

# – LES PROGICIELS DE RECRUTEMENT EN 2016 : QUEL ÉQUIPEMENT ? QUELS USAGES ? –

N° 2017-28

JUIN 2017

- 1 400 recruteurs interrogés  
- Taux d'équipement en progiciel de recrutement, taux d'utilisation et fonctionnalités utilisées

Résultats issus de l'enquête Sourcing, édition 2017

La présence des progiciels de recrutement dans les entreprises est significative : 27 % des entreprises interrogées dans la dernière enquête *Sourcing* de l'Apec en sont équipées. Ce taux croît fortement avec la taille de la structure : il s'élève à 68 % pour les entreprises de plus de 5 000 salariés, tandis qu'il n'atteint que 13 % pour celles de moins de 100 salariés. Pour autant, être équipé d'un progiciel de recrutement n'implique pas qu'il soit utilisé. Ainsi, 30 % des entreprises équipées n'ont pas du tout utilisé leur outil lors de leur dernier recrutement de cadre. Ces entreprises ont plus souvent eu recours à un intermédiaire du recrutement qu'en moyenne et ont aussi plus souvent recruté une personne déjà connue. Pour le recruteur, la valeur ajoutée du logiciel paraît sans doute plus faible quand il externalise le recrutement, ou quand le candidat retenu est identifié avant même le début du processus de recrutement.

# -27 % DES ENTREPRISES SONT ÉQUIPÉES D'UN PROGICIEL DE RECRUTEMENT-

Parmi les entreprises interrogées, le taux d'équipement en progiciel de recrutement est de 27 %.

## QU'EST-CE QU'UN PROGICIEL DE RECRUTEMENT ?

Les progiciels de recrutement sont des outils informatiques qui permettent de gérer l'ensemble du processus de recrutement, quel que soit le statut du poste à pourvoir, de la demande d'embauche à l'intégration du candidat finalement recruté. Leurs principales fonctionnalités sont les suivantes :

- ▶ **La publication des offres d'emploi sur Internet** : ces outils permettent notamment au recruteur de gagner du temps en rédigeant une seule fois son offre et en la diffusant automatiquement sur plusieurs *jobboards* et/ou le site internet de l'entreprise.
- ▶ **La réception et la centralisation des candidatures** : toutes les candidatures numériques, en réponse à une offre ou spontanées, provenant d'un *jobboard* ou du site Internet de l'entreprise, sont dirigées vers le progiciel de recrutement. Le recruteur peut facilement visualiser les candidatures, qui s'affichent sous forme de *listing* avec une prévisualisation possible de certains critères (diplôme, expérience, disponibilité, prétentions salariales...).
- ▶ **Le tri des candidatures** : les progiciels de recrutement offrent la possibilité de trier les candidatures par critères et/ou de calculer un indicateur d'adéquation au profil recherché.
- ▶ **Le vivier de candidatures** : les candidatures n'ayant pas donné lieu à une embauche peuvent être conservées, pour éventuellement être utilisées lors de futurs recrutements. Chaque entreprise peut ainsi se constituer sa propre CVthèque interne.
- ▶ **La gestion des relations avec les candidats**, c'est-à-dire l'envoi automatique d'e-mails aux candidats sur l'état d'avancement de leur candidature (refus, convocation en entretien, conservation de la candidature dans le vivier, etc.).
- ▶ **La formalisation et la traçabilité du processus de recrutement** : la mise en place d'un progiciel de recrutement implique la formalisation d'un (ou plusieurs) processus pour la définition des tâches à accomplir, de l'enchaînement des étapes, des délais à respecter mais aussi des circuits et modes de validation. Ce type d'outil permet d'encadrer et de tracer l'action des recruteurs tout en encourageant certaines « bonnes pratiques », voire en les imposant.

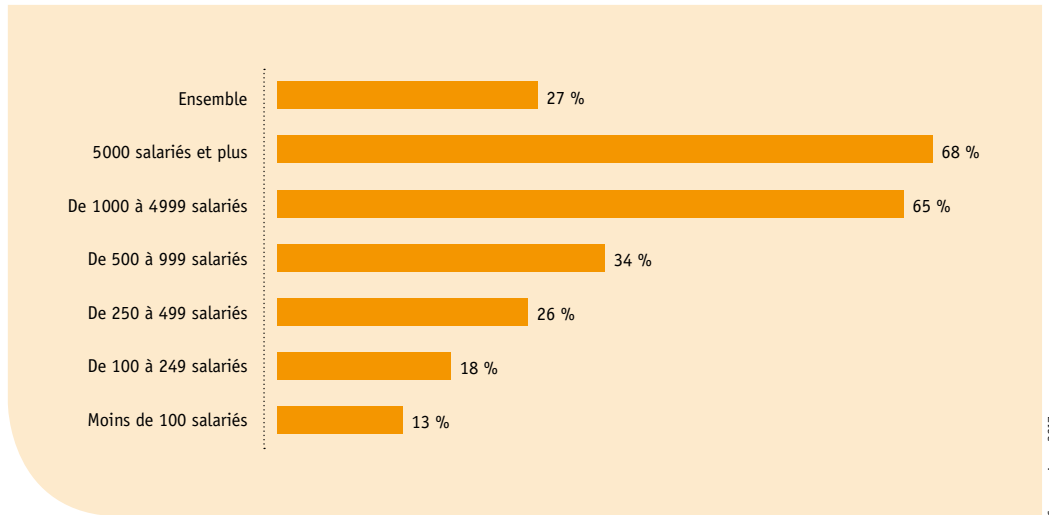
**Le taux d'équipement croît fortement avec la taille de l'entreprise (figure 1)** : il s'élève à 68 % pour les entreprises de plus de 5 000 salariés, tandis qu'il n'atteint que 13 % pour les entreprises de moins de 100 salariés. En particulier, la césure est très forte à partir de 1 000 salariés. Les progiciels de recrutement apparaissent donc surtout comme l'apanage des grandes entreprises. Il est assez logique que la taille joue un rôle majeur, puisque l'équipement en progiciel de recrutement n'a d'intérêt qu'à partir d'un certain volume de recrutements. En outre,

l'équipement en progiciel de recrutement est fortement lié à l'utilisation d'Internet : ces outils ont initialement été conçus pour faciliter la diffusion des offres d'emploi sur Internet et traiter plus efficacement des volumes importants de candidatures. Or, les grandes entreprises ont plus fréquemment recours à ce canal pour recruter<sup>1</sup>. On peut toutefois s'interroger sur le sens de la relation : est-ce l'utilisation habituelle d'Internet qui incite les entreprises à s'équiper ? Ou le fait d'être équipé d'un progiciel favorise-t-il le recours à Internet pour recruter ?

