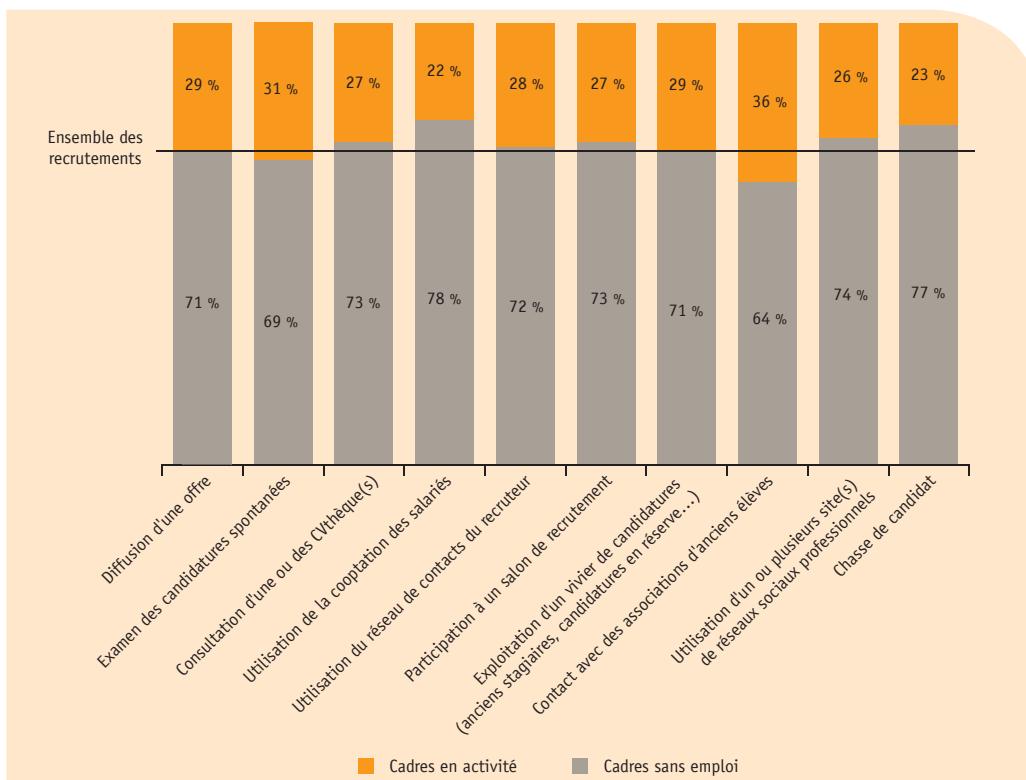
-Figure 19-
Moyens de *sourcing* utilisés lors des recrutements de cadres en activité ou sans emploi




Source : Apec, 2015

 85 % des recrutements ayant abouti à l'embauche d'un cadre en activité ont donné lieu à la diffusion d'une offre.

-Figure 20-
Situation professionnelle des cadres recrutés selon les moyens de *sourcing* utilisés par les entreprises



Source : Apec, 2015

 71 % des recrutements ayant donné lieu à la diffusion d'une offre aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité, et 29 % à l'embauche d'un cadre sans emploi.

Il est intéressant de rappeler que la cooptation est particulièrement utilisée dans le secteur de la formation initiale et continue, secteur qui recrute plus de cadres en activité qu'en moyenne (79 % des recrutés contre 71 %). Les postes de formateurs sont fréquemment à temps partiel, et la cooptation peut être un moyen d'atteindre des candidats en poste éventuellement intéressés par un complément d'activité.

