

DOCUMENT SOUS EMBARGO
JUSQU'AU 02/06/2017 - 00h 01

–SOURCING CADRES, ÉDITION 2017–

COMMENT LES ENTREPRISES
RECRUTENT LEURS CADRES

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N°2017-27

JUIN 2017

- Le *sourcing* de candidatures
- La sélection des candidats

1 400 recruteurs interrogés



– 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, 2017

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, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, 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).

- 02 Principaux enseignements
- 03 Méthodologie

1

RECHERCHER DES CANDIDATS, LE *SOURCING*

- 06 L'offre d'emploi reste le canal de *sourcing* privilégié par les recruteurs
- 09 Le marché de l'emploi cadre reste toujours aussi transparent
- 10 Dans près d'un recrutement sur deux, une offre est publiée sur un site d'emploi cadre
- 12 Une progression de l'utilisation des sites de réseaux sociaux comme moyen de *sourcing*
- 14 La moitié des recrutements de cadres est finalisée grâce à la diffusion d'une offre d'emploi
- 16 La diffusion d'une offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
- 18 Encadré : La construction et les activités informatiques, deux secteurs spécifiques dans leur recherche de candidat
- 19 La moitié des recruteurs juge l'offre d'emploi comme pertinente lors d'un recrutement de cadre
- 20 Encadré : le recours à un intermédiaire du recrutement

2

SÉLECTIONNER UN CANDIDAT

- 24 Dans plus d'un recrutement sur deux, les entreprises ont recours à la présélection téléphonique
- 27 Plus d'une entreprise sur dix a eu recours à la visioconférence lors de la sélection
- 28 Dans près d'un tiers des recrutements, les entreprises ont soumis des tests aux candidats
- 29 Dans 9 recrutements sur 10, les diplômes sont demandés et/ou les références sont contrôlées
- 30 Un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont du recrutement ou recommandés

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

– LE SOURCING –

En 2016, l'offre d'emploi reste le moyen privilégié des recruteurs pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, et ce dans 87 % des cas, devant les candidatures spontanées (64 %) et le réseau de contacts du recruteur (57 %). Arrivent ensuite les sites de réseaux sociaux, qui continuent de progresser, +2 points par rapport à 2015, à 36 %.

Si l'utilisation des différents moyens de *sourcing* reste différenciée selon la taille de l'entreprise, des convergences sont observées cette année. En effet, l'offre d'emploi est plus souvent utilisée par les recruteurs des plus grandes entreprises que par ceux des plus petites, et à l'inverse pour le réseau de relations. En revanche, sous l'effet d'un plus fort usage dans les entreprises de petite taille, l'utilisation des candidatures spontanées et des réseaux sociaux professionnels sont moins différenciées par la taille de la structure que les années précédentes.

Le palier observé par l'offre en 2016 maintient la transparence du marché de l'emploi cadre à 87 %. Le marché caché, cas où seuls les moyens les plus confidentiels sont activés, gagne 2 points à 6 %. S'il a quasiment disparu pour les entreprises de 1 000 salariés et plus (2 %), ce sont encore plus d'une opportunité sur dix dans les entreprises de moins de 100 salariés qui ne sont pas accessibles aux candidats.

Comme pour leur taux d'usage, les modalités de diffusion des offres sont restées stables en 2016 : dans près de 8 recrutements de cadre sur 10, une offre a été diffusée sur un site externe à l'entreprise et dans 57 % sur le site propre à l'entreprise.

De 12 % en 2008, le taux de recours aux réseaux sociaux est passé à 36 % en 2016. Cette dernière année a vu la forte augmentation de l'utilisation de ce moyen de *sourcing* par les recruteurs des petites entreprises. Ceux-ci, comme ceux des plus grandes structures, en font un outil prioritaire d'approche directe des candidats, pour 70 % d'entre eux.

Malgré cette plus grande utilisation, les réseaux sociaux professionnels restent rarement à l'origine de la candidature retenue, dans seulement 6 % des recrutements. Néanmoins, ils se situent à la 3e position en matière d'efficacité : quand les sites de réseaux sociaux sont activés, ils permettent de trouver le candidat finalement recruté dans 18 % des cas, niveau équivalent à celui de la cooptation. Loin devant, l'offre d'emploi constitue le canal d'embauche dans la moitié des recrutements de cadre et permet, quand elle est activée, de trouver le candidat finalement recruté dans 58 % des cas, au même niveau qu'en 2015. Deuxième canal de recrutement, le réseau de relations du recruteur est à l'origine de 18 % de l'ensemble des recrutements de cadre en 2016 et permet de trouver le candidat finalement recruté dans un tiers des cas.

En 2016, lors du dernier recrutement de cadre, un intermédiaire du recrutement a été sollicité dans 26 % des cas contre 33 % en 2015. Ce moindre recours a concerné avant tout les cabinets de recrutement (de 30 % à 24 %) et les cabinets de chasse (de 8 % à 6 %).

– LA SÉLECTION DES CANDIDATS –

Dans plus d'un recrutement de cadre sur deux, les entreprises ont effectué une présélection téléphonique. Dans la plupart des cas, cette présélection consiste en la vérification d'informations factuelles, telles que la disponibilité du candidat et son intérêt pour le poste. Cette phase est notamment indispensable quand les candidats ont été repérés *via* les réseaux sociaux professionnels ou les CVthèques et qu'ils n'ont donc pas postulé. Dans près d'un recrutement sur cinq, cette présélection s'apparente toutefois à un véritable entretien d'embauche. Ce premier contact permet aux recruteurs d'appréhender certains savoir-être.

Lors de la phase de sélection, plus d'une entreprise sur dix a utilisé un système de visioconférence. Celui-ci peut être utilisé dans le cadre de la présélection téléphonique, en particulier quand cette présélection s'apparente à un véritable entretien et/ou en lieu et place des entretiens d'embauche en présentiel, notamment quand les candidats sont éloignés géographiquement. Autre pratique émergente mais beaucoup plus marginale, la vidéo différée a été utilisée dans seulement 1 % des recrutements de cadre.

Autre étape de la sélection, les différents tests (de personnalité, de langues, psychotechniques...) sont mobilisés dans un tiers des recrutements. Les candidats sont plus souvent soumis à des tests quand un intermédiaire du recrutement s'est chargé de la sélection.

Également, le recours à un intermédiaire du recrutement augmente le recours à la vérification de l'authen-

ticité des diplômes (46 % contre 34 % quand c'est l'entreprise qui se charge de la sélection) et au contrôle des références auprès d'anciens employeurs (80 % contre 52 %). En ajoutant la simple demande des diplômes, ce sont plus de 9 recrutements de cadre sur 10 qui font l'objet de vérifications à un niveau ou un autre.

Enfin, le réseau relationnel demeure un levier important dans l'accès à l'emploi : dans un recrutement sur trois, le candidat recruté *in fine* était connu de l'entreprise au début du processus de recrutement ou recommandé par un tiers, et ce malgré le haut niveau de transparence du marché de l'emploi cadre. Ce sont surtout les cadres embauchés les plus âgés qui sont dans ce cas : la moitié des embauchés de plus de 50 ans étaient connus et/ou recommandés. ●

– MÉTHODOLOGIE –

L'enquête *Sourcing* cadres est réalisée chaque année depuis 2009 par le département études et recherche de l'Apec. Comme les précédentes, cette neuvième 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 est menée auprès d'entreprises et les entretiens portent sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise de-

puis moins d'un an ». Il s'agit de reprendre l'ensemble du processus appliqué au cas concret du dernier recrutement réalisé, seul moyen 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 2016 et février 2017, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en janvier et février 2017. 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.).

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 –

- 06 L'offre d'emploi reste le canal de *sourcing* privilégié par les recruteurs
- 09 Le marché de l'emploi cadre reste toujours aussi transparent
- 10 Dans près d'un recrutement sur deux, une offre est publiée sur un site d'emploi cadre
- 12 Une progression de l'utilisation des sites de réseaux sociaux comme moyen de *sourcing*
- 14 La moitié des recrutements de cadres est finalisée grâce à la diffusion d'une offre d'emploi
- 16 La diffusion d'une offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
- 18 Encadré : La construction et les activités informatiques, deux secteurs spécifiques dans leur recherche de candidat
- 19 La moitié des recruteurs juge l'offre d'emploi comme pertinente lors d'un recrutement de cadre
- 20 Encadré : le recours à un intermédiaire du recrutement

- L'OFFRE D'EMPLOI RESTE LE CANAL DE SOURCING PRIVILÉGIÉ PAR LES RECRUTEURS -

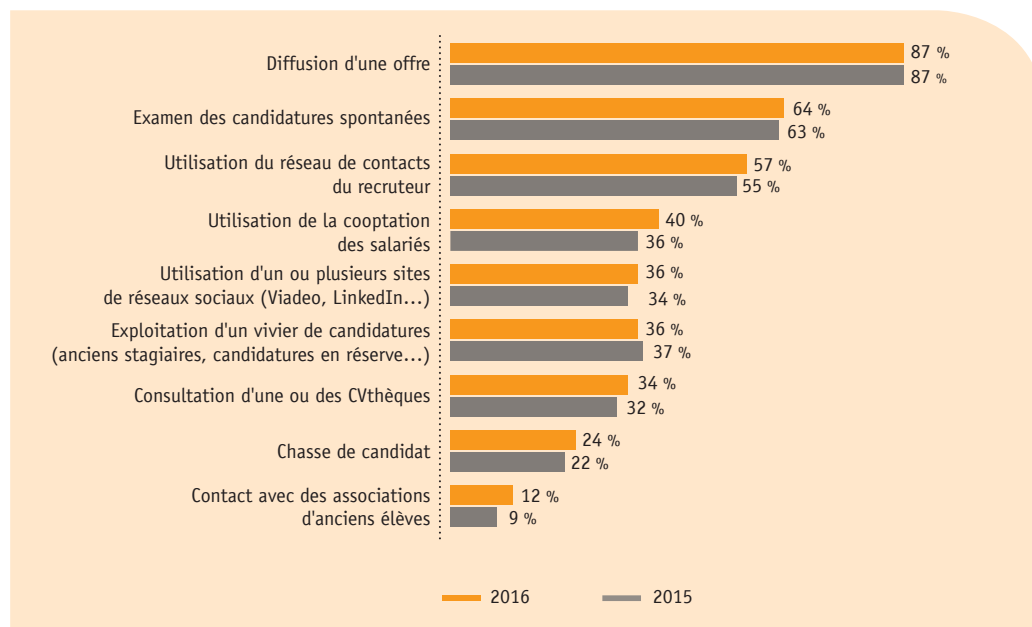
En 2016, cinq canaux différents ont été activés en moyenne par les recruteurs afin de recueillir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, contre quatre canaux les années précédentes. Avec une moyenne de six canaux différents, ce sont les entreprises des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D qui mobilisent le plus de canaux de *sourcing*. Ce résultat peut être expliqué par les difficultés de recrutement dans ces secteurs qui sont liées, d'une part, à un manque de profils adéquats et disponibles sur le marché de l'emploi cadre et, d'autre part, à la faible visibilité des candidats potentiels. Ainsi, les recruteurs déploient et multiplient les moyens de *sourcing* pour optimiser leur recherche.

Enfin, en 2016, dans près d'un tiers des embauches de cadres, les recruteurs ont utilisé plus de 6 canaux différents. Il s'agit principalement de ceux des entreprises de 1 000 salariés et plus (40 %). À l'inverse, l'utilisation d'un seul canal de *sourcing* est plus fréquemment observée dans les structures de moins de

100 salariés et dans celles comptant de 100 à 250 salariés (respectivement 12 % et 10 % contre 9 % pour l'ensemble des entreprises). Par ailleurs, en 2016, les entreprises de la chimie-pharmacie-énergies et celles du transport-logistique ont eu plus souvent recours à un seul canal de *sourcing* lors du dernier recrutement de leur cadre (22 % et 14 %). Enfin, si la moitié des recruteurs ont privilégié la diffusion d'une offre d'emploi lorsqu'un seul canal a été activé, 30 % d'entre eux ont mobilisé leur réseau de contacts personnels et professionnels, une part en hausse de 8 points par rapport à 2015.