1. Sourcing Cadres : comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 27, juin 2017

– Figure 1 –

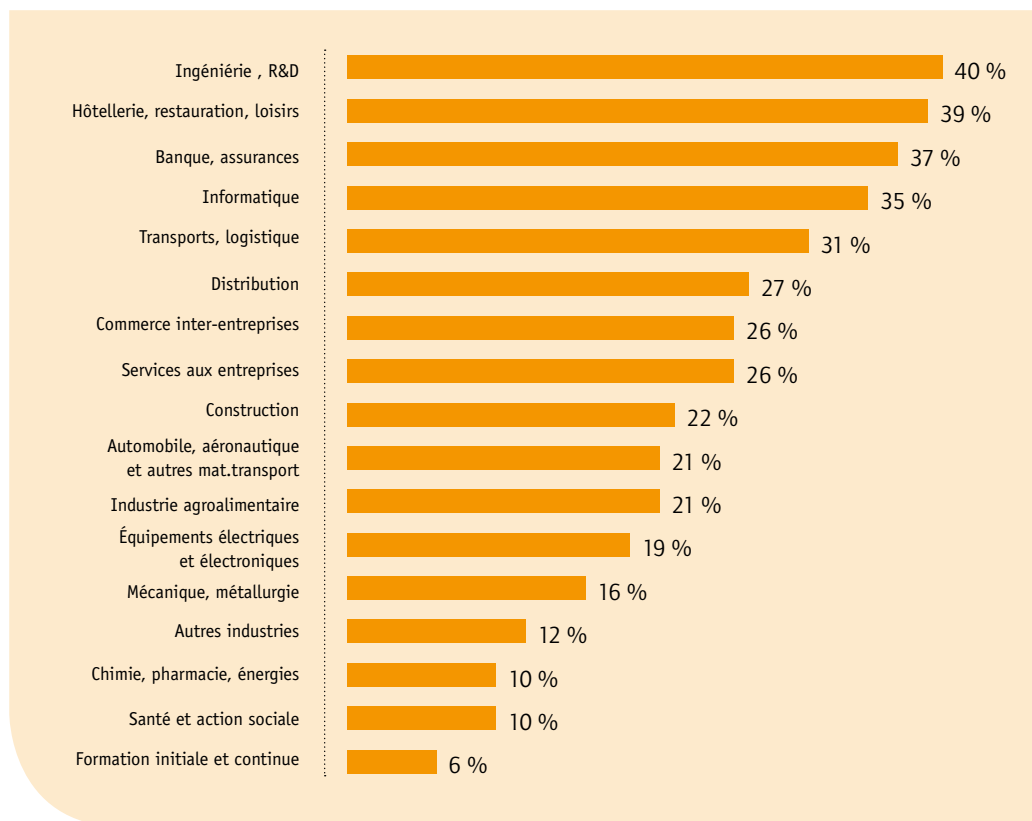
Taux d'équipement en progiciel de recrutement selon la taille de l'entreprise



Le secteur d'activité de l'entreprise joue également sur son taux d'équipement, mais dans une moindre mesure (figure 2). Les entreprises de l'ingénierie-R&D sont les plus équipées (40 %), suivies de près par celles de l'hôtellerie-restauration-loisirs (39 %), de la banque-assurances (37 %) et de l'informatique (35 %). Ces secteurs publient plus souvent leurs offres sur Internet qu'en moyenne (dans plus de 90 % des cas). Or, les progiciels de recrutement sont étroitement liés à l'utilisation d'Internet comme canal de *sourcing*.

À l'inverse, les secteurs de la formation initiale et continue, de la santé-action sociale et de la chimie-pharmacie-énergies sont les moins outillés (respectivement 6 %, 10 % et 10 %). Ces faibles taux d'équipement s'expliquent en partie par un effet de structure de l'échantillon, puisque les très grandes entreprises sont sous-représentées dans ces secteurs. Même s'ils sont peu outillés, ces secteurs publient fréquemment leurs offres sur Internet, mais dans une moindre mesure.

– Figure 2 –  
Taux d'équipement en progiciel selon le secteur d'activité de l'entreprise



Source : Apec, 2017

## – PRÈS DE 70% DES ENTREPRISES ÉQUIPÉES SONT DOTÉES D'UN OUTIL INFORMATIQUE DÉDIÉ AU RECRUTEMENT –

Il existe différents types de logiciels dédiés à l'activité de recrutement, que l'on peut distinguer en 3 catégories :

► **Les logiciels de niche ou ATS (*Applicant Tracking System*)** : il s'agit de logiciels dédiés à l'activité de recrutement, qui couvrent tout ou partie du processus de recrutement (de la demande d'embauche à l'intégration du candidat finalement recruté).

► **Les SIRH (*Système d'information Ressources humaines*)** : ces logiciels couvrent un champ plus large que celui du recrutement. Ils permettent de gérer tout ou partie des processus RH (mobilité interne, GPEC, paie, formation...).

► **Les ERP (*Enterprise Resource Planning*)** : ces logiciels couvrent un champ plus large que les

processus des Ressources Humaines, ils permettent de gérer tout ou partie des processus opérationnels de l'entreprise (finance, logistique etc.)