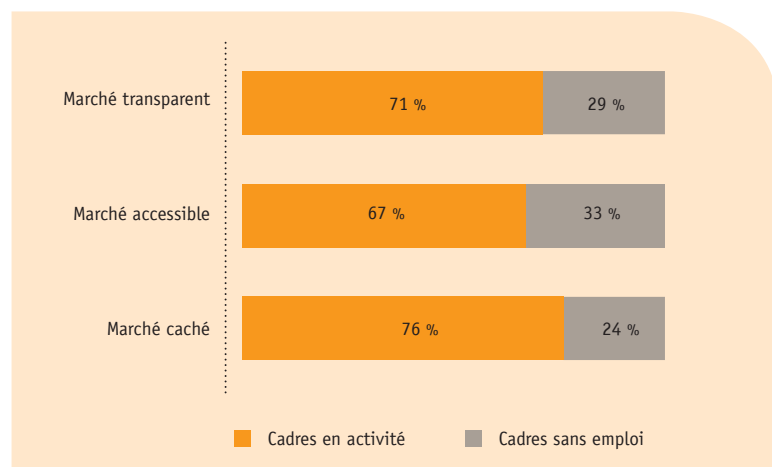
Les entreprises ayant recruté un cadre en activité ont aussi plus fréquemment mobilisé le réseau de relations du recruteur (57 % d'entre elles contre 54 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi), les CVthèques (36 % contre 31 %), les sites de réseaux sociaux professionnels (31 % contre 26 %) et la chasse (22 % contre 16 %). Dans ces différents cas de figure, c'est a priori le recruteur (ou son mandataire) qui prend l'initiative de la mise en relation avec le candidat. Cela traduit donc peut-être la préférence des recruteurs pour les cadres en poste, qui mobilisent en outre plus de moyens (humains et/ou financiers) pour les atteindre.

Pour leur part, les entreprises ayant recruté un candidat sans emploi ont plus souvent examiné les candidatures spontanées, à hauteur de 66 % d'entre elles contre 61 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité. L'examen des candidatures spontanées est plus favorable à l'embauche de candidats sans emploi. Ainsi, **les recrutements aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre sans emploi lorsque le recruteur a examiné les candidatures spontanées (31 % d'entre eux contre 29 % en moyenne).**

De même, le recours à des associations d'anciens élèves favorise l'embauche d'un candidat sans emploi : 36 % des cadres recrutés sont sans emploi quand l'entreprise a mobilisé ce moyen de *sourcing*, contre 29 % en moyenne. Ce résultat est peu surprenant puisque ce canal vise surtout de jeunes cadres, qui sont davantage concernés par des contrats temporaires et confrontés à de plus grandes difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi. ●

– L'OPACITÉ DU MARCHÉ DÉFAVORISE LES CADRES SANS EMPLOI –

–Figure 21–
Situation professionnelle des cadres recrutés selon le degré de transparence du marché



Source : Apec, 2015



71 % des recrutements du « marché transparent » aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité, et 29 % à l'embauche d'un cadre sans emploi.

L'utilisation exclusive des canaux de *sourcing* les plus confidentiels (réseau, cooptation, chasse, et/ou associations d'anciens élèves) est plus favorable au recrutement de cadres en activité. Les recrutements du « marché caché » aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité dans 76 % des cas, contre 71 % des cas lorsque le recrutement a donné lieu à publication d'une offre (figure 21).

Mais les recrutements qui correspondent au « marché accessible » (utilisation des candidatures spontanées, CVthèques et/ou sites de réseaux sociaux sans diffusion d'une offre) sont finalement les plus favorables aux candidats sans emploi, ce qui s'explique par le poids des candidatures spontanées dans ce segment de marché. Les recrutements du « marché accessible » aboutissent à l'embauche d'un cadre sans emploi dans 33 % des cas (29 % en moyenne). ●