En 2016, 87 % des recruteurs ont diffusé une offre d'emploi pour faire connaître leurs intentions d'embauche, une part identique à celle enregistrée en 2015 (figure 1). L'examen de candidatures spontanées reste le deuxième canal de *sourcing* le plus utilisé par les entreprises (64 %) en 2016, suivi de l'utilisation du réseau de contacts du recruteur (57 %).

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

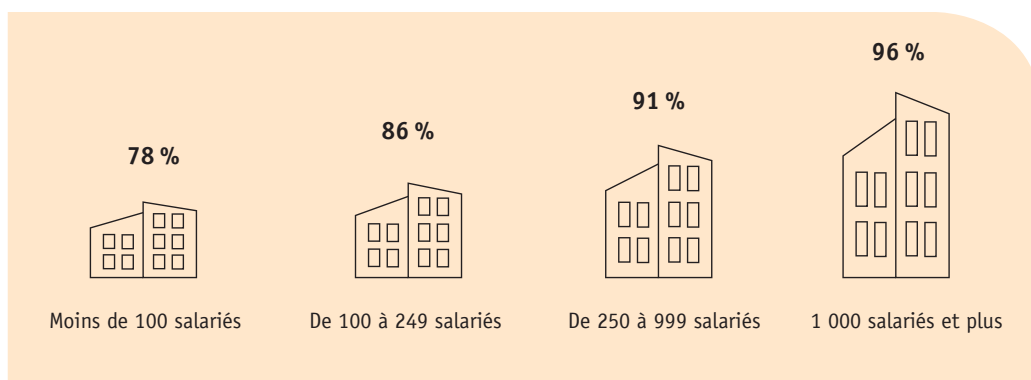


Si l'**offre d'emploi** demeure le premier canal de *sourcing* employé par les recruteurs en 2016, son usage diffère nettement selon la taille des entreprises. En effet, les entreprises de 1 000 salariés et plus ont, dans 96 % des cas, publié une offre d'em-

ploi lors de leur dernier recrutement de cadre (-2 points par rapport à 2015). Quant aux entreprises de plus petite taille (moins de 100 salariés), 78 % d'entre elles ont eu recours à la diffusion d'une offre d'emploi (**schéma 1**).

-Schéma 1-

Diffusion d'une offre d'emploi en 2016 selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, 2017

En 2016, comme les années précédentes, les entreprises du secteur de l'ingénierie-R&D et des activités informatiques se distinguent par un usage très important de l'offre d'emploi, respectivement 93 % et 91 %. L'utilisation de ce moyen de *sourcing* est stable dans ces deux secteurs. Les recruteurs des entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs et ceux de l'industrie agroalimentaire se démarquent également en 2016 : ils ont largement diffusé une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre, respectivement à hauteur de 97 % et 94 %. À l'inverse, la publication de l'offre est moins fréquente dans les entreprises de la chimie-pharmacie-énergies, le commerce interentreprises et les services aux entreprises. Dans ces secteurs, les recruteurs ont davantage fait appel à leur réseau de contacts personnels et professionnels ainsi qu'à la cooptation des salariés de leur entreprise.

Avec 64 % d'utilisation en 2016, l'**examen des candidatures spontanées** demeure le deuxième moyen de *sourcing* le plus sollicité par les recruteurs (+1 point par rapport à 2015). Son utilisation demeure plus importante dans les grandes entreprises que dans les plus petites. Toutefois, on observe un effet de convergence lié, d'une part, à un usage moindre des entreprises de 1 000 salariés et plus, et,

d'autre part, à un usage plus important dans les entreprises de moins de 100 salariés (de 62 % à 63 %) et celles de 100 à 249 salariés (de 61 % à 63 % en 2016). En 2016, l'examen des candidatures spontanées a été activé dans plus de 8 recrutements de cadre sur 10 dans les entreprises de l'industrie agroalimentaire et celles de l'hôtellerie-restauration-loisirs. À l'inverse, son utilisation a été moins importante dans les entreprises de la construction, du commerce interentreprises et celles des équipements électriques et électroniques.

Si les parts respectives de la diffusion d'une offre d'emploi et de l'examen des candidatures spontanées sont restées stables en un an, celle de l'**utilisation du réseau de contacts du recruteur** a progressé de 2 points et s'élève à 57 % en 2016. Ce sont particulièrement les recruteurs des entreprises de petite taille qui ont le plus souvent recours à ce canal de *sourcing* (67 % pour les entreprises de moins de 100 salariés contre 46 % pour celles de 1 000 salariés et plus), perçu comme étant plus sécurisant compte tenu des coûts et des risques financiers et humains liés à un recrutement externe. En 2016, le réseau de contacts personnels et professionnels du recruteur a été plus fréquemment activé dans les entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs (68 %), la

construction, les activités informatiques (67 % chacun) et l'ingénierie-R&D (66 %). À l'opposé, l'utilisation du réseau de relations personnelles et professionnelles du recruteur est moindre dans les entreprises de la chimie-pharmacie-énergies (43 %), le secteur banque-assurances et celui des équipements électriques et électroniques (47 %).

En 2016, 40 % des recruteurs ont déclaré avoir eu recours à la **cooptation des salariés de l'entreprise** lors de leur dernier recrutement de cadre (+4 points). Ce moyen de *sourcing* est davantage pratiqué dans les entreprises comptant de 250 à 999 salariés et celles de 1 000 salariés et plus. Ce canal est particulièrement sollicité par les recruteurs du secteur des activités informatiques (68 %), de l'ingénierie-R&D (53 %) et de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport (46 %). Au-delà de la possibilité d'atteindre les candidats en poste qu'elles désirent, la cooptation assure un rôle de valorisation de la marque employeur ou du secteur d'activité auprès des candidats potentiels. Ce moyen de *sourcing* permet également de sécuriser le recrutement du futur collaborateur, en reportant une partie de la validation de ses compétences sur les salariés de l'entreprise.

L'utilisation d'un ou plusieurs **sites de réseaux sociaux** (LinkedIn, Viadeo, Twitter...) par les recruteurs a, une nouvelle fois, progressé en 2016 et s'élève à 36 % contre 34 % l'année précédente. Ce canal est très souvent activé par les recruteurs du secteur des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D. Très pourvoyeurs d'emplois cadres, ces secteurs se sont rapidement approprié ce moyen de *sourcing* pour son caractère d'approche directe auprès des futurs candidats. Les recruteurs ont ainsi accès à des candidats très sollicités et qui ne sont pas toujours ou plus du tout inscrits sur les CVthèques traditionnelles. En 2016, près de 7 recruteurs des activités informatiques sur 10 ont utilisé un ou plusieurs sites

de réseaux sociaux lors de leur dernier recrutement de cadre et ils sont plus de la moitié dans le secteur de l'ingénierie-R&D.

En 2016, l'**exploitation d'un vivier de candidatures**, notamment de celles d'anciens stagiaires ou de candidatures en réserve, a été activée par 36 % des entreprises et plus particulièrement celles de 250 à 999 salariés (39 %) et de 1 000 salariés et plus (44 %). Pour être efficace, un vivier doit être mis régulièrement à jour, ce qui implique des moyens techniques, financiers et humains dédiés au recrutement pour les entreprises. On peut alors supposer que les plus petites structures ont moins recours à ce canal en raison de leurs ressources plus limitées. Cette pratique est également observée dans les entreprises du secteur de l'ingénierie-R&D (49 %), de l'industrie agroalimentaire (45 %) et des activités informatiques (42 %).

Près d'un quart des recruteurs ont pratiqué la **chasse¹ de candidat** en 2016, une part en hausse de 2 points par rapport à l'année précédente. Elle a été plus fréquemment adoptée par les entreprises lorsque le recrutement concernait des cadres en production industrielle-chantier (33 %), des informaticiens (32 %) ou encore ceux de la direction (29 %). On suppose que l'utilisation de la chasse dans les deux premières fonctions citées tient en premier lieu aux difficultés rencontrées pour approcher les candidats tandis que la confidentialité et la discrétion justifieraient ce moyen lorsqu'il s'agit d'un poste de direction.

Parallèlement, la pratique de la chasse est notamment observée dans les entreprises des activités informatiques (36 %), de la mécanique-métallurgie (30 %) et de l'industrie automobile et autres matériels de transport (28 %). À l'inverse, elle a été moins utilisée dans la santé-action sociale (11 %), le secteur des équipements électriques et électroniques (14 %) et l'hôtellerie-restauration-loisirs (18 %).

1. Il s'agit de la chasse comprise au sens où l'entendent les recruteurs interrogés, c'est-à-dire plutôt l'approche directe que le recours à un cabinet de chasse.

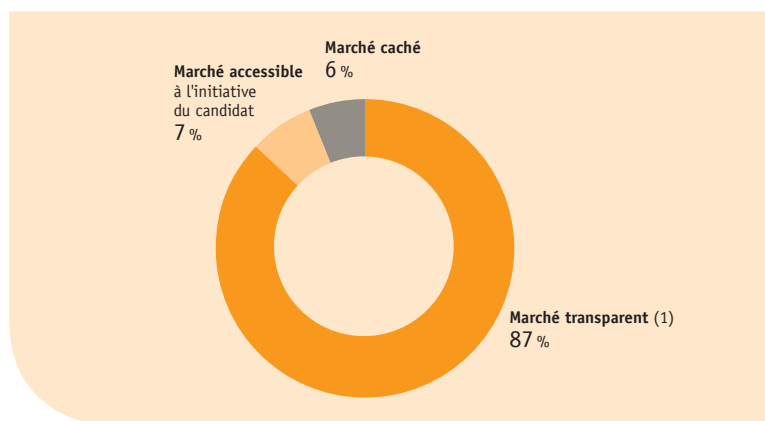
– LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE RESTE TOUJOURS AUSSI TRANSPARENT –

Les canaux de *sourcing* utilisés par les entreprises permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi cadre en trois segments distincts (**figure 2**). Le marché dit « transparent » correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée. Le marché transparent concentre l'essentiel du marché de l'emploi cadre. En effet, 87 % des entreprises ont diffusé une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre en 2016, une part identique à celle de l'année précédente. Parallèlement, elles ont activé d'autres canaux de *sourcing* plus ou moins transparents pour optimiser leur recherche.

Le marché « accessible » comprend les cas où le recruteur ne publie pas d'offre d'emploi mais utilise des canaux accessibles aux candidats s'ils en font la démarche tels que les candidatures spontanées, l'exploitation des CVthèques ou encore l'utilisation des sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo...). La part du marché accessible ne cesse de décroître depuis quelques années. En effet, elle est passée de 10 % en 2014 à 9 % en 2015 et ne représente plus que 7 % du marché de l'emploi cadre en 2016.

Le marché « caché » correspond aux cas où le recruteur fait uniquement appel à son réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation des salariés, aux associations d'anciens élèves ou à la « chasse ». Ces opportunités sont seulement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe. En 2016, le marché caché représente 6 % du marché de l'emploi cadre, une proportion en hausse de 2 points par rapport à 2015. En 2016, le marché de l'emploi cadre est nettement plus transparent dans les grandes entreprises que dans les plus petites. En effet, elles sont dotées de

–Figure 2–
Le marché de l'emploi cadre en 2016



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

moyens et de ressources plus importants, ce qui leur permet de diffuser largement leurs intentions d'embauche. À l'inverse, les entreprises de moins de 100 salariés ont davantage privilégié les canaux de *sourcing* du marché caché (11 % contre 6 % en moyenne) (**tableau 1**). Elles favorisent en premier lieu l'approche directe en sollicitant le réseau de contacts du recruteur. Plus frileuses que les grandes entreprises, elles perçoivent, en effet, le réseau de relations comme un gage de sécurisation et de limitation des risques d'échec du recrutement. On peut faire l'hypothèse selon laquelle si son activation en premier lieu permet le recrutement et donne satisfaction, alors les entreprises de petite taille ne mobilisent pas d'autres moyens de *sourcing*, ce qui permet de réduire les coûts et les délais. En 2016, le marché caché a notamment concerné des postes cadres dans les fonctions communication-crétion.