Le recrutement est un domaine où les solutions de niche sont particulièrement développées et, semble-t-il, fréquemment adoptées par les entreprises de préférence à des solutions intégrées (SIRH ou ERP). Les entreprises interrogées dans l'enquête sont majoritairement équipées d'un logiciel de niche. Dans les 2/3 des cas, il s'agit d'un logiciel dédié à l'activité de recrutement, et dans 1/3 des cas, il s'agit d'un module recrutement d'un SIRH (système d'information en ressources humaines) ou d'un ERP (Enterprise resource planning).

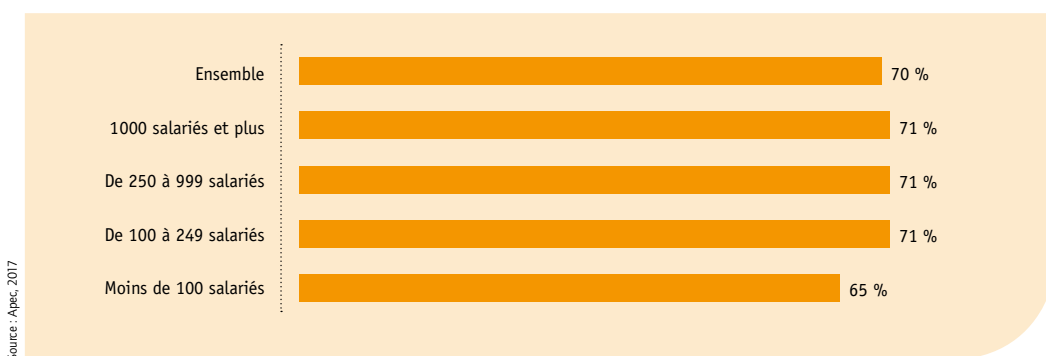
## –MAIS DANS 30% DES CAS, LE PROGICIEL N'A PAS ÉTÉ UTILISÉ LORS DU DERNIER RECRUTEMENT DE CADRE–

La présence d'un progiciel de recrutement n'implique pas qu'il soit systématiquement et pleinement utilisé. Des recrutements sont en effet réalisés « en dehors » de l'outil alors que l'entreprise en est équipée. Ainsi,

30 % des entreprises équipées n'ont pas du tout utilisé leur outil lors de leur dernier recrutement de cadre. L'utilisation ne varie que très peu selon la taille de l'entreprise.

### – Figure 3 –

Taux d'utilisation du logiciel de recrutement lors du dernier recrutement de cadre selon la taille de l'entreprise équipée

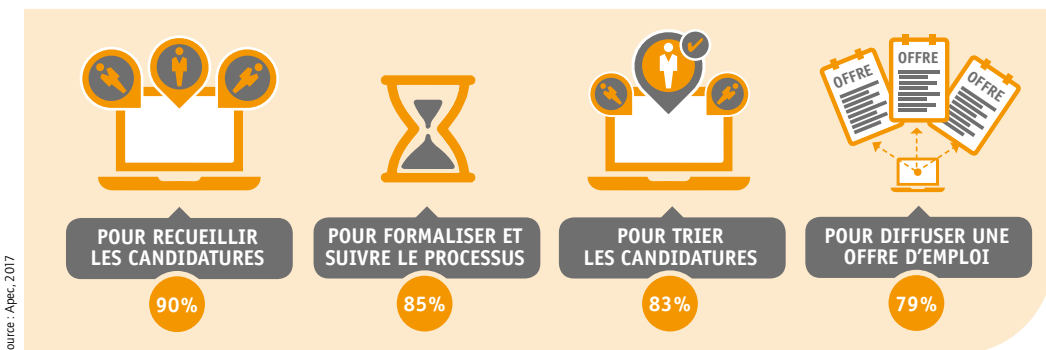


## –LES USAGES DES PROGICIELS DE RECRUTEMENT–

Pour ceux ayant mobilisé un progiciel de recrutement lors du dernier recrutement de cadre, différentes utilisations peuvent être distinguées.

### – Schéma 1 –

Usages des progiciels de recrutement lors du dernier recrutement de cadre



—

### **90 % DES RECRUTEURS ONT UTILISÉ LEUR LOGICIEL POUR RECUEILLIR LEURS CANDIDATURES**

—

L'usage le plus fréquemment mentionné par les recruteurs, à hauteur de 90 % d'entre eux, est relatif au recueil des candidatures. L'outil s'apparente à une « boîte aux lettres », permettant notamment de centraliser diverses sources de candidatures sur un même support, et d'en industrialiser la visualisation. Il permet notamment de réceptionner les candidatures déposées sur l'espace recrutement du site Internet de l'entreprise, si celle-ci en dispose. Les entreprises de 1 000 salariés et plus mentionnent le plus fréquemment cet usage, à hauteur de 97 % d'entre elles.

—

### **85 % DES RECRUTEURS ONT UTILISÉ LEUR LOGICIEL POUR FORMALISER ET SUIVRE LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

—

Le progiciel est aussi fréquemment utilisé pour formaliser et suivre le processus de recrutement, dans 85 % des cas. Ce type d'outil permet en effet de planifier, de valider, de tracer les différentes étapes du processus de recrutement, de la demande d'embauche à l'intégration du candidat finalement recruté en passant par les différentes étapes de la sélection (entretiens, tests...). Ils peuvent dès lors être utilisés pour formaliser et encadrer l'action des recruteurs et des managers opérationnels lorsqu'ils interviennent dans les processus. Les entreprises de 1 000 salariés et plus déclarent le plus fréquemment cet usage, à hauteur de 92 % d'entre elles.

—

### **83 % DES RECRUTEURS ONT UTILISÉ LEUR LOGICIEL POUR TRIER LES CANDIDATURES**

—

Ce type d'outil permet d'assister le recruteur dans ses activités de présélection, de plusieurs manières. Il permet de visualiser plus facilement les candidatures, affichées sous forme de listing avec une prévisualisation possible de certains critères (diplôme, expérience, disponibilité, prétentions salariales...). Ce mode de présentation facilite le tri, puisque le recruteur est alors en mesure d'évaluer « en un seul coup d'œil » si la candidature satisfait les critères requis.