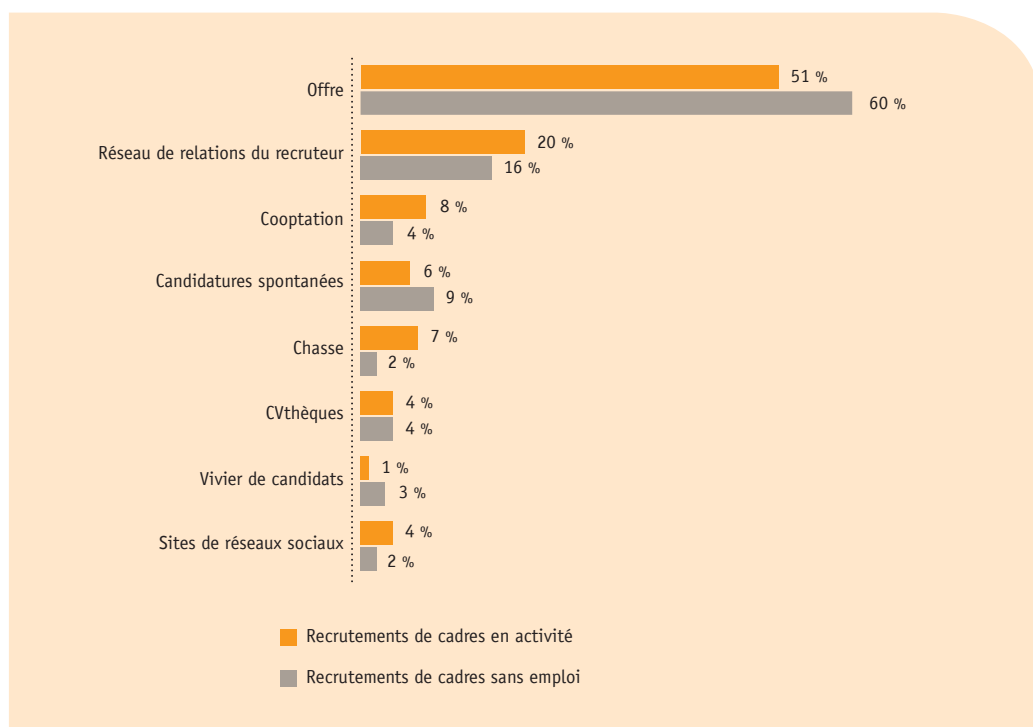
– LES CADRES SANS EMPLOI SONT PLUS SOUVENT RECRUTÉS GRÂCE À UNE OFFRE –

Les offres restent le premier moyen ayant permis de rencontrer la personne recrutée, qu'elle soit en activité ou sans emploi au moment du recrutement. Mais **les cadres sans emploi sont plus souvent repérés suite à la diffusion d'une offre** que les cadres en activité (**figure 22**) : 60 % d'entre eux contre 51 % pour les seconds. La candidature retenue provient aussi plus souvent des candidatures spontanées lorsque le cadre recruté est sans emploi (9 % contre 6 % pour les cadres en activité).

A contrario, **les cadres en activité sont plus souvent approchés par le biais du réseau de relations du recruteur**, à hauteur de 25 % d'entre eux contre 16 % des cadres sans emploi. Les recruteurs utilisent en effet leur réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste. De même, la cooptation est à l'origine de 8 % des embauches de cadres en activité, contre seulement 4 % pour les cadres sans emploi. Enfin, les cadres en activité sont plus souvent « chassés » que les candidats sans emploi (7 % contre 2 %).

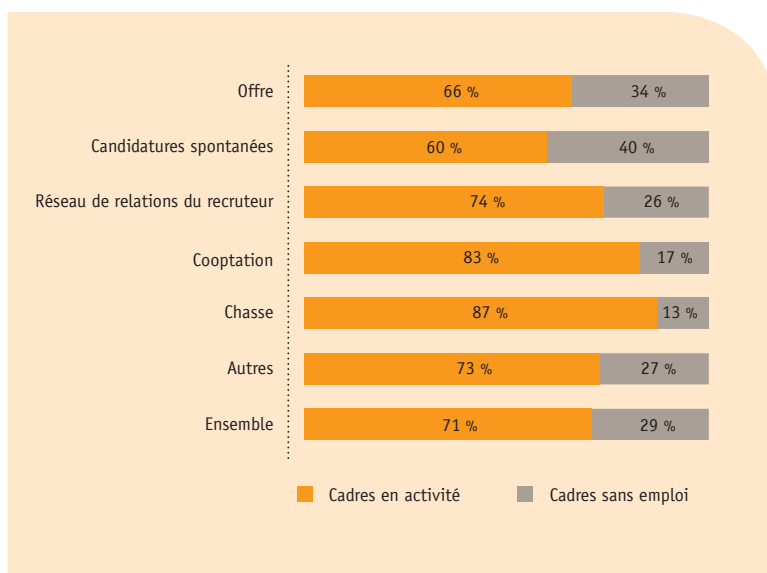
–Figure 22–

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?




51 % des recrutements de cadres en activité ont été finalisés grâce à la diffusion d'une offre, contre 60 % des recrutements de cadres sans emploi.