–Tableau 1–
Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise

	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Total
Moins de 100 salariés	78 %	11 %	11 %	100 %
100 à 249 salariés	86 %	9 %	5 %	100 %
250 à 999 salariés	91 %	5 %	4 %	100 %
1 000 salariés et plus	97 %	1 %	2 %	100 %
Ensemble	87 %	7 %	6 %	100 %

Au niveau sectoriel, ce sont les entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs, de l'industrie agroalimentaire et de l'ingénierie-R&D qui ont été les plus transparentes en 2016 puisqu'elles ont diffusé, dans respectivement 97 %, 94 % et 93 % des cas, une

offre d'emploi (**tableau 2**). À l'opposé, les entreprises du commerce interentreprises, de la chimie-pharmacie-énergies et celles de la formation initiale et continue ont peu affiché leur transparence sur les postes à pourvoir en 2016.

-Tableau 2-
Segments du marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité

	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Total
Industrie agroalimentaire	94 %	2 %	4 %	100 %
Automobile-aéronautique- autre mat. de transport	91 %	7 %	2 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	77 %	13 %	10 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	92 %	4 %	4 %	100 %
Mécanique-métallurgie	87 %	9 %	4 %	100 %
Industrie	86 %	8 %	6 %	100 %
Construction	80 %	10 %	10 %	100 %
Commerce interentreprises	79 %	10 %	11 %	100 %
Distribution	86 %	10 %	4 %	100 %
Commerce	83 %	10 %	7 %	100 %
Activités informatiques	91 %	7 %	2 %	100 %
Ingénierie-R&D	93 %	7 %	0 %	100 %
Banque-assurances	90 %	5 %	5 %	100 %
Services aux entreprises	80 %	11 %	9 %	100 %
Transports-logistique	86 %	5 %	9 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	97 %	2 %	1 %	100 %
Formation initiale et continue	82 %	8 %	10 %	100 %
Santé-action sociale	88 %	8 %	4 %	100 %
Services	89 %	6 %	5 %	100 %
Ensemble	87 %	7 %	6 %	100 %

Source : Apec, 2017

–DANS PRÈS D’UN RECRUTEMENT SUR DEUX, UNE OFFRE EST PUBLIÉE SUR UN SITE D’EMPLOI CADRE–

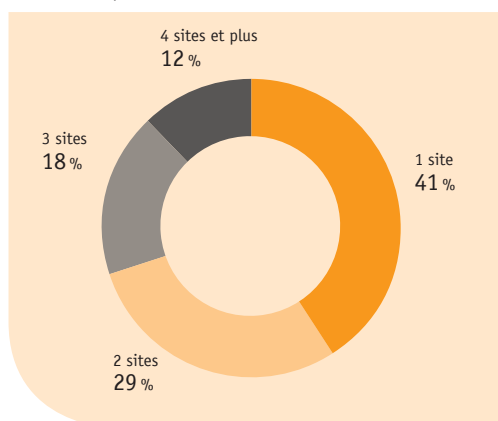
En 2016, les modalités de diffusion des offres d’emploi cadre sont les mêmes par rapport à l’année précédente. En effet, une offre d’emploi a été publiée dans 87 % des recrutements, et dans 78 % de ceux-ci, elle a été diffusée sur un site externe à l’entreprise (-1 point). Aussi, 57 % des recruteurs ont publié une offre sur le site Internet de leur entreprise et 8 % dans la presse. La diffusion d’une offre d’emploi sur le site propre à l’entreprise est plus fréquemment observée dans les entreprises de 250 à 999 salariés (63 %) et celles de 1 000 salariés et plus (77 %). Elle est aussi plus répandue dans les entreprises des activités informatiques et de l’ingénierie-R&D, dans lesquelles plus de 7 recruteurs sur 10 ont diffusé une offre d’emploi sur le site Internet de l’entreprise lors de leur dernier recrutement de cadre.

La présence d’outils informatisés dédiés à la gestion des candidatures dans les grandes entreprises leur permet de diffuser largement et automatiquement les offres d’emploi sur plusieurs sites. Ainsi, 17 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont diffusé en 2016 une offre sur 4 sites et plus (contre 11 % pour les entreprises de petite taille moins dotées de ces outils). Par ailleurs, 41 % des entreprises ont publié en 2016 leur offre d’emploi sur un seul site Internet (hors celui de l’entreprise) contre 38 % l’année précédente (**figure 3**). La publication de l’offre sur un seul site est plus fréquente dans les plus petites entreprises.

En 2016, 46 % des recrutements de cadre ont donné lieu à la diffusion d’une offre sur un ou plusieurs sites d’emploi cadre (Apec, Cadreemploi, Cadresonline...) contre 50 % en 2015. La publication d’une offre sur ce type de sites diffère selon la taille des entreprises : 64 % des grandes entreprises de 1 000 salariés et plus diffusent une offre sur un ou plusieurs sites d’emploi cadre contre 37 % pour les plus petites. En 2016, les entreprises du secteur des équipements électriques et électroniques (74 %), de l’ingénierie-R&D (65 %) et de l’industrie agroalimentaire (60 %) sont celles qui ont publié le plus d’offres d’emploi sur un *job board* cadre.

–Figure 3–

Répartition des entreprises ayant publié une offre en 2016 pour recruter un cadre selon le nombre de sites sur lesquels l’offre est diffusée (en dehors du site de l’entreprise)



Source : Apec, 2017



Parmi les entreprises ayant diffusé une offre sur un site externe à l’entreprise lors du dernier recrutement de cadre, 29 % l’ont diffusée sur deux sites.

Dans 30 % des embauches, l’offre est publiée sur un site d’emploi généraliste non-cadre (Pôle emploi, Monster, Indeed...), une part en hausse de 4 points par rapport à 2015. Les entreprises du transport-logistique, de la santé-action sociale et de l’informatique sont celles qui diffusent le plus souvent leurs offres sur ces sites, à hauteur de, respectivement, 39 %, 35 % et 34 % en 2016.

En 2016, la diffusion d’une offre d’emploi sur les sites de niche a concerné 9 % des recrutements de cadre. Il s’agit notamment de sites spécialisés autour d’un métier ou un secteur en particulier. Avec respectivement une utilisation de 27 % et 21 %, les entreprises de l’hôtellerie-restauration-loisirs et celles de la santé-action sociale ont particulièrement favorisé ce type de sites, qui leur permettent d’atteindre des profils bien ciblés ; parmi eux, des sites tels que Le Journal des palaces, hôtellerie-restauration.fr, la revue en ligne ASH...

–UNE PROGRESSION DE L’UTILISATION DES SITES DE RÉSEAUX SOCIAUX COMME MOYEN DE SOURCING–

En 2016, 36 % des recruteurs ont utilisé les sites de réseaux sociaux lors de leur dernier recrutement de cadre, une part en hausse de 2 points par rapport à 2015 (figure 4). Au niveau global, son taux d'utilisation a triplé sur la période 2008-2016 : il s'élevait à 12 % en 2008 contre 36 % en 2016.

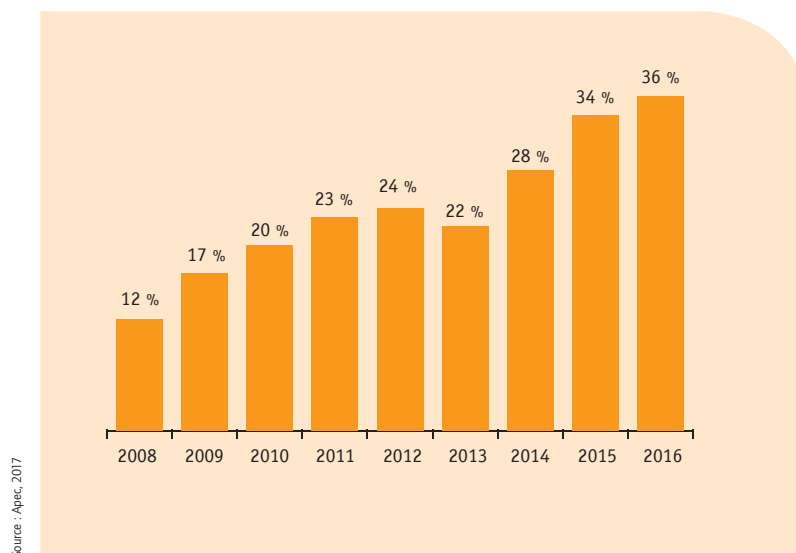
de cadres informaticiens, qui sont – très souvent – déjà en poste. Ainsi, la fonction informatique a attiré 19 candidatures² en moyenne pour une offre d'emploi diffusée au troisième trimestre 2016 dans les activités informatiques (contre 37 candidatures pour l'ensemble des fonctions).

Confrontées à des difficultés pour trouver certains profils de candidats sur les sites d'emploi traditionnels, les entreprises sont amenées à multiplier les canaux de *sourcing*, dont les sites de réseaux sociaux. C'est aussi le cas des entreprises qui sont familières avec les technologies et les outils Internet de *sourcing* et de recrutement. Tout comme les CVthèques, la cooptation des salariés ou encore le réseau de relations du recruteur, les sites de réseaux sociaux sont des moyens pour pallier le faible rendement de l'offre d'emploi dans certains secteurs d'activité. Les difficultés concernent plus particulièrement le recrutement

Avec respectivement un taux d'utilisation de 39 % et 44 % en 2016, les sites de réseaux sociaux sont particulièrement mobilisés par les entreprises de moins de 100 salariés et celles de 1 000 salariés et plus. Leur utilisation dans les entreprises de petite taille a nettement progressé : elle était de 25 % en 2015 et a donc connu une hausse de 14 points en un an. Par ailleurs, plus de 7 recruteurs sur 10 des entreprises de moins de 100 salariés déclarent utiliser les sites de réseaux dans le but de rechercher directement des candidats potentiels.

2. Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, n°59, 2e trimestre 2017

–Figure 4–
Part des entreprises ayant utilisé les réseaux sociaux lors de leur dernier recrutement de cadre



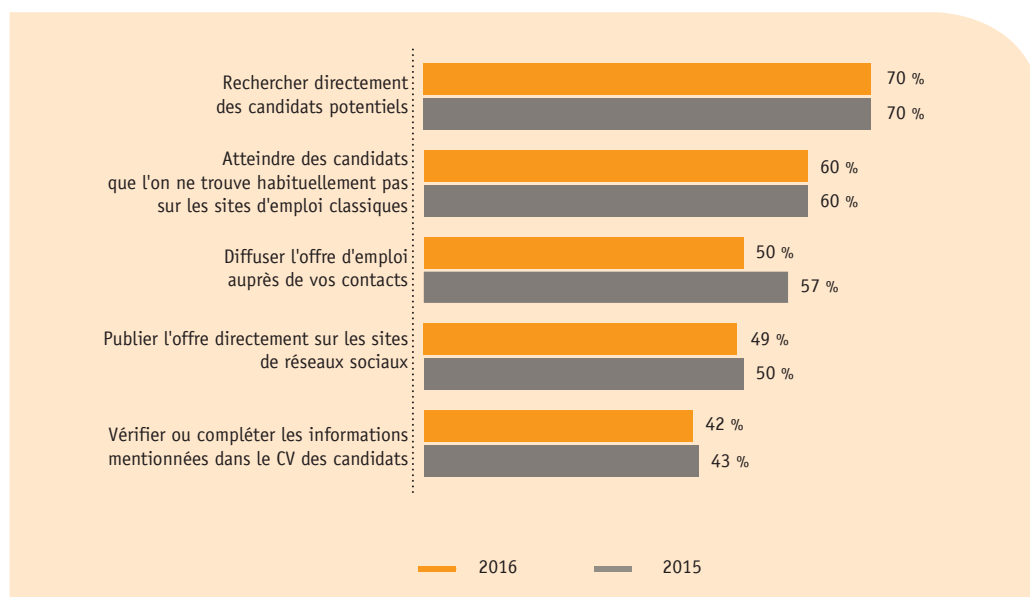
En 2016, les sites de réseaux sociaux sont principalement sollicités par les recruteurs pour rechercher des candidats potentiels (70 %) (figure 5). Ils sont respectivement 83 % et 79 % à citer cet usage dans les secteurs de la construction et de la chimie-pharmacie-énergies. Par ailleurs, 73 % des entreprises de moins de 100 salariés déclarent utiliser les sites de réseaux dans le but de rechercher directement des candidats potentiels contre 76 % pour les plus grandes. Ce faible écart traduit un report de l'utilisation des CV-thèques traditionnelles vers les sites de réseaux sociaux comme outil d'approche directe.