Les progiciels de recrutement offrent aussi la possibilité de filtrer les candidatures par critère et/ou de calculer un indicateur d'adéquation au profil recherché. Les entreprises de 1 000 salariés et plus déclarent le plus fréquemment utiliser le progiciel pour trier les candidatures, à hauteur de 87 % d'entre elles.

—

### **79 % DES RECRUTEURS ONT UTILISÉ LEUR LOGICIEL POUR DIFFUSER LEUR OFFRE D'EMPLOI**

—

Enfin, 79 % des recruteurs indiquent utiliser le progiciel de recrutement pour diffuser leurs offres d'emploi. Ce type d'outil facilite en effet la diffusion des offres d'emploi sur Internet, en permettant de saisir une annonce et de la diffuser automatiquement sur plusieurs supports sans ressaisie d'informations. C'est toutefois l'usage le moins souvent mentionné par les recruteurs, alors que cette fonctionnalité est fortement mise en avant par les éditeurs de ce type de logiciel. Parmi les entreprises de 1 000 salariés et plus, le taux d'usage de cette fonctionnalité atteint 86 %.

# –LES SPÉCIFICITÉS DES 3 TYPES DE RECRUTEMENT (AVEC UN OUTIL, « EN DEHORS » D’UN OUTIL ET SANS OUTIL)–

Au-delà de la simple comparaison entre entreprises équipées et entreprises non-équipées, il est intéressant de distinguer trois cas de figure : les recrutements qui sont opérés à l’aide d’un progiciel (recrutements avec un outil), ceux qui sont réalisés sans ce type d’outil

parce que l’entreprise n’en est pas équipée (recrutements en l’absence d’outil), et enfin, ceux qui interviennent « en dehors » du dispositif alors que l’entreprise en est équipée (recrutements « en dehors » de l’outil).

## QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE CES TROIS TYPES DE RECRUTEMENT EN MATIÈRE DE PROCÉDURES DE RECRUTEMENT (CANAUX DE SOURCING, CANAUX D’EMBAUCHE, ÉPREUVES DE SÉLECTION...) ?



## LE SOURCING

### La diffusion d'une offre d'emploi sur Internet est quasi systématique quand le recruteur utilise un progiciel de recrutement

Les entreprises équipées et qui ont utilisé leur outil lors du dernier recrutement de cadre sont celles qui mobilisent le plus de canaux en moyenne (6 contre 4 pour les entreprises non équipées et celles n'ayant pas utilisé le progiciel dont elles disposent). Le taux d'utilisation de chaque canal est systématiquement plus élevé pour ces entreprises, à l'exception de la cooptation des salariés de l'entreprise et du réseau de relations personnelles ou professionnelles, qui sont des canaux plus « confidentiels ».

Les recrutements réalisés à l'aide d'un progiciel de recrutement sont ceux pour lesquels la diffusion d'une offre sur Internet est la plus fréquente, dans 97 % des cas (figure 4). L'usage d'un progiciel semble donc faciliter la transparence du marché. On rappellera que la publication d'une offre *via* un outil est pourtant l'utilisation la moins citée par les recruteurs (seulement 79 % d'entre eux), ce qui laisse supposer que certains contournent cette fonctionnalité dans l'outil.

Cette diffusion d'offre est aussi fréquente sur le site Internet propre à l'entreprise que sur un site externe (89 % contre 88 %). **C'est d'ailleurs en matière de diffusion d'offres sur le site Internet de l'entreprise que l'utilisation d'un progiciel de recrutement semble avoir le plus d'effet** : 90 % des entreprises

ayant mobilisé un progiciel de recrutement ont diffusé l'offre sur le site Internet de l'entreprise, contre 54 % des entreprises équipées mais n'ayant pas utilisé leur outil et 50 % des entreprises non équipées. **L'utilisation d'un progiciel de recrutement est donc fortement corrélée à la diffusion d'une offre sur le site Internet de l'entreprise.** Les progiciels de recrutement prévoient le plus souvent des interfaces avec l'espace « recrutement » ou « carrières » du site de l'entreprise, quand l'entreprise en dispose. Le recruteur peut dès lors y publier ses offres d'emploi et réceptionner les candidatures qui y sont déposées (en réponse à une offre ou spontanées).

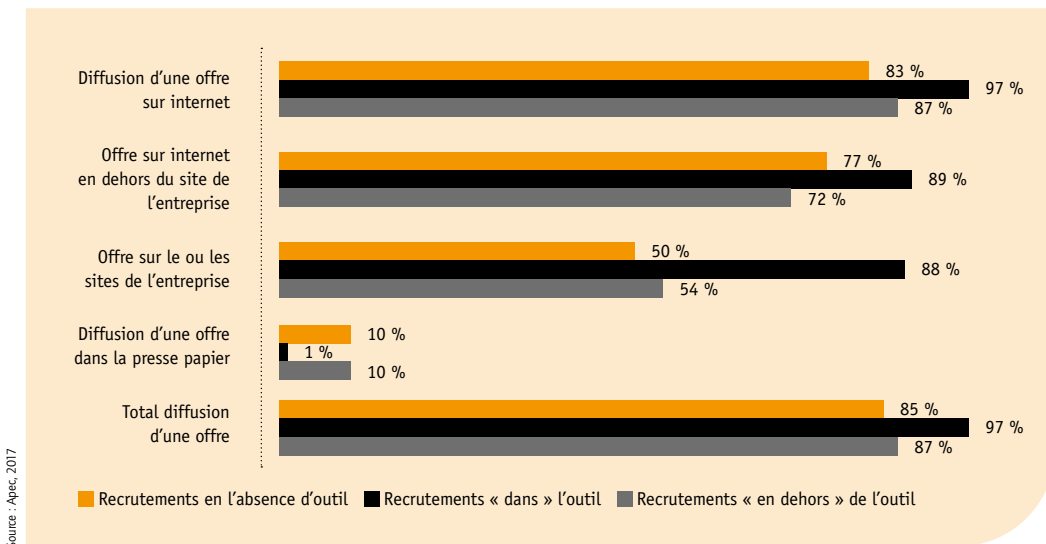
La diffusion de l'offre sur le site de l'entreprise s'avère donc quasi systématique quand un logiciel est utilisé : la diffusion sur ce support est-elle un passage obligé quand le recruteur veut publier son offre sur des *jobboards* ? Ou la diffusion sur ce canal peut-elle se faire uniquement *via* l'outil quand l'entreprise en est équipée ?

