

# – RECRUTEMENTS ET PRATIQUES DE *SOURCING* DE CADRES RH –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

## N° 2018-16

JUIN 2018

- Les recrutements de cadres RH réalisés en 2017 et les perspectives 2018
- Les pratiques de *sourcing* de cadres RH

Issus de :

*Enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres, 2018*

*Enquête Sourcing cadres, Comment les entreprises recrutent leur cadre, 2018*

Quelles transformations peut-on constater dans le recrutement des cadres RH depuis la reprise de la croissance ? Les pratiques de *sourcing* ont-elles pour autant évolué ? Quelles sont les perspectives de recrutement des cadres RH en 2018 ? Voici les trois points clefs de cette nouvelle étude Apec réalisée en partenariat avec l'ANDRH.

- Un marché transparent, inégalement réparti dans les territoires, fortement marqué par le développement du secteur tertiaire, et l'émergence d'une demande plus forte dans les établissements de moins de 100 salariés.
- Une croissance significative de l'emploi des cadres qui a aussi bénéficié aux cadres RH en 2017, mais un horizon plus incertain pour les RH en 2018
- Des pratiques de *sourcing* de cadres RH qui privilégient le recrutement par offre d'emploi ou réseau de relations, l'efficacité des présélections téléphoniques et le contrôle de références.



## –CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET EMPLOI CADRE–

### FORTE CROISSANCE DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2017

**En 2017, 240 100 recrutements de cadres ont été réalisés soit une progression de 10 % sur un an.**

Après une longue séquence d'instabilité, qui a vu se succéder épisodes récessifs, rebonds sans lendemain et périodes d'atonie, l'économie française semble avoir enfin renoué avec une croissance solide et pérenne en dépit de ses difficultés chroniques à l'international. Le produit intérieur brut a ainsi progressé de 2,2 % en 2017 grâce notamment à un investissement productif très bien orienté (+4,1 %), une consommation des ménages solide (+1,3 %) et le renouveau observé dans les secteurs de l'industrie et de la construction. Dans ce contexte porteur, le marché de l'emploi cadre a poursuivi sa dynamique entamée depuis trois ans.

Ce fort besoin en compétences cadres des entreprises est lié pour partie à cette embellie conjoncturelle mais également à une **transformation structurelle de l'emploi** cadre qui voit émerger de **nouveaux métiers** et de **nouveaux champs d'expertises** liés à la transformation numérique.

Si l'ensemble des fonctions cadres ont bénéficié de cette embellie, la production industrielle, chantier (+22 %) et les études-R&D (+16 %) ont été particulièrement dynamiques. Trois fonctions clés de l'emploi cadre (informatique, études-R&D et commercial-marketing) concentrent près de 60 % des recrutements de cadres en 2017.

La fonction administration (comprenant l'administration, les ressources humaines, la communication et le juridique) ne représente que 8 % des embauches de cadre (20 400) et croît aussi, globalement de 10 % (**tableau 1**).

Le volume de **recrutements de cadres RH réalisés en 2017, représente 3 % de l'ensemble des embauches de cadres soit 7 600.**

–Tableau 1–

**Les recrutements de cadres réalisés en 2017 par grandes fonctions (en CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine**

	Recrutements réalisés en 2017		
	Volume	%	Évolution sur un an
Direction générale	4 000	2 %	+14 %
Finance (comptabilité, contrôle de gestion, audit)	22 000	9 %	+13 %
Administration (personnel, communication, droit)	20 400	8 %	+10 %
Études-Recherche & développement	43 100	18 %	+16 %
Production industrielle, chantier	19 400	8 %	+22 %
Services techniques (achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité)	15 300	6 %	+6 %
Exploitation tertiaire (métiers de la production dans les services comme les métiers de la banque, de l'assurance, professions socio-culturelles ...)	24 600	10 %	+4 %
Commercial-marketing	43 100	18 %	+6 %
Informatique	48 200	20 %	+5 %
<b>Ensemble</b>	<b>240 100</b>	<b>100 %</b>	<b>+10 %</b>

Source : Apec, 2018

## RECRUTEMENTS DE CADRES ET DE CADRES RH – PERSPECTIVES 2018

### Une dynamique globale de croissance qui devrait perdurer en 2018...

Pour 2018, le marché de l'emploi cadre devrait poursuivre sa dynamique. Les entreprises recruteraient ainsi entre 248 000 et 271 000 cadres en France métropolitaine soit un niveau inédit si la fourchette haute des prévisions venait à se réaliser (**tableau 2**).

La progression des recrutements de cadres pourrait être particulièrement significative dans l'informatique, dans les études et la R&D ou encore dans la fonction finance.

### ...mais un horizon potentiellement en décroissance pour l'emploi des cadres RH.

A *contrario*, les embauches de cadres dans la fonction administration pourraient, au mieux, être stables voire se contracter. Compte tenu de ces prévisions en demi-teinte, le volume de cadres recrutés dans le domaine des ressources humaines ne devrait pas évoluer significativement et pourrait être stable.