Dans 6 cas sur 10, les recruteurs activent ce type de sites pour atteindre des candidats qu'ils ne trouvent habituellement pas *via* les sites d'emploi classiques. Dans les activités informatiques, secteur qui utilise le plus les sites de réseaux sociaux, près de 75 % des recruteurs disent avoir recours à ce canal à cette fin.

En 2016, la part de recruteurs qui utilisent les sites de réseaux sociaux pour diffuser une offre d'emploi auprès de leurs contacts a nettement diminué (50 % contre 57 % en 2015). Les entreprises de 1 000 salariés et plus sont celles qui communiquent le moins une offre à leurs relations que la moyenne, seulement à hauteur de 37 %. Par ailleurs, c'est également celles qui publient le moins une offre sur les sites de réseaux sociaux (45 % contre 49 % en moyenne).

Enfin, 42 % des recruteurs déclarent utiliser les sites de réseaux sociaux pour vérifier ou compléter les informations mentionnées dans le CV des candidats. C'est le cas particulièrement lorsque le recruteur cherche à embaucher un cadre de la fonction des services techniques (qui comprend achats, qualité, maintenance, sécurité et logistique) et de la fonction communication-crédation (pour respectivement 55 % et 53 % des recruteurs).

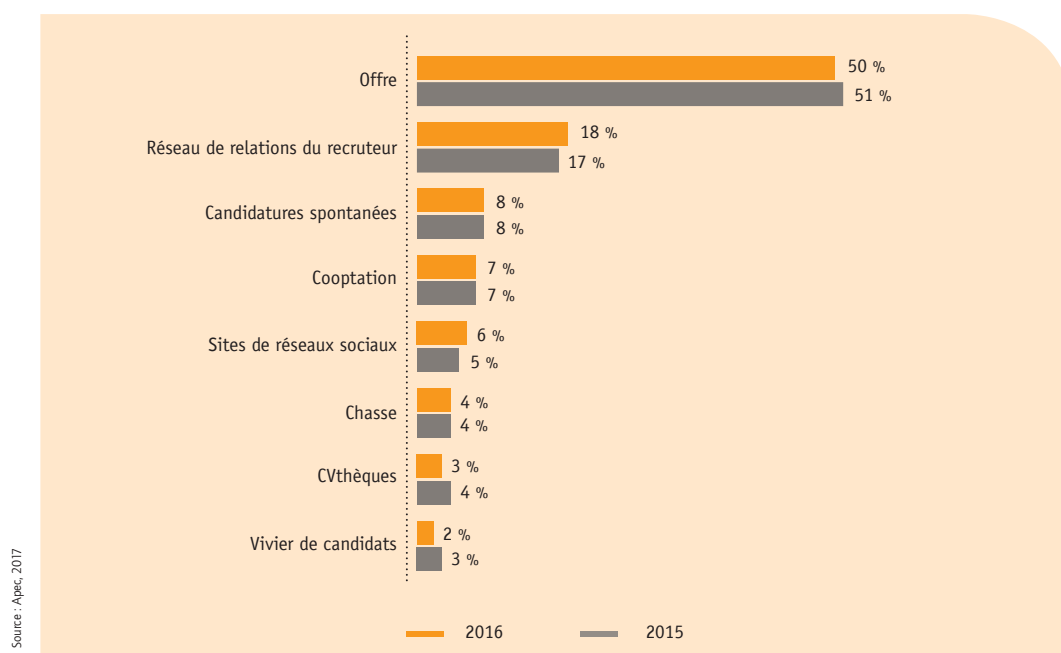
-Figure 5-
Rôle joué par les réseaux sociaux dans le recrutement
(en % d'entreprises ayant utilisé un réseau social lors de leur dernier recrutement de cadre)



-LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRE EST FINALISÉE GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI-

En 2016, sur 100 recrutements de cadre, l'offre d'emploi est à l'origine d'un recrutement sur deux, ce qui la situe au premier rang des canaux d'embauche (contre 51 % en 2015) (**figure 6**).

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



En 2016, la part des postes pourvus grâce aux offres a fortement diminué dans les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus (55 % contre 66 % en 2015) (**tableau 3**). Ainsi, l'offre a moins souvent amené la candidature du cadre finalement recruté que l'année précédente. Parallèlement, la part des postes pourvus

grâce au réseau de contacts personnels et professionnels du recruteur a doublé durant la même période : elle est passée de 6 % à 12 % en un an. Dans les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus, on assiste donc à un report de l'efficacité de l'offre d'emploi vers le réseau de relations.

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

	Offre	Réseau	Candidatures spontanées	Cooptation	Sites de réseaux sociaux	Chasse	Autres	Total
Moins de 100 salariés	36 %	26 %	10 %	7 %	8 %	6 %	7 %	100 %
100 à 249 salariés	53 %	19 %	6 %	9 %	5 %	2 %	6 %	100 %
250 à 999 salariés	56 %	14 %	8 %	7 %	7 %	3 %	5 %	100 %
1 000 salariés et plus	55 %	12 %	7 %	5 %	7 %	6 %	8 %	100 %
Ensemble	50 %	18 %	8 %	7 %	6 %	4 %	7 %	100 %

Autres = CVthèques + vivier de candidatures + salon de recrutement + association anciens élèves

Les offres permettent plus fréquemment de rencontrer le candidat finalement recruté dans les secteurs de la banque-assurances, de la santé-action sociale et des équipements électriques et électroniques (**tableau 4**). En effet, plus de 6 embauches de cadres sur 10 ont été réalisées grâce à la publication d'une offre d'emploi. Les recruteurs du secteur des services aux entreprises, des activités informatiques et de la

construction rencontrent plus souvent des difficultés à recruter des profils via la diffusion des offres. Dans la construction et les services aux entreprises, les relations personnelles et professionnelles sont plus souvent à l'origine des recrutements, à hauteur respectivement de 21 % et 29 %. Enfin, 16 % des embauches dans les activités informatiques se réalisent via la cooptation des salariés.

– Tableau 4 –
Moyen ayant permis le recrutement en 2016 selon le secteur d'activité

	Offre	Réseau	Candidatures spontanées	Cooptation	Sites de réseaux sociaux	Chasse	Autres	Total
Industrie agroalimentaire	59 %	11 %	2 %	11 %	3 %	4 %	10 %	100 %
Automobile-aéronautique et autre mat. transport	52 %	14 %	5 %	12 %	6 %	8 %	3 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	52 %	19 %	7 %	3 %	7 %	7 %	5 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	63 %	20 %	4 %	5 %	3 %	2 %	3 %	100 %
Mécanique-métallurgie	57 %	21 %	5 %	5 %	2 %	6 %	4 %	100 %
Industrie	55 %	18 %	5 %	7 %	4 %	6 %	5 %	100 %
Commerce	37 %	21 %	6 %	7 %	5 %	13 %	11 %	100 %
Commerce interentreprises	48 %	24 %	5 %	6 %	6 %	3 %	8 %	100 %
Distribution	43 %	21 %	13 %	6 %	9 %	-	8 %	100 %
Commerce	45 %	22 %	9 %	6 %	8 %	2 %	8 %	100 %
Activités informatiques	34 %	11 %	15 %	16 %	10 %	3 %	11 %	100 %
Ingénierie-R&D	53 %	11 %	10 %	9 %	7 %	3 %	7 %	100 %
Banque-assurances	64 %	12 %	8 %	9 %	3 %	1 %	3 %	100 %
Services aux entreprises	35 %	29 %	10 %	8 %	9 %	2 %	7 %	100 %
Transports-logistique	56 %	23 %	6 %	2 %	9 %	-	3 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	58 %	21 %	1 %	-	5 %	9 %	6 %	100 %
Formation initiale et continue	50 %	22 %	7 %	1 %	6 %	11 %	3 %	100 %
Santé et action sociale	64 %	20 %	10 %	3 %	-	-	3 %	100 %
Services	51 %	17 %	8 %	8 %	7 %	3 %	6 %	100 %
Ensemble	50 %	18 %	8 %	7 %	6 %	4 %	7 %	100 %

Autres = CV/thèques + vivier de candidatures + salon de recrutement + association anciens élèves

Source : Apec, 2017

En 2016, 18 % des recrutements ont été réalisés grâce au réseau de contacts du recruteur, une part identique à celle enregistrée en 2015. Au-delà des services aux entreprises et du commerce interentreprises cités plus haut, le réseau de relations a permis plus d'une embauche sur cinq dans les secteurs du transport-logistique et de la formation initiale et continue. Ces résultats peuvent être mis en lien avec les diverses formes d'emploi des formateurs et des enseignants – notamment le temps partiel ou le contrat de vacation – qui incitent alors les recruteurs à se tourner vers leur réseau relationnel.

Les candidatures spontanées sont à l'origine de 8 % des recrutements en 2016, une part similaire à celle de 2015. Selon le secteur d'activité, l'exploitation des candidatures spontanées apporte plus ou moins la candidature du cadre finalement recruté. En effet, si

elles ont permis 15 % des embauches dans les entreprises informatiques et 13 % dans la distribution, elles ont moins souvent été à l'origine des recrutements de cadre dans l'hôtellerie-restauration-loisirs, l'industrie agroalimentaire et le secteur des équipements électriques et électroniques.

En 2016, l'utilisation des CVthèques par les recruteurs a permis 3 % des recrutements de cadre (contre 4 % en 2015). 5 % des postes sont pourvus grâce aux CVthèques dans les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus, et plus souvent dans le secteur des activités informatiques (9 %), la distribution (6 %) et l'industrie agroalimentaire (5%).

Enfin, en 2016, malgré leur utilisation toujours en hausse, les sites de réseaux sociaux restent peu souvent à l'origine d'un recrutement de cadre (6 %).

– LA DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI RESTE LE MOYEN LE PLUS EFFICACE POUR RECRUTER UN CADRE –

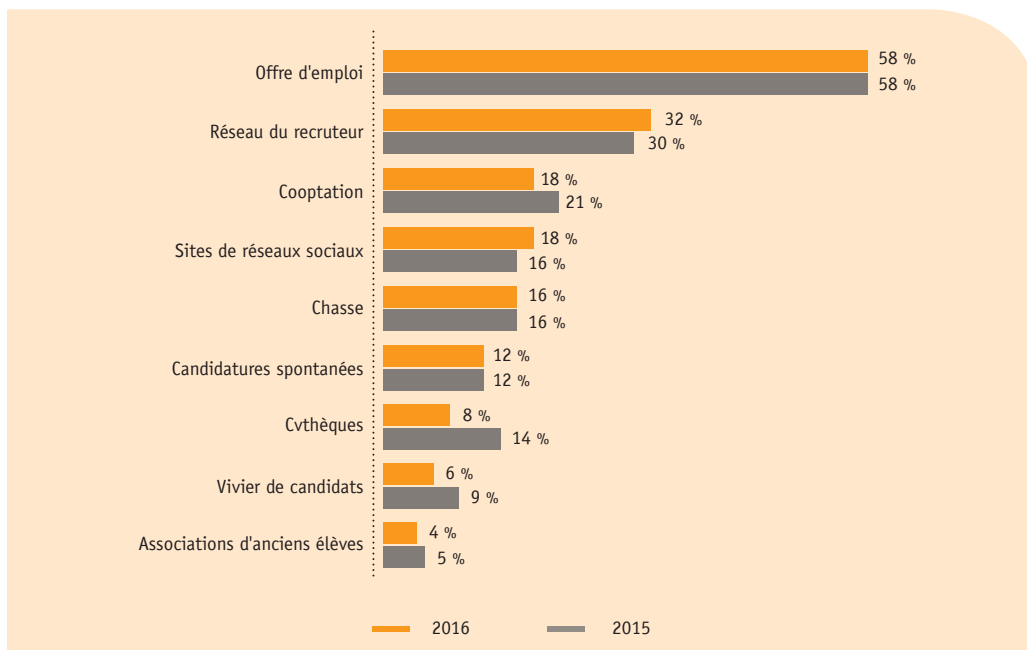
En 2016 et comme les années précédentes, le moyen le plus efficace pour recruter un cadre demeure la publication d'une offre d'emploi. Le rendement (ou efficacité) de l'offre, calculé par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce à une offre et le taux d'utilisation de ce canal (soit 50/87 en 2016), est resté stable. Ainsi, lorsqu'une offre d'emploi est diffusée, elle permet le recrutement dans 58 % des cas en 2016 (**figure 7**).