–Figure 23–
Situation professionnelle des cadres recrutés selon le canal d'embauche



Source : Apec, 2015

 66 % des cadres recrutés grâce à la diffusion d'une offre étaient en activité au moment du recrutement, et 34 % étaient sans emploi.


Les cadres recrutés via la chasse, la cooptation ou le réseau de relations du recruteur sont plus fréquemment des cadres en activité comparativement aux autres canaux d'embauche (figure 23). Seuls 13 % des cadres recrutés par le biais de la chasse sont sans emploi, 17 % de ceux approchés par la cooptation, et 26 % de ceux embauchés par le biais du réseau de relations (contre 29 % des cadres tous canaux confondus). Ces canaux de *sourcing* sont en effet un moyen d'atteindre des candidats « passifs » qui ne sont pas en recherche d'emploi et qui sans cela ne postuleraient pas, ce que semblent confirmer ces résultats. A l'inverse, **l'examen des candidatures spontanées et la diffusion d'une offre laissent plus de chances aux candidats sans emploi d'être embauchés, comparativement aux autres canaux d'embauche** : 40 % des recrutés repérés grâce à la consultation des candidatures spontanées sont sans emploi, et 34 % de ceux recrutés grâce à une offre. ●

– LE RECOURS À UN CABINET DE RECRUTEMENT ET/OU DE CHASSE EST PLUS FRÉQUENT DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES EN ACTIVITÉ –

–Tableau 12–
Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires selon la situation professionnelle des cadres recrutés

	Recrutements de cadres en activité	Recrutements de cadres sans emploi	Ensemble des recrutements ⁸
Un cabinet de recrutement	28 %	26 %	27 %
Une agence d'intérim	4 %	6 %	4 %
Un cabinet de chasse	8 %	4 %	6 %
Au moins un de ces intermédiaires	31 %	30 %	29 %

Source : Apec, 2015

 28 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité ont fait appel à un cabinet de recrutement, contre 26 % des entreprises ayant recruté un cadre sans emploi.

Les entreprises ayant finalement recruté un cadre en activité ont plus souvent fait appel à un cabinet de recrutement ou à un cabinet de chasse (tableau 12). Ainsi, un cabinet de recrutement a été mobilisé dans 28 % des recrutements de cadres en activité, contre 26 % des recrutements de cadres sans emploi. Un cabinet de chasse a quant à lui été mandaté dans 8 % des recrutements de cadres en activité contre seulement 4 % des recrutements de cadres sans emploi. Ces résultats sont peu surprenants, puisque ces intermédiaires sont notamment sollicités pour atteindre des cadres en poste via de l'approche directe. Cette démarche est fréquente pour les recrutements de cadres dirigeants (dans 32 % des recrutements contre 29 % en moyenne), postes pour lesquels la proportion de cadres en activité parmi les recrutés est la plus forte (75 % des recrutés).

8. Les résultats présentés pour l'ensemble des recrutements intègrent les recrutements de jeunes diplômés, qui n'ont pas été pris en compte dans cette analyse. Par conséquent, les pourcentages pour l'ensemble des recrutements peuvent être inférieurs ou supérieurs aux résultats pour les seuls cadres en activité ou sans emploi.

A contrario, **les entreprises ayant embauché un cadre sans emploi ont plus souvent sollicité une agence d'intérim**, dans 6 % des recrutements de cadres sans emploi contre 4 % des recrutements de cadres en activité. On peut faire l'hypothèse que ces intermédiaires ont moins recours à l'approche directe, diffusent plus souvent une offre d'emploi et mobilisent davantage les candidatures spontanées, canaux de *sourcing* qui sont plus favorables au recrutement de cadres sans emploi.