En matière de diffusion d'offre sur un site externe à l'entreprise, les différences sont moins marquées même si elles restent importantes : 89 % des entreprises ayant mobilisé un outil ont diffusé l'offre sur un site externe à l'entreprise, contre 77 % des entreprises non équipées et 72 % des entreprises équipées et n'ayant pas utilisé l'outil. On notera tout de même que les recrutements réalisés « en dehors » de l'outil alors que l'entreprise en est équipée sont ceux pour lesquels la diffusion d'une offre d'emploi sur un site externe est la moins fréquente. Serait-ce la volonté de ne pas diffuser d'offre sur un site externe qui incite les recruteurs à contourner l'outil ?



—Figure 4—

#### Taux de diffusion d'une offre selon le type de recrutement



#### Mais la diffusion d'une offre reste très fréquente quand le progiciel est « contourné »

La diffusion d'une offre sur Internet ne conduit pas systématiquement le recruteur à utiliser le progiciel dont il est équipé, puisque 87 % des recruteurs qui n'ont pas utilisé l'outil dont ils disposent ont tout de même diffusé une offre sur Internet. On peut dès lors s'interroger sur ce qui conduit le recruteur à contourner l'outil alors même qu'il utilise Internet pour recruter. Le recruteur aurait-il diffusé son offre sur des supports non paramétrés dans le logiciel de recrutement, tels que des sites de niche spécifiques à une fonction ou une région par exemple ? Pour permettre la diffusion de l'offre sur Internet depuis le progiciel, des interfaces avec les principaux *jobboards* sont développées afin de mettre en concordance les champs qui structurent les offres d'emploi. Ces interfaces ne sont pas proposées pour l'ensemble des sites d'emploi, mais seulement pour ceux les plus couramment utilisés. La volonté de diffuser une offre sur un site non interfacé avec le progiciel pourrait donc amener le recruteur à contourner ce dernier.

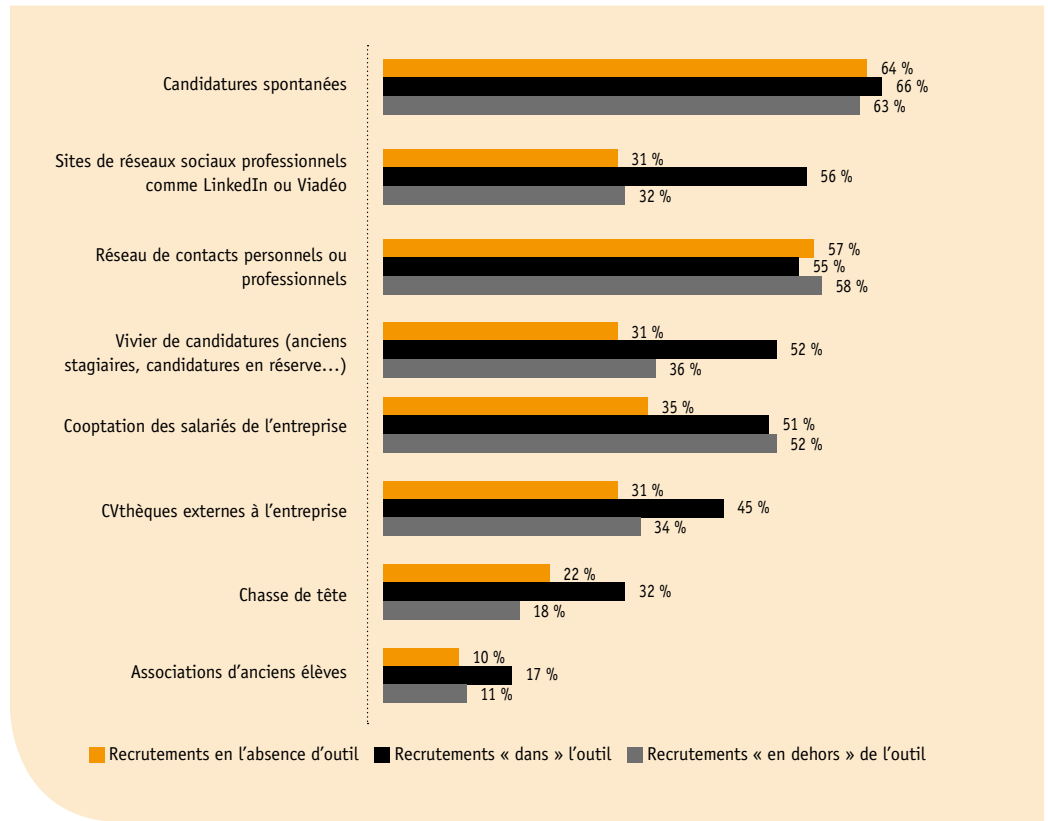
#### Les sites de réseaux sociaux sont utilisés dans plus d'un recrutement sur deux quand le progiciel est utilisé

Les écarts de taux d'utilisation sont particulièrement marqués concernant le recours aux sites de réseaux sociaux professionnels (figure 5) : 56 % des entreprises équipées ayant utilisé leur outil ont mobilisé ce type de site, contre 32 % des entreprises qui ne l'ont pas utilisé alors qu'elles en disposent et 31 % de celles qui n'en disposent pas.