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'offre est le moyen le plus efficace pour recruter un cadre. Toutefois, son efficacité a diminué d'une part, dans les grandes entreprises de 1 000 salariés et plus (de 67 % à 57 % en un an), et d'autre part dans les structures de moins de 100 salariés où elle est passée de 51 % à 46 %.

L'efficacité de l'offre d'emploi est au plus haut niveau dans les secteurs de la santé-action sociale et la banque-assurances (72 % pour ces deux secteurs). En 2016, avec respectivement un taux d'efficacité de 46 %, 44 % et 37 %, le rendement de l'offre a été le plus faible dans la construction, les services aux entreprises et les activités informatiques. Dans la construction, la faible efficacité de l'offre est conjuguée à son utilisation inférieure à la moyenne observée dans l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, les recruteurs recherchent souvent des cadres expérimentés, qui sont largement en poste, ce qui les amène à privilégier l'approche directe telle que la cooptation des salariés, le réseau de relations ou encore la chasse.

–Figure 7–

Effacité des moyens de *sourcing* utilisés



Source : Apec, 2017



L'efficacité est calculée 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 58 % des cas.

Deuxième moyen le plus efficace en 2016, le réseau de relations du recruteur a affiché une progression de 2 points par rapport à l'année précédente. Avec une efficacité de 32 %, on retrouve pratiquement le niveau enregistré en 2014 (33 %). Le réseau de contacts du recruteur peut renvoyer à des relations personnelles ou professionnelles (anciens salariés en CDD ou intérimaires, prestataires, fournisseurs, clients...). En 2016, le rendement du réseau de contacts est plus élevé dans les entreprises de moins de 100 salariés (38 %) et les entreprises de 100 à 249 salariés (34 %). C'est dans les entreprises des secteurs des services aux entreprises (47 %), de la distribution (38 %) et de la santé-action sociale (36 %) que l'efficacité du réseau de relations a été la plus importante.

Le rendement de l'utilisation des sites de réseaux sociaux (notamment LinkedIn, Viadeo, Twitter) a de nouveau progressé en 2016. En hausse continue depuis 2014, il s'élève désormais à 18 % (contre 16 % en 2015). L'utilisation des sites de réseaux sociaux s'est avérée plus efficace dans les entreprises de

moins de 100 salariés (20 %) et dans les secteurs de la distribution (27 %) et des services aux entreprises (23 %). À l'inverse, c'est dans les secteurs de l'ingénierie-R&D (13 %) et les activités informatiques (15 %) que le rendement des sites de réseaux sociaux est le plus faible. Il est vraisemblable que la concurrence très forte entre recruteurs de ces secteurs a conduit à en diminuer l'efficacité.

En 2016, la cooptation des salariés se situe au troisième rang des moyens les plus efficaces pour recruter un cadre, au même niveau que les réseaux sociaux. Toutefois, son efficacité a diminué puisqu'elle est passée de 21 % à 18 % en un an. Par ailleurs, le rendement de la cooptation est nettement plus élevé dans les petites entreprises (20 % contre seulement 9 % d'efficacité dans les entreprises de 1 000 salariés et plus) et est aussi plus important dans les entreprises des activités informatiques (27 %), des services aux entreprises (23 %) et de la distribution (19 %). À l'opposé, l'efficacité de la cooptation est plus faible dans le secteur du commerce interentreprises et de la santé-action sociale (12 % pour ces deux secteurs).

Avec une efficacité de 12 % en 2016, le rendement des candidatures spontanées est resté stable par rapport à 2015. Il a notamment été plus important dans les entreprises de moins de 100 salariés (16 %) et dans les activités informatiques (20 %), la distribution (19 %) et la santé-action sociale (18 %). À l'inverse, les candidatures spontanées ont été moins efficaces dans l'hôtellerie-restauration-loisirs, l'industrie agroalimentaire et l'industrie automobile et autres moyens de transport.

En 2016, l'efficacité de l'utilisation des CVthèques par les recruteurs a reculé de 6 points, passant de 14 % à 8 % en un an. C'est dans les entreprises de 1 000 salariés et plus qu'elle s'avère être plus élevée (12 %) ainsi que dans la distribution (17 %) et les activités informatiques (16 %).

L'efficacité du vivier de candidatures lors d'un recrutement de cadre s'élève à 6 % en 2016 (-3 points par rapport à l'année précédente). Elle atteint 13 % dans les petites entreprises de moins de 100 salariés contre 4 % dans les plus grandes de 1 000 salariés et plus.

LA CONSTRUCTION ET LES ACTIVITÉS INFORMATIQUES, DEUX SECTEURS SPÉCIFIQUES DANS LEUR RECHERCHE DE CANDIDATS

En 2016, les recruteurs des activités informatiques ont activé en moyenne 6 canaux différents afin d'obtenir des candidatures contre 5 canaux en moyenne pour l'ensemble des secteurs, ce qui en fait une spécificité des activités informatiques. Activée par 9 entreprises sur 10, la diffusion d'une offre d'emploi est ainsi le premier moyen de *sourcing* dans ce secteur. En 2016, la diffusion d'une offre d'emploi a engendré le recrutement d'un cadre dans 34 % des cas, ce qui en fait le premier canal d'embauche. Toutefois, elle reste inférieure à la moyenne de l'ensemble des secteurs (50 %). Bien que l'offre et le réseau de relations du recruteur soient largement mobilisés par les entreprises des activités informatiques, ils ont moins souvent été à l'origine du recrutement d'un cadre qu'en moyenne. À l'inverse, la candidature du cadre finalement recruté est plus souvent parvenue grâce à la cooptation des salariés, l'examen des candidatures spontanées et l'utilisation des sites de réseaux sociaux. Ces derniers sont largement mobilisés par les entreprises des activités informatiques mais leur efficacité est beaucoup moins importante.

Les entreprises des activités informatiques – et notamment celles des services du numérique (ESN) – se distinguent par leurs pratiques de recrutement. En raison de la forte concurrence sur les mêmes profils, les recruteurs sont en veille active pour devancer les différentes demandes émanant des clients ou pour l'élaboration de leurs projets de réponse aux appels d'offres. Pour anticiper les marchés, ils réalisent ainsi des pré-recrutements pour se constituer un vivier de candidatures. Avertis de ces pratiques propres au secteur des activités informatiques, les candidats préfèrent alors être directement contactés par les recruteurs plutôt que d'être à l'origine de la prise de contact.

En 2016, les recruteurs de la construction ont moins activé de canaux de *sourcing* que la moyenne de l'ensemble des secteurs (4 canaux contre 5 en moyenne). Parmi les différents canaux utilisés, 80 % des entreprises du secteur de la construction ont diffusé une offre d'emploi pour faire connaître leurs intentions de recrutement de cadres, ce qui en fait le premier moyen de *sourcing*. Néanmoins, il reste moins souvent activé que la moyenne de l'ensemble des secteurs (87 %). Les cadres confirmés sont particulièrement recherchés dans la construction, ce qui pousse les recruteurs à plus souvent privilégier leur réseau de relations personnelles et professionnelles (67 % contre 57 %), la cooptation des salariés (45 % contre 40 %) et à pratiquer la chasse de candidats (27 % contre 24 %).

Avec 37 % de postes pourvus, l'offre est le premier canal d'embauche dans la construction, mais à un niveau moindre que la moyenne de l'ensemble des secteurs. En 2016, le réseau de relations du recruteur est à l'origine de 21 % des embauches de cadres et son rendement est au même niveau que la moyenne tous secteurs confondus (32 %).

–LA MOITIÉ DES RECRUTEURS JUGE L’OFFRE D’EMPLOI COMME PERTINENTE LORS D’UN RECRUTEMENT DE CADRE–

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*. En 2016, 51 % des recruteurs ont ainsi cité l’offre d’emploi parmi les deux moyens qui apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de leurs cadres, une part toutefois en nette baisse par rapport à 2015 (**figure 8**). L’opinion favorable des offres croît avec la taille des entreprises : en effet, 43 % des recruteurs des entreprises de moins de 100 salariés préfèrent ce canal de *sourcing* contre 55 % pour ceux des entreprises de 250 à 999 salariés et jusqu’à 60 % pour les plus grandes. Les recruteurs de l’hôtellerie-restauration-loisirs, de la banque-assurances et du secteur des équipements électriques et électroniques sont les plus nombreux à avoir une opinion positive à l’égard de l’offre d’emploi. À l’opposé, c’est dans les activités informatiques et la construction que l’offre est moins souvent perçue comme pertinente, à hauteur de 36 % et 39 %.

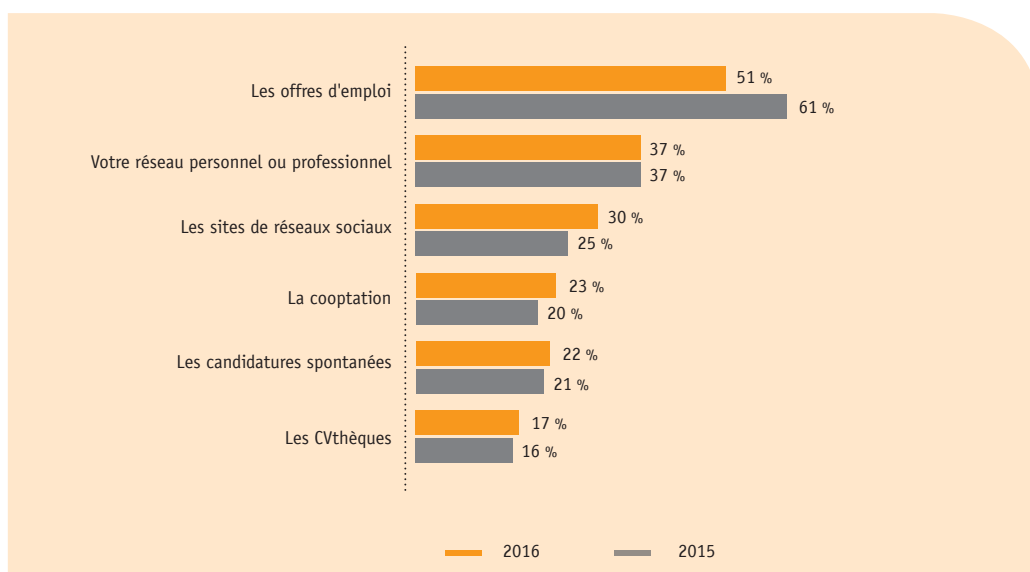
Avec 37 % d’opinions favorables, le réseau de relations se hisse au deuxième rang des moyens les plus pertinents pour embaucher un cadre, porté notamment par les recruteurs des entreprises de moins de

100 salariés : ils sont, en effet, 47 % à considérer ce canal comme meilleure source de candidatures en 2016. Le réseau personnel et professionnel est plus souvent cité d’une part par les recruteurs de la distribution et de l’hôtellerie-restauration-loisirs (49 % chacun) et d’autre part par ceux de la construction et de la formation initiale et continue (47 % chacun). Avec seulement un quart d’opinions positives, les recruteurs des activités informatiques sont les moins convaincus de la pertinence de ce moyen de *sourcing*. En 2016, les sites de réseaux sociaux confirment leur troisième place parmi les moyens les plus pertinents pour recruter un cadre puisqu’ils ont mobilisé 30 % d’opinions positives (contre 25 % en 2015). Sans surprise, ce sont les recruteurs des activités informatiques qui sont les plus enthousiastes : 40 % d’entre eux les citent parmi les deux moyens les plus pertinents. À l’inverse, les recruteurs du secteur de la formation initiale et continue sont nettement plus sévères avec les sites de réseaux sociaux, 18 % d’entre eux jugent ce moyen efficace.

Malgré une efficacité toujours pertinente de l’offre, celle-ci perd de sa réputation en 2016 surtout au profit des sites de réseaux sociaux et de la cooptation des salariés.