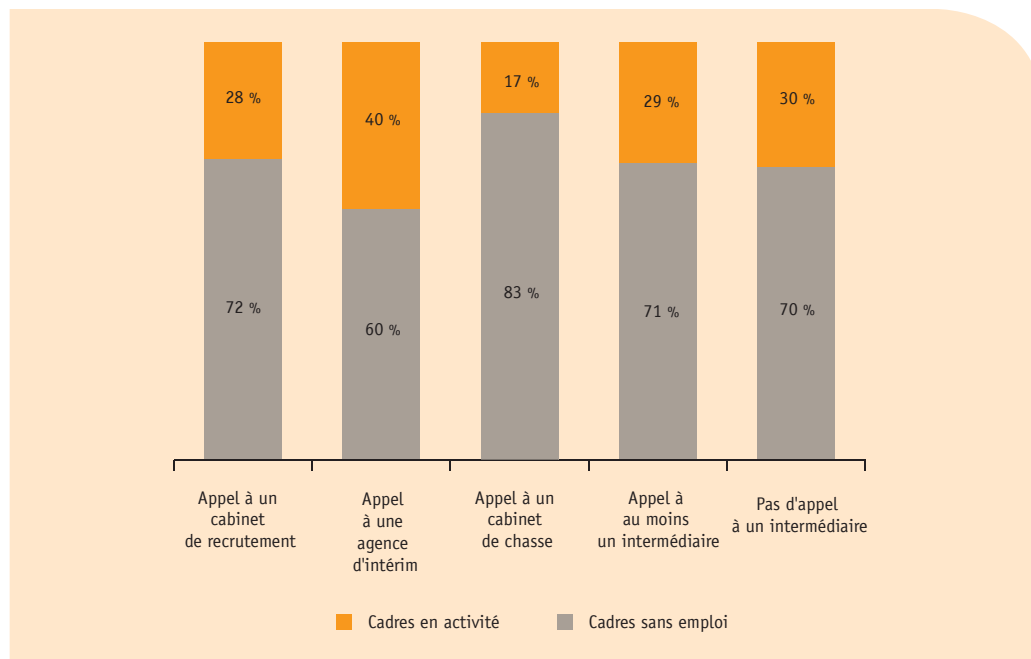
Le recours à un cabinet de chasse est particulièrement favorable au recrutement de cadres en activité (figure 24). Dans 83 % des cas où l'entreprise a mandaté un cabinet de chasse, le recrutement a finalement abouti à l'embauche d'un cadre

en poste (contre 71 % en moyenne). En revanche, **faire appel à une agence d'intérim favorise plutôt le recrutement de cadres sans emploi.** Dans 40 % des cas où l'entreprise a sollicité une société d'intérim, le recrutement a finalement abouti à l'embauche d'un cadre sans emploi (29 % en moyenne).

On peut aussi noter que les entreprises ayant recruté un cadre sans emploi ont plus souvent mobilisé un seul type d'intermédiaire que celles ayant recruté un cadre en activité (79 % contre 69 %). Ces dernières ont sans doute eu recours à deux types d'intermédiaires pour élargir le vivier de candidats et maximiser leurs chances d'atteindre des candidats « passifs » déjà en poste.

–Figure 24–

Situation professionnelle des cadres recrutés selon le recours à un ou des intermédiaires du recrutement



Source: Apec, 2015

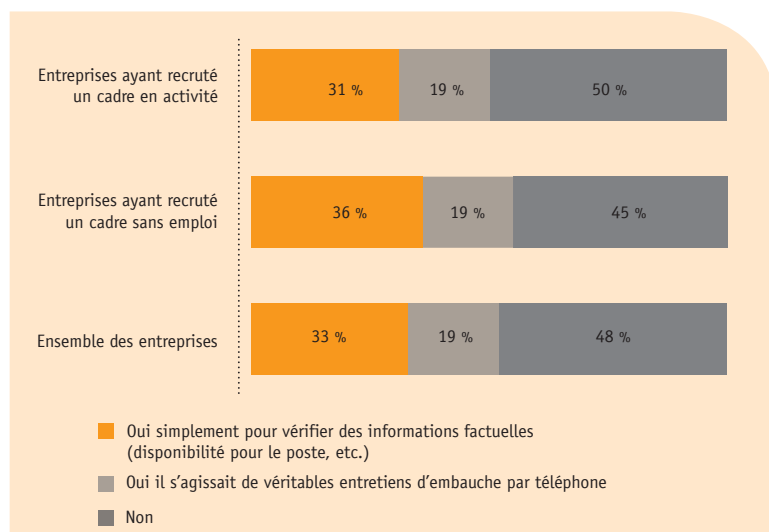


72% des entreprises ayant fait appel à un cabinet de recrutement ont recruté un cadre en activité, et 28 % d'entre elles ont recruté un cadre sans emploi.

- LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST PLUS FRÉQUENTE LORS DU RECRUTEMENT DE CADRES SANS EMPLOI -

-Figure 25-

Avez-vous eu recours à une présélection téléphonique ?



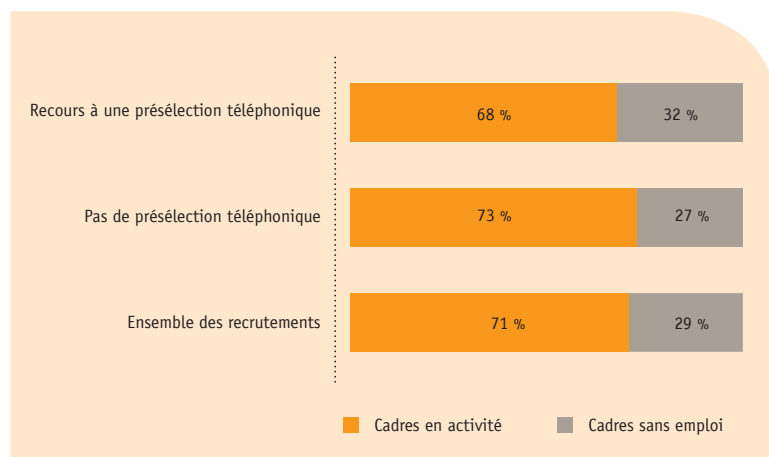
Source : Apec, 2015



31 % des entreprises ayant recruté un cadre en activité ont procédé à une présélection téléphonique pour vérifier des informations factuelles.

-Figure 26-

Situation professionnelle des cadres recrutés selon le recours ou non à une présélection téléphonique



Source : Apec, 2015



68 % des recrutements ayant donné lieu à une présélection téléphonique aboutissent à l'embauche d'un cadre en activité.

Les cadres sans emploi finalement recrutés ont plus souvent été soumis à une présélection par téléphone que les cadres en activité (55 % contre 45 %) (figure 25). La vérification téléphonique des éléments factuels indiqués dans le CV a en particulier été plus fréquente (36 % des recrutements de cadres sans emploi contre 31 % pour les cadres en activité). Il s'agit pour le recruteur de s'assurer de la pertinence de la candidature (mobilité géographique du candidat, prétentions salariales, adéquation au profil recherché...). Ce premier contact avec le candidat permet aussi d'évaluer ses qualités d'expression orale, son aisance relationnelle, ou encore son intérêt pour le poste et l'entreprise.

Les entreprises soumettent-elles plus souvent les cadres sans emploi à une présélection téléphonique étant peut-être plus frileuses à l'idée de les embaucher ? Et cette étape serait-elle plus favorable au recrutement de cadres sans emploi ?

Les procédures de recrutement au cours desquelles une présélection téléphonique a eu lieu aboutissent plus fréquemment à l'embauche d'un cadre sans emploi (figure 26) : 32 % des cadres recrutés sont sans emploi dans ce cas, contre 27 % lorsque l'entreprise n'a pas soumis les candidats à cette présélection. L'échange téléphonique offre aux candidats la possibilité de mettre en valeur certains aspects de leur profil, parfois difficiles à retranscrire dans un CV. Ce premier contact avec le recruteur permet peut être aux candidats sans emploi d'accéder plus facilement à un entretien, et d'être finalement embauchés. ●

– LES TESTS SONT AUSSI FRÉQUENTS POUR LES CADRES EN ACTIVITÉ ET LES CADRES SANS EMPLOI–

Les cadres en activité finalement recrutés passent autant de tests (tous confondus) que les cadres sans emploi (45 % d'entre eux contre 44 %) (**tableau 13**). Ils sont toutefois un peu plus souvent soumis à des tests de personnalité (24 % contre 20 % des cadres sans emploi). Ceci s'explique sans doute par la surreprésentation des cadres en activité dans la fonction direction d'entreprise (75 % des recrutés). C'est en effet lorsqu'il s'agit de recruter pour cette fonction que les tests de personnalité sont les plus fréquents (dans 28 % des recrutements). •

– Tableau 13–

Usage des tests selon la situation professionnelle des cadres recrutés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
Tests de langue	15 %	15 %	15 %
Tests psychotechniques	12 %	12 %	12 %
Tests de mise en situation professionnelle	19 %	18 %	19 %
Tests de personnalité	24 %	20 %	22 %
A passé au moins un test	45 %	44 %	45 %



15 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à des tests de langue.