Les CVthèques externes à l'entreprise sont elles aussi plus souvent mobilisées quand l'entreprise est équipée et utilisatrice de l'outil. On peut supposer qu'il existe un effet « fonction du cadre recruté » qui explique cette surutilisation. Les progiciels sont le plus souvent utilisés lorsqu'il s'agit de recruter un cadre en informatique. Or, les sites de réseaux sociaux et les CVthèques sont davantage mobilisés pour recruter ce type de profils.

Les entreprises équipées et utilisatrices de leur outil ont aussi bien plus souvent utilisé leur vivier de candidatures en interne (52 % d'entre elles contre 36 % des entreprises équipées non utilisatrices et 31 % des non équipées). Les progiciels de recrutement proposant des fonctionnalités de gestion informatisée de viviers de candidatures internes, il est logique que les entreprises y aient davantage recours.

**-Figure 5-**  
**Moyens de *sourcing* utilisés selon le type de recrutement**



**Le recours au réseau relationnel reste fréquent même si l'entreprise utilise un progiciel de recrutement**

Le fait de passer par un progiciel de recrutement n'a que peu d'effet sur le recours au réseau relationnel comme canal de *sourcing*. Il est mobilisé dans 55 % des cas, contre 57 % quand l'entreprise n'est pas équipée, et 58 % quand l'entreprise est équipée mais non utilisatrice lors du dernier recrutement de cadre. L'informatisation du recrutement ne signifie donc pas que les recruteurs se détournent des moyens les plus

« confidentiels » pour recruter. Et en même temps, les recruteurs qui contournent l'outil ne favorisent pas les moyens « informels » comme le réseau.

Le recours à la cooptation est quant à lui plus fréquent pour les entreprises équipées, qu'elles aient ou non utilisé leur outil lors du dernier recrutement de cadre. Ce canal est particulièrement sollicité par les recruteurs du secteur des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D, qui sont aussi les plus équipés en progiciel de recrutement.

## LA SÉLECTION

### Les épreuves de sélection sont plus fréquentes quand le recrutement est opéré via un outil

Les recrutements opérés à l'aide d'un logiciel donnent plus souvent lieu à une présélection téléphonique, ainsi qu'à des tests (figure 6). Ceci s'explique en partie par un effet de structure : les grandes entreprises sont davantage équipées et sont aussi celles qui ont le plus recours à ces épreuves de sélection.

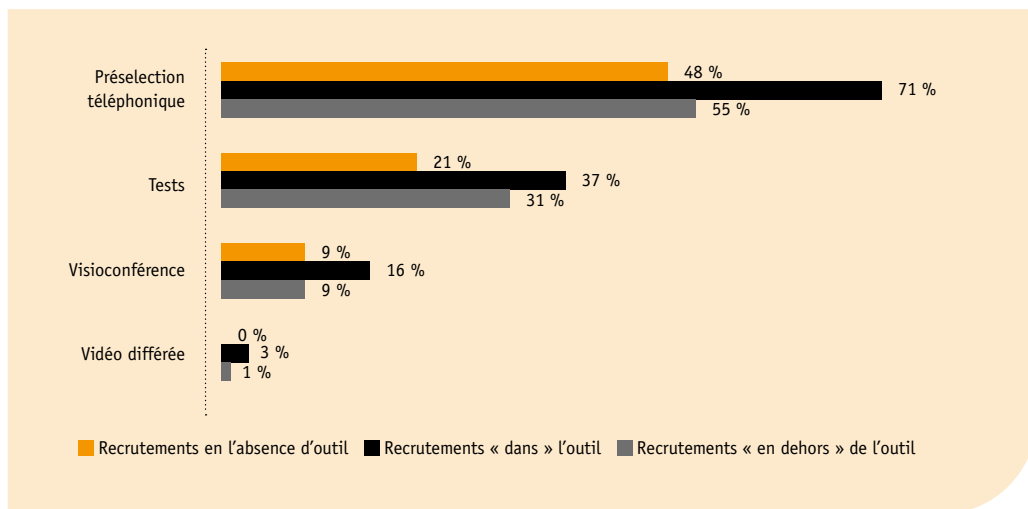
Mais l'adoption d'un progiciel répond souvent aussi à la volonté de structurer, de normaliser, de

professionnaliser l'activité de recrutement, qui est plus prégnante dans les grandes entreprises<sup>2</sup>. La mise en place d'un progiciel impose une formalisation des processus de recrutement, par la définition des tâches à accomplir, des étapes et délais à respecter, des rôles de chacun. Ce type d'outil est dès lors souvent introduit par les directions des grandes entreprises pour standardiser les façons de recruter, notamment en matière d'épreuves de sélection.

La visioconférence et la vidéo différée sont également plus souvent utilisées quand un progiciel a été utilisé. Encore une fois, les grandes entreprises sont les plus équipées et sont aussi celles qui utilisent le plus ces dispositifs. Les entreprises utilisatrices de progiciels de recrutement se distinguent sans doute aussi par une plus forte proximité avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

2. Fondeur Y., Lhermitte F, 2010, « Outils informatiques et standardisation : l'exemple des applications dédiées au recrutement », Centre d'études de l'emploi.

—Figure 6—  
Taux de recours aux différentes épreuves de sélection selon le type de recrutement



Source : Apec, 2017

## L'EMBAUCHE

### Les recrutements opérés à l'aide d'un progiciel sont bien plus souvent finalisés grâce à une offre publiée sur le site Internet de l'entreprise

Les recrutements opérés à l'aide d'un progiciel de recrutement sont les plus souvent finalisés grâce à la diffusion d'une offre sur Internet, dans 55 % des cas (figure 7). Ce taux est de 50 % pour les entreprises équipées d'un progiciel mais ne l'utilisant pas pour recruter, et de 46 % quand l'entreprise n'en est pas équipée. Mais ce sont en réalité les offres diffusées sur le site Internet de l'entreprise qui sont plus fréquemment à l'origine des embauches : 20 % des recrutements réalisés à l'aide d'un progiciel sont finalisés par ce biais. En revanche, les recrutements opérés à l'aide d'un progiciel sont moins souvent finalisés grâce à la diffusion d'une offre sur un site externe à l'entreprise, dans 35 % des cas. L'utilisation de ce canal de *sourcing* est pourtant plus fréquente quand un progiciel est utilisé (dans 88 % des cas). Les offres diffusées sur un site externe peuvent toutefois rediriger les candidats vers le site propre de l'entreprise pour postuler, et il devient dès lors difficile d'établir l'origine de la candidature.