–Figure 8–

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



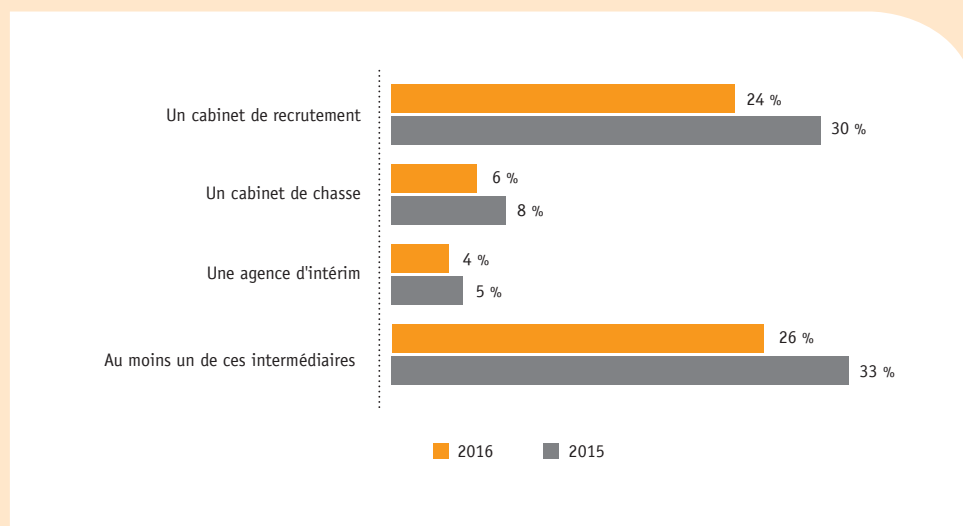
Source : Apec, 2017

LE RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT

En 2016, lors du dernier recrutement de cadre, au moins un intermédiaire de recrutement a été sollicité dans 26 % des cas contre 33 % en 2015 et 29 % en 2014. Ce moindre recours a concerné avant tout les cabinets de recrutement (de 30 % à 24 %) et les cabinets de chasse (de 8 % à 6 %) (**Figure 9**).

—Figure 9—

Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2017

Si les plus grandes entreprises ont plus souvent fait appel à un intermédiaire du recrutement que les plus petites (28 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés contre 25 % pour celles de moins de 100 salariés), l'écart s'est notablement réduit, puisqu'il était de 9 points en 2015. Cet écart par taille d'entreprise n'est pas significatif selon le type d'intermédiaire excepté pour les cabinets de chasse, toujours davantage sollicités par les entreprises de 1 000 salariés et plus (8 % contre 5 % pour celles de moins de 100 salariés).

Pour ce qui concerne les fonctions, les intermédiaires du recrutement ont été plus sollicités que la moyenne quand il s'est agi de recruter un cadre en direction d'entreprise (36 % et en particulier 9 % pour les cabinets de chasse), de production industrielle-travaux et chantier (33 %) et en gestion-finance-administration (30 %). Les difficultés pour recruter des cadres de production industrielle-travaux et chantier poussent les recruteurs à faire appel à tous les types d'intermédiaires (29 % pour les cabinets de recrutement, 8 % pour les sociétés d'intérim et 7 % pour les cabinets de chasse). À l'opposé, les recrutements de cadre des fonctions santé-social-culture et communication-crédation ont été réalisés plus souvent que la moyenne sans intermédiaire, un intermédiaire ayant été mandaté dans seulement 14 % et 8 % des cas respectivement.

La forte propension au recours à des intermédiaires pour recruter des cadres de production industrielle-travaux et chantier se retrouve en matière de secteurs puisque les entreprises des secteurs industriels et de la construction sont celles qui ont fait le plus appel à eux, à hauteur de 48 % pour l'industrie agroalimentaire, de 46 % pour l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport, de 42 % pour la chimie, pharmacie, énergies, de 40 % pour la mécanique, métallurgie et de 34 % pour la construction. Cette « sur-sollicitation » se retrouve quel que soit le type d'intermédiaire considéré, en particulier pour la construction dont les entreprises ont eu recours à un cabinet de recrutement à hauteur de 31 %, à une société d'intérim à hauteur de 8 % et à un cabinet de chasse à hauteur de 11 %.

Un autre secteur se distingue, les transports-logistique, où 43 % des recrutements de cadre ont été réalisés avec l'appui d'un intermédiaire extérieur, quasi exclusivement un cabinet de recrutement (dans 41 % des recrutements).

Les deux secteurs ayant le moins souvent eu recours à un intermédiaire sont la formation initiale et l'hôtellerie-restauration-loisirs, respectivement dans 10 % et 18 % des recrutements.

Les intermédiaires du recrutement sont amenés à intervenir lors de tout ou partie du recrutement, et à différentes étapes.

Au niveau du *sourcing*, le prestataire externe a plus souvent été mandaté pour rechercher directement des candidats (93 %) que pour publier une offre (85 %), et ce quel que soit le type de prestataire, mais cela est particulièrement marqué pour les cabinets de chasse, dont l'approche directe est la spécificité : celle-ci a été effectuée dans 95 % des cas alors qu'une offre a été diffusée dans 77 % des recrutements concernés.

Ensuite, dans 92 % des cas, l'intermédiaire a effectué un premier tri des candidatures avant de recevoir des candidats en entretien pour 87 % des recrutements concernés. Les cabinets de chasse ont été là encore particulièrement sollicités, dans 94 % et 93 % des cas.

Enfin, concernant les différents contrôles (cf. p. 29), les cabinets de chasse se distinguent à nouveau : ils ont été amenés beaucoup plus souvent qu'en moyenne à contrôler les références candidats auprès d'anciens employeurs, pour 88 % contre 80 %, et moins souvent à vérifier l'authenticité des diplômes que les autres types d'intermédiaires, pour 38 % contre 46 % en moyenne. Ces différences sont dues au profil expérimenté des cadres chassés.

- 2 -

- SÉLECTIONNER UN CANDIDAT -

- 24 Dans plus d'un recrutement sur deux, les entreprises ont recours à la présélection téléphonique
- 27 Plus d'une entreprise sur dix a eu recours à la visioconférence lors de la sélection
- 29 Dans près d'un tiers des recrutements, les entreprises ont soumis des tests aux candidats
- 29 Dans 9 recrutements sur 10, les diplômes sont demandés et/ou les références sont contrôlées
- 30 Un tiers des candidats recrutés étaient connus en amont du recrutement ou recommandés

- DANS PLUS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX, LES ENTREPRISES ONT RECOURS À LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE -

En 2016, avant de convoquer les candidats en entretien, 52 % des entreprises ont réalisé une présélection téléphonique. Ce niveau se situe à un niveau comparable à celui de 2015 (50 %).

On distingue deux types de présélection. **D'une part, un tiers des entreprises déclare effectuer cette présélection simplement pour vérifier des informations factuelles (+1 point par rapport à 2015).** Il s'agit ici pour les entreprises de s'assurer notamment que les candidats sont disponibles et intéressés par le poste, de confirmer certains aspects de la candidature comme l'adéquation au profil recherché, la mobilité géographique ou les prétentions salariales. **Et d'autre part, dans 19 % recrutements (+1 point par rapport à 2015), les entreprises réalisent de véritables entretiens d'embauche par téléphone avec les candidats (figure 10).** Les recruteurs cherchent alors à s'assurer de la motivation du postulant et à faire une première évaluation, notamment des « savoir-être ».

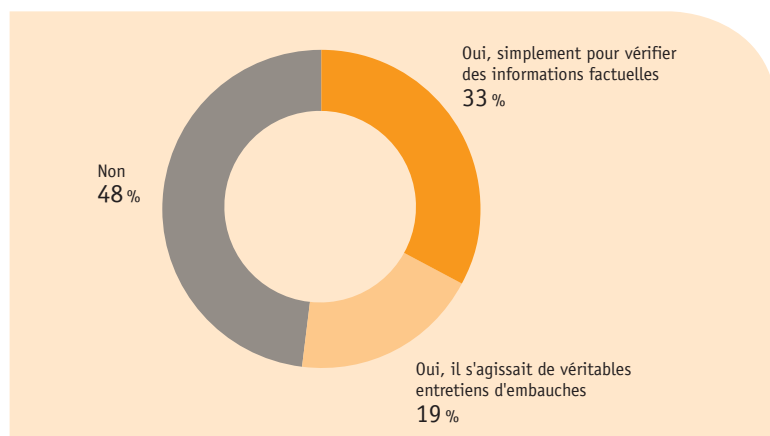
L'usage de la présélection téléphonique est fortement corrélé au nombre et à la nature des canaux utilisés en amont. Plus les recruteurs uti-

lisent de canaux différents, plus ils réalisent de présélections téléphoniques pendant la phase de sélection des candidats. Ainsi, près de 70 % des entreprises utilisant six canaux en amont ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement contre 32 % des entreprises ayant utilisé un seul moyen de *sourcing* (tableau 5).

La nature des moyens de *sourcing* mobilisés en amont est également un critère différenciant. En effet, **ces entreprises qui sollicitent un nombre important de canaux sont celles qui utilisent fréquemment les CVthèques et les réseaux sociaux.** Les entreprises ayant utilisé comme moyens de *sourcing* les CVthèques ou les sites de réseaux sociaux professionnels sont celles qui effectuent le plus fréquemment de la présélection téléphonique, pour respectivement 69 % et 68 %. En effet, les recruteurs, qui approchent par ce biais des candidats potentiels n'ayant pas postulé, doivent s'assurer de leur intérêt et de leur disponibilité pour le poste.

C'est pourquoi la présélection téléphonique est plus fréquente dans les secteurs des activités informatiques (75 %) et de l'ingénierie-R&D

-Figure 10-
Avant de convoquer les candidats en entretien, vous-même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ? (2016)



-Tableau 5-
Recours à la présélection téléphonique selon le nombre de canaux utilisés en amont par l'entreprise (2016)

1 canal	32 %
2 à 3 canaux	39 %
4 à 5 canaux	53 %
6 canaux et plus	69 %
Ensemble	52 %

Source: Apec, 2017

 69 % des entreprises utilisant six canaux en amont ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement contre 32 % des entreprises ayant utilisé un seul moyen de *sourcing*

(61 %), où les entreprises utilisent largement les CVthèques et les réseaux sociaux comme moyen de *sourcing*. On constate aussi que plus de 6 entreprises sur 10 du secteur de la construction sont amenées à faire de la présélection téléphonique, ici liée probablement à l'approche directe. À l'inverse, des secteurs comme celui de la formation initiale-continue et de la santé-action sociale utilisent moins la présélection téléphonique (pour respectivement 41 % et 31 %) (**tableau 6**).

On note enfin que les entreprises de grande taille ont davantage recours que les PME à la présélection téléphonique : 58 % des entreprises


de 1 000 salariés et plus et 57 % de celles de 250 à 999 salariés ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement de cadre contre moins d'une sur deux pour les entreprises de moins de 250 salariés (**tableau 7**).

La taille de l'entreprise conditionne à la fois les moyens humains dont elle dispose et le nombre de canaux de *sourcing* utilisés : les plus grandes structures ont les moyens de mettre en œuvre une présélection téléphonique, qui s'avère d'autant plus nécessaire qu'elles activent beaucoup de moyens de *sourcing*, dont les CVthèques et les sites de réseaux sociaux.