Source : Apec, 2015

– LES CADRES EN ACTIVITÉ SONT PLUS SOUVENT SOUMIS AU CONTRÔLE DES RÉFÉRENCES ET DES DIPLÔMES–

Les cadres en activité sont plus souvent soumis à un contrôle des références, réalisé par l'entreprise et/ou par le cabinet (67 % d'entre eux contre 57 % des cadres sans emploi) (**tableau 14**). Ceci peut en partie s'expliquer par le poids important des cadres en activité parmi les recrutés dans les entreprises de 1 000 salariés et plus (79 % des recrutés), qui sont celles qui contrôlent le plus souvent les références du candidat (elles ou leur mandataire).

De même, le diplôme est plus souvent vérifié pour les cadres en activité que pour les cadres sans emploi (dans 80 % des cas contre 71 %) (**tableau 15**). Ceci s'explique sans doute en partie par la surreprésentation des cadres en activité parmi les recrutés dans la fonction santé-social-culture (75 % des recrutés), dont les recrutements donnent le plus souvent lieu à une vérification des diplômes (dans 94 % des recrutements de cette fonction).

En revanche, les cadres recrutés ont aussi souvent fait l'objet d'une recherche d'information sur internet par l'entreprise, qu'ils soient en activité (22 % d'entre eux) ou sans emploi (23 %). •

– Tableau 14–

Part des recrutements où les références sont contrôlées

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
L'entreprise a contrôlé les références des candidats	59 %	49 %	53 %
Le cabinet a contrôlé les références des candidats	76 %	70 %	73 %
Contrôle des références par l'entreprise et/ou le cabinet	67 %	57 %	63 %



59 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à un contrôle des références par l'entreprise.

Source : Apec, 2015

– Tableau 15–

Part des recrutements où les diplômes sont demandés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
L'entreprise a demandé les diplômes des candidats	77 %	67 %	76 %
Le cabinet a demandé les diplômes des candidats	67 %	62 %	64 %
Demande des diplômes par l'entreprise et/ou le cabinet	80 %	71 %	63 %



77 % des cadres en activité recrutés ont été soumis à une vérification des diplômes par l'entreprise.

Source : Apec, 2015

- LES CADRES EN ACTIVITÉ RECRUTÉS SONT PLUS SOUVENT DÉJÀ CONNUS DE L'ENTREPRISE QUE LES CADRES SANS EMPLOI -

-Tableau 16-

Proportion de candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les cadres recrutés

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres
Candidat connu et non recommandé	24 %	17 %	22 %
Candidat connu et recommandé	6 %	5 %	5 %
Candidat recommandé mais non connu	7 %	10 %	7 %
Total	37 %	32 %	34 %

Source : Apec, 2015



24 % des cadres en activité finalement recrutés étaient connus en amont du recrutement, mais non recommandés par une personne de l'extérieur.

-Tableau 17-

Comment ce candidat était-il connu ?

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres connus
Des stages/apprentissage	2 %	5 %	9 %
Des clients /fournisseurs	17 %	11 %	14 %
Des concurrents	8 %	7 %	7 %
D'autres relations professionnelles	47 %	36 %	40 %
Des relations personnelles	8 %	18 %	11 %
Des missions d'intérim ou des CDD	3 %	9 %	4 %
Autres	14 %	13 %	14 %
Ne sait pas	1 %	1 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2015



Parmi les cadres en activité recrutés qui étaient connus en amont du recrutement, 2 % l'étaient par le biais des stages ou de l'apprentissage.