### Le réseau relationnel est moins souvent à l'origine de l'embauche quand un logiciel est utilisé

Les embauches sont en revanche moins souvent finalisées grâce au réseau de contacts personnels ou professionnels quand le progiciel est utilisé, dans seulement 9 % des cas. Pourtant, ce canal n'est

pas moins utilisé par les entreprises utilisatrices de progiciels (dans 55 % des cas). Plusieurs interprétations peuvent être données. On peut supposer que les candidatures provenant du réseau de relations doivent faire face à plus de concurrence quand le recrutement passe par un progiciel, les canaux utilisés étant plus nombreux et plus « transparents », ce qui réduirait l'efficacité de ce canal. Mais on peut aussi envisager des cas où le réseau relationnel transmet la « bonne » candidature en amont du processus de recrutement, et que le recruteur décide alors de « contourner » le logiciel de recrutement qui n'aurait que peu de valeur ajoutée dans ce cas. Quand le progiciel n'est pas utilisé, le taux d'embauches réalisées par ce biais atteint 20 %, soit un chiffre identique à celui des entreprises non équipées.

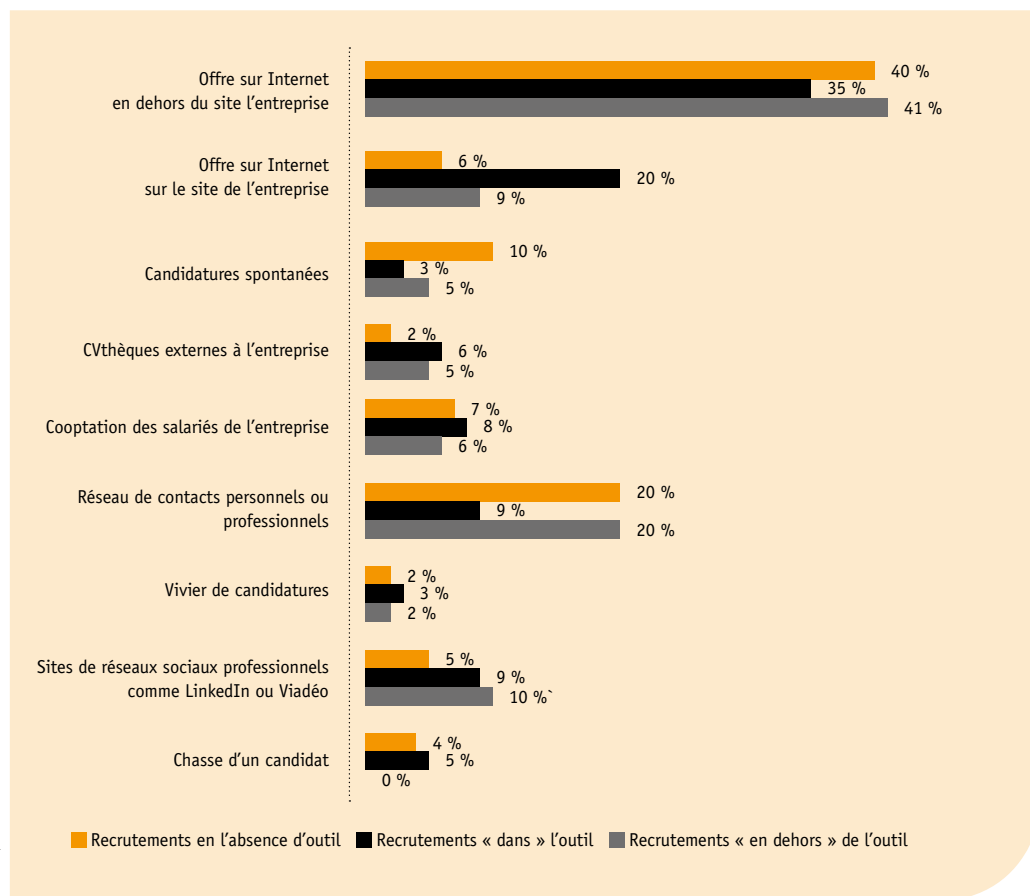
### Les embauches réalisées grâce au vivier de candidatures restent marginales, même quand un progiciel est utilisé

Les progiciels de recrutement sont supposés faciliter la gestion de « vivier » de candidatures. Ils permettent en effet de conserver toutes les candidatures reçues, mais n'ayant pas donné lieu à embauche, et de constituer une « CVthèque interne » mutualisable au sein de l'entreprise et mobilisable dans le cadre des recrutements futurs.

Plus d'un recruteur sur deux ayant utilisé un progiciel lors de son dernier recrutement de cadre indique avoir utilisé le vivier de candidatures comme moyen de *sourcing*. Mais les embauches concrétisées grâce au vivier restent très marginales (dans 3 % des cas quand un progiciel a été utilisé). La « durée de vie » relativement limitée des candidatures explique peut-être en partie cette inefficacité.

–Figure 7–

Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?