–Tableau 6–

Recours à une présélection téléphonique selon le secteur d'activité (2016)

Industrie	52 %
Industrie agroalimentaire	57 %
Automobile-aéronautique et autre mat. de transport	54 %
Chimie-pharmacie-énergies	47 %
Équipements électriques et électroniques	55 %
Mécanique-métallurgie	51 %
Construction	62 %
Commerce	54 %
Commerce interentreprises	47 %
Distribution	59 %
Services	51 %
Activités informatiques	75 %
Ingénierie-R&D	61 %
Banque-assurances	47 %
Services aux entreprises	49 %
Transports-logistique	43 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	60 %
Formation initiale et continue	41 %
Santé-action sociale	31 %
Ensemble	52 %

 75 % des entreprises du secteur des activités informatiques ont eu recours à une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement de cadre

–Tableau 7–

Recours à une présélection téléphonique selon la taille d'entreprise (2016)

Moins de 100 salariés	49 %
De 100 à 249 salariés	48 %
De 250 à 999 salariés	57 %
1 000 salariés et plus	58 %
Ensemble	52 %

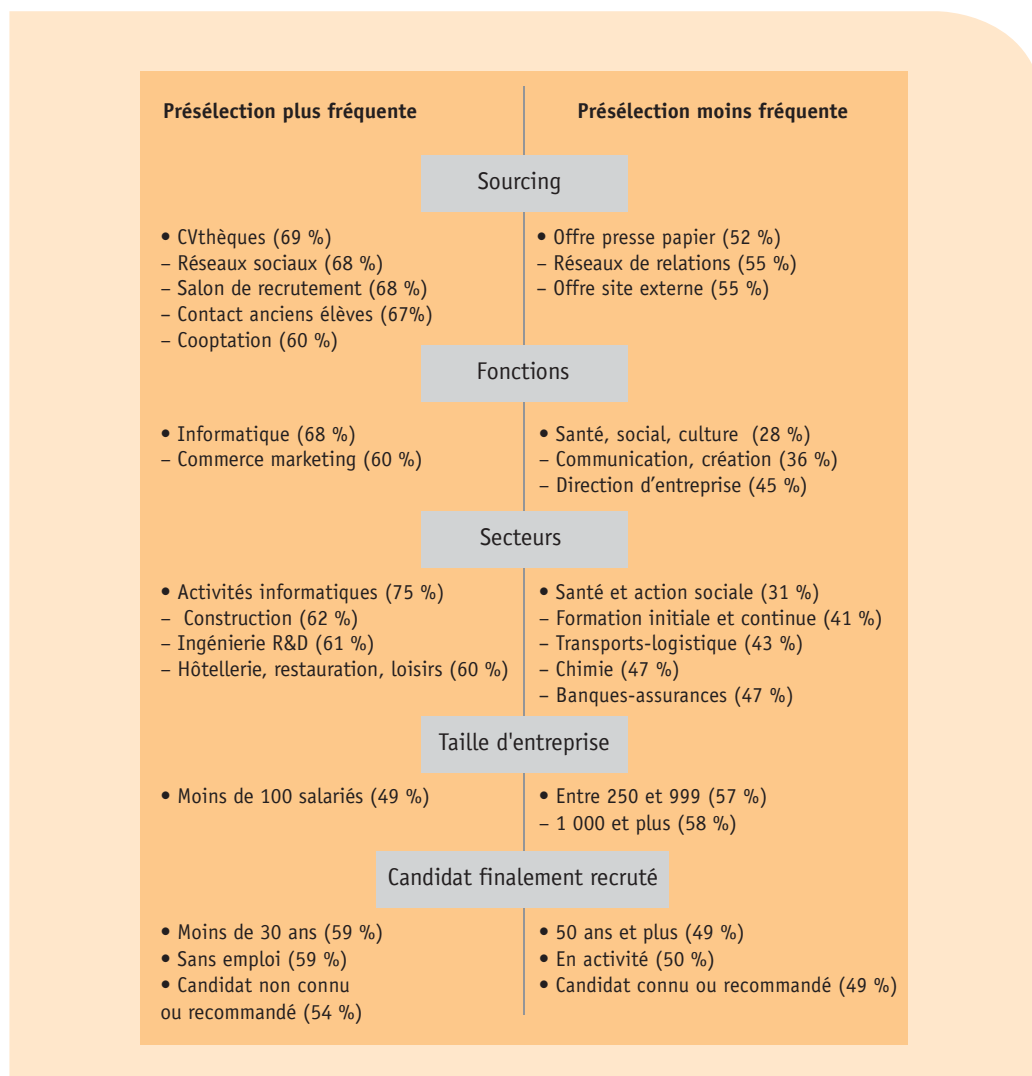


58 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont eu recours à une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 49 % des entreprises de moins de 100 salariés

Source : Apec, 2017

Source : Apec, 2017

-Schéma 2-
Des différences significatives en matière de présélection (2016)



– PLUS D'UNE ENTREPRISE SUR DIX A EU RECOURS À LA VISIOCONFÉRENCE LORS DE LA SÉLECTION –

En 2016, 11 % des entreprises ont utilisé la visioconférence lors de leur dernier recrutement de cadre.

La visioconférence reste pratique et peu coûteuse aussi bien pour les recruteurs que les candidats. Elle peut être utilisée dans le cadre de la présélection téléphonique, en particulier quand cette présélection s'apparente à un véritable entretien et/ou en lieu et place des entretiens d'embauche en présentiel, notamment quand les candidats sont éloignés géographiquement.

Effectivement, **la visioconférence est plus fréquente quand les entreprises ont réalisé une présélection téléphonique (14 %), contre 6 % pour celles n'ayant pas effectué de présélection téléphonique.**

Le taux de recours à la visioconférence est aussi beaucoup plus important dès lors que les entreprises ont déclaré qu'elles ont réalisé de véritables entretiens d'embauche avec les candidats (20 %). L'usage de la visioconférence et de la présélection téléphonique est même très concordant : on constate que près de trois quarts des entreprises ayant utilisé la visioconférence ont eu également recours à la présélection téléphonique. À l'inverse, moins de 3 entreprises sur 10 pratiquant la visioconférence n'ont pas réalisé de présélection téléphonique. Auquel cas, la visioconférence est utilisée uniquement en lieu et place d'entretiens en présentiel.

Les plus grandes entreprises (1 000 salariés et plus) utilisent 2 fois plus la visioconférence que les petites entreprises (moins de 100 salariés), respectivement pour 13 % et 6 % d'entre elles.

Investir dans une visioconférence n'est plus aussi coûteux qu'auparavant mais, pour autant, cela demande un équipement spécifique qui est souvent moins accessible aux petites entreprises qui recrutent de façon épisodique.

Coté secteurs d'activité, **ce sont surtout les secteurs de l'ingénierie-R&D et de la chimie-pharmacie-énergies qui utilisent le plus fréquemment la visioconférence, respectivement 20 % et 18 %.**

Pression budgétaire, absence de ressources internes, manque d'outils d'identification de candidats, activité chronophage... sont tout autant de facteurs qui compliquent le recrutement au sein des entreprises. **La visioconférence est donc une solution qui peut faciliter les recrutements dans les entreprises.**

Autre pratique innovante, mais encore marginale : la vidéo différée. Cet outil permet au recruteur d'enregistrer ses questions, auxquelles les candidats répondent en vidéo. Seul 1 % des entreprises l'a utilisée lors de leur dernier recrutement de cadre.

- DANS PRÈS D'UN TIERS DES RECRUTEMENTS, LES ENTREPRISES ONT SOUMIS DES TESTS AUX CANDIDATS/ ONT SOUMIS LES CANDIDATS À DES TESTS-

En 2016, **un quart des entreprises³ ont fait passer des tests aux candidats reçus. Quand l'intermédiaire du recrutement se charge de la phase de sélection, ce taux monte à 56 %**. Cet écart peut s'expliquer par le fait que les intermédiaires de recrutement sont plus habilités à faire passer des tests, notamment en ayant les équipements/logiciels nécessaires. Au niveau global, dans un tiers des recrutements, les candidats ont été soumis à des tests.

-Tableau 8-
Recours aux tests par l'entreprise ou le cabinet selon le secteur d'activité de l'entreprise (2016)

Industrie	35 %
Industrie agroalimentaire	46 %
Automobile-aéronautique et autre mat. transport	31 %
Chimie-pharmacie-énergies	33 %
Équipements électriques et électroniques	30 %
Mécanique-métallurgie	39 %
Construction	26 %
Commerce	30 %
Commerce interentreprises	33 %
Distribution	28 %
Services	34 %
Activités informatiques	36 %
Ingénierie-R&D	34 %
Banque-assurances	46 %
Services aux entreprises	38 %
Transports-logistique	38 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	29 %
Formation initiale et continue	26 %
Santé et action sociale	20 %
Ensemble	33 %

3. Dans l'édition *Sourcing* 2017, les questions détaillées sur les différents types de tests (personnalité, psychotechniques, langues...) n'ont pas été posées. Par conséquent les données ne sont comparables aux éditions précédentes. En revanche, afin de comparer la pratique de tests dans les entreprises ou bien quand cette dernière sous-traite le recrutement à un intermédiaire, la question a été posée de la même façon dans les deux cas.

Source : Apec, 2017

Ces épreuves de tests sont plus courantes dans les secteurs de l'industrie agroalimentaire (46 %), banque-assurances (46 %), de la mécanique-métallurgie (39 %) (tableau 8). À l'inverse, les tests sont moins fréquents dans le secteur de la santé-action sociale (20 %) dont beaucoup de métiers nécessitent la détention d'un diplôme spécifique pour exercer, ce qui suffit à attester les compétences.

La pratique de tests est également plus fréquente dans les grandes entreprises : **44 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont recours aux tests contre 30 % pour les moins de 100 salariés** (tableau 9).

On constate également des différences selon l'âge. Effectivement, **les cadres de moins de 30 ans sont davantage soumis aux tests que leurs aînés (34 % d'entre eux contre 25 %)**. Les tests sont notamment les plus utilisés dans la fonction informatique (42 %), où l'on retrouve une part importante de jeunes cadres parmi les recrutés. *A contrario*, les tests sont moins usités pour les postes de direction d'entreprise (27 %), une fonction qui recrute une part importante de cadres séniors. Les cadres de 50 ans et plus représentent 17 % des cadres recrutés dans cette fonction.

-Tableau 9-
Recours aux tests par l'entreprise ou le cabinet selon la taille de l'entreprise (2016)

Moins de 100 salariés	30 %
De 100 à 249 salariés	31 %
De 250 à 999 salariés	32 %
1 000 salariés et plus	44 %
Ensemble	33 %

Source : Apec, 2017

- DANS 9 RECRUTEMENTS SUR 10, LES DIPLÔMES SONT DEMANDÉS ET/OU LES RÉFÉRENCES SONT CONTRÔLÉES -

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, celle-ci s'effectuant le plus souvent auprès des anciens employeurs du candidat⁴.

Ces vérifications sont effectuées soit par l'entreprise, soit par l'intermédiaire de recrutement lorsque ce dernier se charge de la sélection des candidats.

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

Lorsqu'un intermédiaire de recrutement est mandaté, les références sont plus souvent contrôlées que les diplômes des candidats (dans 80 % des recrutements contre 70 %) (schéma 3). 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.

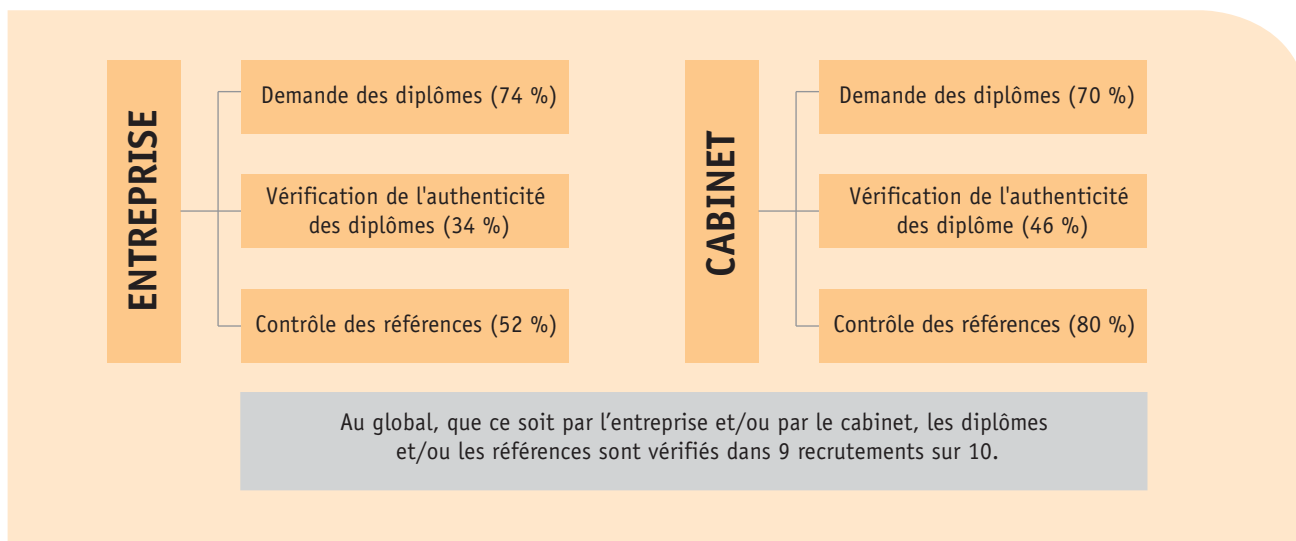
À l'inverse, quand l'entreprise recrute directement, elle est plus souvent amenée à demander les diplômes qu'à contrôler les références des candidats. En 2016, l'entreprise a demandé les diplômes du candidat dans 74 % des recrutements, tandis qu'elle a contrôlé ses références dans seulement 52 % des cas. Le profil des recrutés explique en partie ces résultats. Les plus jeunes sont plus fréquemment recrutés directement par l'entreprise (sans passer par un intermédiaire de recrutement) : 85 % des jeunes diplômés recrutés ont été embauchés directement par l'entreprise contre en moyenne 72 % des cadres de plus de 40 ans. Or, l'entreprise va plus s'attacher aux diplômes lorsqu'elle recrute des jeunes diplômés ou de jeunes cadres. D'autre part, le contrôle des références est une activité plus chronophage que la simple demande des diplômes, sans vérification de leur authenticité.