De façon logique, dans la mesure où ils sont plus souvent recrutés grâce au réseau de relations du recruteur, **les cadres en activité sont plus souvent connus par l'entreprise en amont du recrutement** (30 % d'entre eux contre 23 % des cadres sans emploi) (**tableau 16**). En revanche, **les cadres sans emploi sont plus souvent recommandés par une personne de l'extérieur** sans être connus (10 % d'entre eux contre 7 % des cadres en activité). Ces candidats sont plus exposés aux difficultés de recrutement que les cadres en activité, car leur situation de chômage est souvent perçue négativement par les recruteurs. Par conséquent, il est crucial pour eux de disposer d'une recommandation pour rassurer le recruteur et se faire embaucher.

Les cadres en activité connus avant d'être recrutés le sont plus souvent par le biais de relations professionnelles (clients, fournisseurs, concurrents, autres relations professionnelles) que les candidats sans emploi déjà connus (71 % d'entre eux contre 53 %) (**tableau 17**). Ces derniers sont en revanche plus souvent connus par l'entremise de relations personnelles (18 % contre 8 % des cadres en activité connus), ainsi que par le biais de précédents contrats temporaires (missions d'intérim, CDD, stage, apprentissage) à hauteur de 14 % d'entre eux contre 5 % des cadres en activité déjà connus.

Lorsque les cadres sans emploi sont recommandés, c'est le plus souvent parce que le recruteur a appelé d'anciens employeurs du candidat (52 % des cas) (**tableau 18**). La recommandation est un moyen pour le recruteur de se rassurer sur les compétences du candidat, et devient donc cruciale pour son embauche. En revanche, les cadres en activité recommandés ont le plus souvent été présentés par une relation de l'entreprise (62 % des cas), ce qui

confirme l'importance du réseau relationnel comme canal d'embauche des cadres en activité. Les cadres en activité recommandés ont aussi plus souvent joint une recommandation à leur candidature (24 % d'entre eux contre 17 % des cadres sans emploi recommandés). En résumé, les procédures de recrutements des cadres en activité et sans emploi se distinguent par quelques traits saillants (**tableau 19**).

– **Tableau 18** –

De quelle manière le candidat finalement recruté a-t-il été recommandé ?

Plusieurs réponses possibles

	Cadres en activité	Cadres sans emploi	Ensemble des cadres recommandés
Vous avez appelé d'anciens employeurs du candidat	38 %	52 %	41 %
Le candidat a joint une recommandation à sa candidature	24 %	17 %	21 %
Le candidat a été recommandé sur un site de réseau social professionnel	9 %	3 %	7 %
Le candidat a été présenté par une relation de l'entreprise (client, fournisseur...)	62 %	51 %	58 %
D'une autre manière	9 %	21 %	15 %

Source : Apec, 2015



Parmi les cadres en activité recrutés qui étaient recommandés, 38 % l'étaient car le recruteur a appelé d'anciens employeurs du candidat.

– **Tableau 19** –

Principaux traits saillants des recrutements de cadres sans emploi et en activité

Cadres sans emploi	Cadres en activité
Principaux canaux privilégiés : offres et candidatures spontanées	Principaux canaux privilégiés : offres, réseau et cooptation
Recours aux agences d'intérim	Recours aux cabinets de recrutement et/ou de chasse
Moindre connaissance par l'entreprise	Meilleure connaissance par l'entreprise
Recommandation plus souvent recherchée par le recruteur	Recommandation plus souvent présentée par le cadre

Source : Apec, 2015

N° 2015-60

MAI 2015

– SOURCING CADRES, ÉDITION 2015 –

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres en 2014 : 85 % des recrutements de cadres ont donné lieu à la publication d'une offre, en progression de 3 points par rapport à 2013. Les autres canaux de *sourcing* qui ont vu leur taux d'utilisation progresser significativement entre 2013 et 2014 sont l'exploitation d'un vivier de candidatures et les sites de réseaux sociaux professionnels. Ces derniers connaissent une progression de 6 points, pour atteindre 28 % en 2014. Mais, si les entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses à utiliser les sites de réseaux sociaux professionnels dans le *sourcing* de leurs candidatures, l'usage qu'elles en font a également évolué, pour se rapprocher de CVthèques classiques.



www.apec.fr

ISSN 2273-8819

MAI 2015

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux

Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud, France
Lhermitte, avec l'appui de Clotilde Binet.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local