Source : Apec, 2017

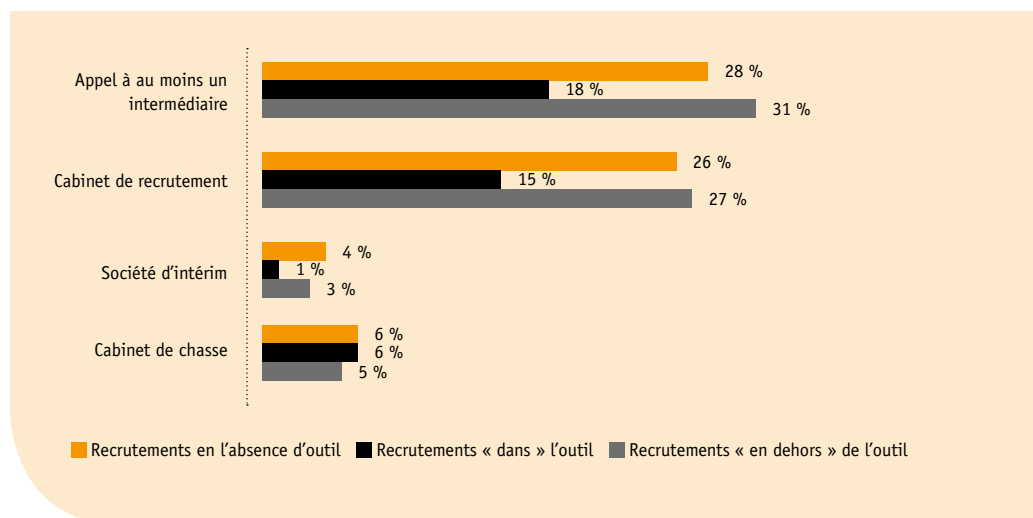
## LES SPÉCIFICITÉS DES RECRUTEMENTS RÉALISÉS « EN DEHORS » DE L'OUTIL

**Le recours à un intermédiaire est plus fréquent quand le recrutement est opéré « en dehors » de l'outil**

Les entreprises n'ayant pas utilisé le logiciel dont elles disposent sont celles pour lesquelles le recours à un

intermédiaire est le plus fréquent, dans 31 % des cas (figure 8). On peut supposer que le fait d'avoir recours à un intermédiaire du recrutement réduit la valeur ajoutée du logiciel pour le recruteur, qui peut ne pas trouver d'intérêt à l'utiliser surtout si l'intermédiaire est chargé de rechercher et trier les candidatures. Le recours à un intermédiaire peut ainsi être une des raisons du non-usage de l'outil.

—Figure 8—  
Taux de recours à un intermédiaire selon le type de recrutement



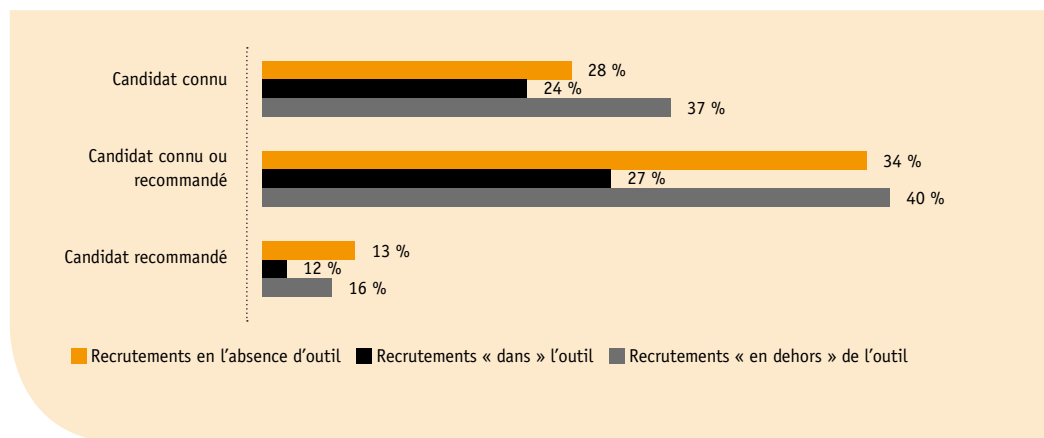
**Le candidat est plus souvent déjà connu quand le recrutement est réalisé « en dehors » du progiciel**

Les recrutements réalisés « en dehors » du progiciel alors que l'entreprise en est équipée se caractérisent par une plus forte proximité entre le recruteur (ou d'autres membres de l'entreprise) et le candidat. Ainsi, 37 % des entreprises équipées, mais qui n'ont pas utilisé leur outil lors du dernier recrutement de cadre, ont embauché une personne déjà connue, contre

24 % de celles qui l'ont utilisé et 28 % des entreprises non équipées (figure 9). On peut dès lors supposer que le fait que le candidat soit déjà connu est une des raisons du non-usage de l'outil. Le candidat choisi peut notamment avoir été identifié très en amont du processus de recrutement, voire avant même la création formelle du poste, par l'intermédiaire de réseaux de relations notamment. L'intérêt pour le recruteur d'utiliser le progiciel dont il dispose est alors réduit, sinon nul, au regard des contraintes liées à la saisie de données.

-Figure 9-

Part des candidats déjà connus et/ou recommandés selon le type de recrutement



## – MÉTHODOLOGIE –

Chaque année depuis 2009, l'Apec réalise une enquête quantitative pour mieux connaître les pratiques des entreprises quant aux recrutements externes de leurs cadres. Les différentes étapes d'un processus de recrutement sont abordées, des moyens utilisés pour obtenir des candidatures (*sourcing*) jusqu'à la sélection du candidat finalement retenu (entretiens d'embauche, tests éventuels...). Cette année, les entreprises ont aussi été interrogées sur leur équipement en progiciel de recrutement, et leur utilisation le cas échéant.

L'enquête a été réalisée par téléphone, par la société BVA, entre janvier et février 2017. Le questionnaire a été administré auprès de 1 400 entreprises d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe au cours des douze derniers mois. Les entreprises interrogées constituent un échantillon représentatif des entreprises françaises du secteur privé, selon le critère des effectifs de cadres par secteur d'activité. L'entretien porte sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». L'interviewé est la personne chargée des recrutements de cadres dans l'entreprise (directeur des ressources humaines, responsable des recrutements, directeur d'entreprise...).

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://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 1er 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).*



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-1016-9

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

Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H