Que ce soit par l'entreprise et/ou par un intermédiaire de recrutement, les diplômes et/ou les références sont vérifiés dans 9 recrutements sur 10.

⁴ Selon la loi, le contrôle des références auprès d'anciens employeurs ne peut s'effectuer qu'avec l'accord du candidat.

-Schéma 3-

Part des recrutements où les diplômes sont demandés et/ou vérifiés, et/ou les références sont contrôlées par l'entreprise ou le cabinet (2016)



Source : Apec, 2017

-UN TIERS DES CANDIDATS RECRUTÉS ÉTAIENT CONNUS EN AMONT DU RECRUTEMENT OU RECOMMANDÉS-

Même si près de 9 recrutements de cadre sur 10 ont donné lieu à une diffusion d'offre d'emploi, le poids du réseau relationnel demeure un levier important dans l'accès à l'emploi. Effectivement, dans un recrutement sur trois, le candidat recruté *in fine* était connu de l'entreprise au début du processus de recrutement ou recommandé par un tiers.

Face aux difficultés de recrutement⁵ auxquelles les entreprises peuvent être confrontées, le fait d'être connu de l'entreprise peut largement faciliter le processus de recrutement. Par exemple, un ancien stagiaire ou un ancien salarié peuvent être repérés comme correspondant parfaitement au poste à pourvoir. Après un ou quelques entretien(s), l'entreprise peut alors décider d'embaucher ce candidat, dont les références antérieures au sein de l'entreprise valident les compétences. Ainsi, le fait d'être connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure renforce la confiance du recruteur ou conforte son choix dans la décision prise.

Dans près de 3 recrutements sur 10, la personne embauchée était connue d'un collaborateur de l'entreprise. Aussi, 13 % des entreprises déclarent que le candidat embauché *in fine* a été recommandé par une personne extérieure de l'entreprise (tableau 10). On peut noter que 8 % des entreprises indiquent que le candidat recruté était à la fois connu par une personne de l'entreprise et recommandé par une personne extérieure à l'entreprise. Parmi les candidats recommandés, plus de 7 sur 10 ont été présentés au recruteur par une relation de l'entreprise (client, fournisseur, etc.). Et dans moins d'un quart, le candidat a joint une recommandation à sa candidature (figure 10).

Les canaux de *sourcing* mobilisés en amont jouent un rôle important. Effectivement, près de la moitié des entreprises activant le réseau relationnel ou la cooptation de salariés ont embauché un candidat connu ou recommandé. Et 80 % des entreprises ayant finalement embauché grâce à l'un de ces 2 canaux ont recruté un candidat connu ou recommandé.

Autre élément concordant : près de trois quarts des entreprises n'ayant pas diffusé d'offre d'emploi ont embauché un candidat connu ou recommandé.

Ainsi, le processus de recrutement est facilité et toutes les phases de sélection (présélection téléphonique, tests, contrôle des diplômes...) sont moins fréquentes quand le candidat est connu ou recommandé (schéma 4).

Les petites entreprises recrutent plus fréquemment des candidats déjà connus ou recommandés : 45 % des entreprises de moins de 100 salariés ont embauché lors de leur dernier recrutement de cadre un candidat qui était connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure, contre 28 % des entreprises de 1 000 salariés et plus (tableau 11). Dans les petites entreprises, il est plus courant de s'appuyer sur les salariés pour la recherche ou l'identification de candidats potentiels, notamment en raison d'une limitation des moyens financiers liés à l'activité de recrutement. De plus, les candidatures référencées sont favorisées car elles permettent de réduire ou même de supprimer toutes les phases de sélection, qui peuvent être longues et coûteuses. Enfin, l'embauche d'un cadre dans une petite entreprise constitue un enjeu fort et le fait de recruter un candidat de « confiance », car déjà connu, peut permettre de limiter les risques.

On note également que la moitié des candidats âgés de plus de 50 ans et recrutés étaient connus de l'entreprise ou recommandés par une personne extérieure, contre en 31 % des candidats âgés de moins de 40 ans (tableau 12). Deux explications : d'une part, les candidats les plus âgés bénéficient d'un réseau relationnel plus large du fait de leur expérience professionnelle. D'autre part, ces candidats sont plus confrontés aux difficultés de recrutement que les plus jeunes. Par conséquent, ils peuvent davantage avoir « besoin » d'une recommandation pour passer les barrages du CV et se faire embaucher.

5. De l'offre au recrutement, édition 2017 / Chapitre Recrutements et tension Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-1, janvier 2017

–Tableau 10–

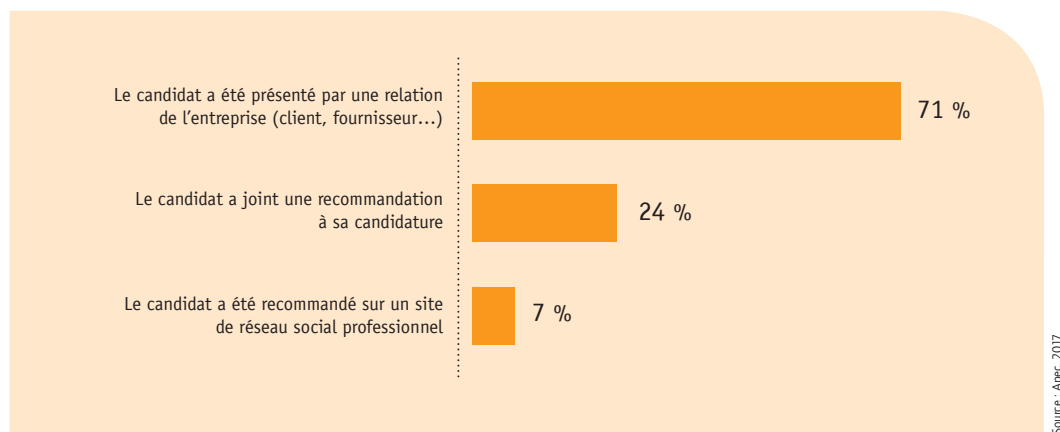
Proportion des candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les candidats recrutés (2016)

Candidat connu et non recommandé	20 %
Candidat connu et recommandé	8 %
Candidat recommandé mais non connu	5 %
Candidat connu et/ou recommandé	33 %

Source : Apec, 2017

–Figure 10–

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



–Tableau 11–

Proportion des recrutements pour lesquels le candidat recruté était connu de l'entreprise et/ou recommandé selon la taille de l'entreprise (2016)

Moins de 100 salariés	45 %
De 100 à 249	35 %
De 250 à 999	26 %
1000 et plus	28 %
Ensemble des entreprises	33 %

Source : Apec, 2017

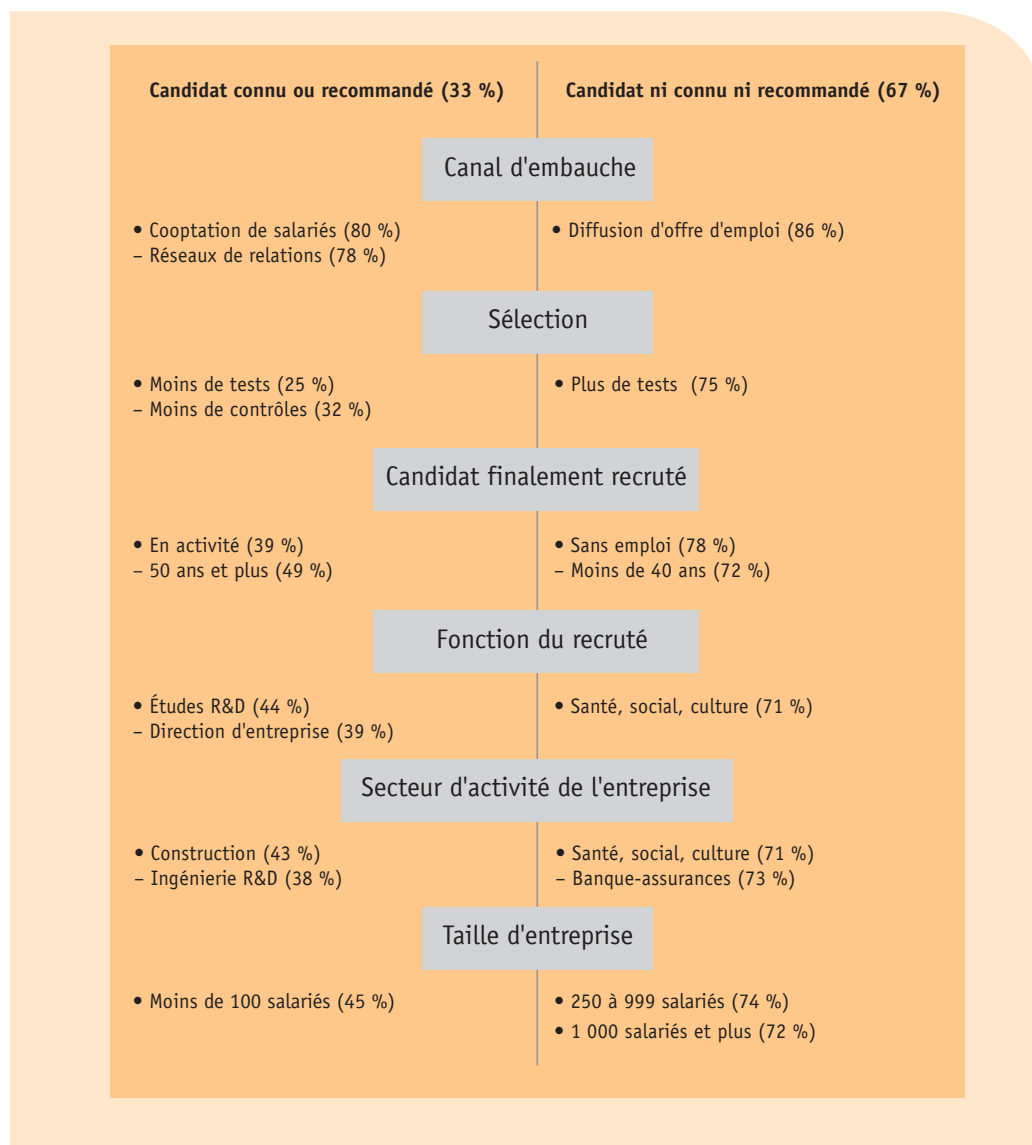
–Tableau 12–

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

Moins de 30 ans	34 %
De 30 à 39 ans	28 %
De 40 à 49 ans	37 %
50 ans et plus	49 %
Ensemble des candidats	33 %

Source : Apec, 2017

-Schéma 4-
Spécificités liées au fait d'être connu/recommandé ou pas



Source : Apec, 2017

N° 2017-27

JUIN 2017

– SOURCING CADRES, ÉDITION 2017 –

La transparence du marché de l'emploi cadre, *via* la diffusion des offres d'emploi, se maintient en 2016 : 87 % des recrutements de cadre ont donné lieu à la diffusion d'une offre. Ce canal reste de loin le moyen le plus activé par les recruteurs pour faire connaître leurs besoins de recrutement, mais également le plus efficace. Malgré cette transparence, le réseau de relations est un levier important, notamment pour, d'une part, les plus petites entreprises et, d'autre part, les cadres les plus âgés. En effet, du côté des entreprises, il est activé dans 57 % des recrutements et à l'origine de l'embauche dans près d'un recrutement sur cinq. Du côté des cadres embauchés, un tiers sont connus de quelqu'un de l'entreprise en amont du recrutement et/ou recommandés. S'agissant des réseaux sociaux professionnels, ceux-ci continuent de voir leur usage augmenter, à hauteur de 36 % soit une multiplication par trois depuis 2008.



www.apec.fr

ISSN 2273-8819

JUIN 2017

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, Thi Minh Chau Nguyen.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H