–Tableau 2–

Les recrutements de cadres prévus en 2018 par grande fonction (en CDI et CDD d'un an et plus) en France métropolitaine

	Prévisions pour 2018		
	Basses	Hautes	Tendances
Direction générale	3 800	4 000	→
Finance (comptabilité, contrôle de gestion, audit)	23 000	24 000	→
Administration (personnel, communication, droit)	19 000	20 500	→
Études-Recherche & développement	46 200	50 000	→
Production industrielle, chantier	19 000	20 900	→
Services techniques (achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité)	15 800	17 000	→
Exploitation tertiaire (métiers de la production dans les services comme les métiers de la banque, de l'assurance, professions socio-culturelles ...)	25 000	26 500	→
Commercial-marketing	43 000	46 000	→
Informatique	53 800	58 000	→
<b>Ensemble</b>	<b>248 000</b>	<b>271 000</b>	→

Source : Apec, 2018

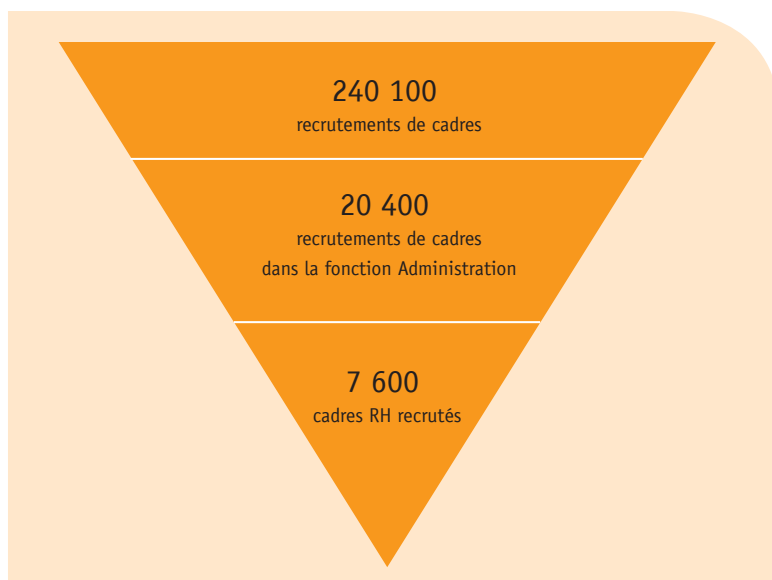
# –ZOOM SUR LES RECRUTEMENTS DE CADRES RH RÉALISÉS EN 2017–

## 7 600 CADRES DES RESSOURCES HUMAINES RECRUTÉS EN 2017

Parmi les 20 400 recrutements cadres réalisés dans la fonction administration en 2017, 7 600 ont concerné des cadres des ressources humaines (figure 1).

–Figure 1–

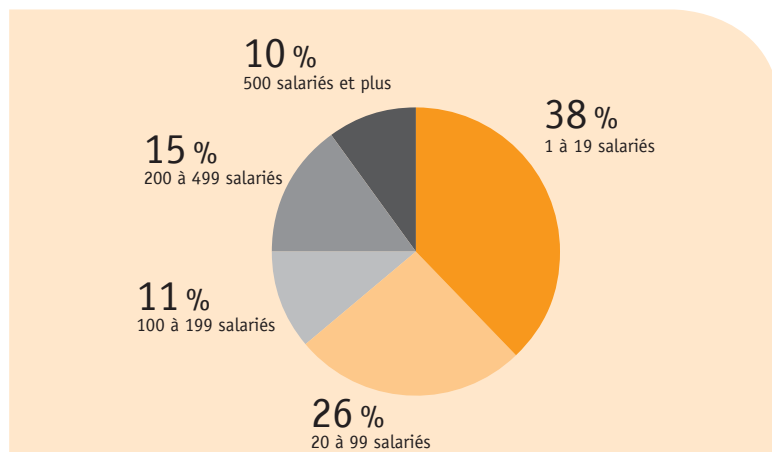
Les recrutements de cadres réalisés en 2017



Source : Apec, 2018

–Figure 2–

Répartition des cadres recrutés en RH par taille d'établissement en 2017



Source : Apec, 2018

## PLUS DE 6 RECRUTEMENTS SUR 10 DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE MOINS DE 100 SALARIÉS

En 2017, **64 % des embauches de cadres en RH sont effectués dans des établissements de moins de 100 salariés** et plus particulièrement ceux ayant entre 1 à 19 salariés (figure 2).

L'importance de ce type d'établissements dans le tissu économique français explique en partie cette polarisation<sup>1</sup>. Toutefois, ces petites structures (moins de 100 salariés) ne représentent « que » 51 % de l'ensemble des recrutements de cadres toutes fonctions confondues.

On peut émettre plusieurs hypothèses :

- Ces établissements ont besoin de structurer leurs processus RH (recrutement, développement RH, administration du personnel, dispositifs en matière de formation, marque employeur...) pour accompagner et sécuriser leur croissance (à l'instar des start-up)
- Ces recrutements (pour les établissements de moins de 20 salariés) concernent potentiellement des missions RH partagées entre plusieurs établissements, nécessitant souvent des déplacements.
- Les recrutements dans les très petites entités se situent sans doute à la frontière de plusieurs fonctions dont la fonction RH (par exemple comptabilité et paie). Les personnes recrutées ne vont pas être forcément mobilisées sur des missions RH à 100 % de leur temps.

Les établissements de 500 salariés et plus recrutent quant à eux 10 % des recrutements de cadres RH en 2017 (13 % de l'ensemble des embauches de cadres). Ces grands établissements ne représentent que 0,1% des établissements français<sup>2</sup>. Si ces structures bénéficient déjà souvent de compétences RH en interne, elles se montrent toujours très actives en matière de recrutements de cadres RH.

1. Selon l'Acoss, 85 % des établissements comprennent en France entre 1 et 19 salariés.

2. Source Acoss

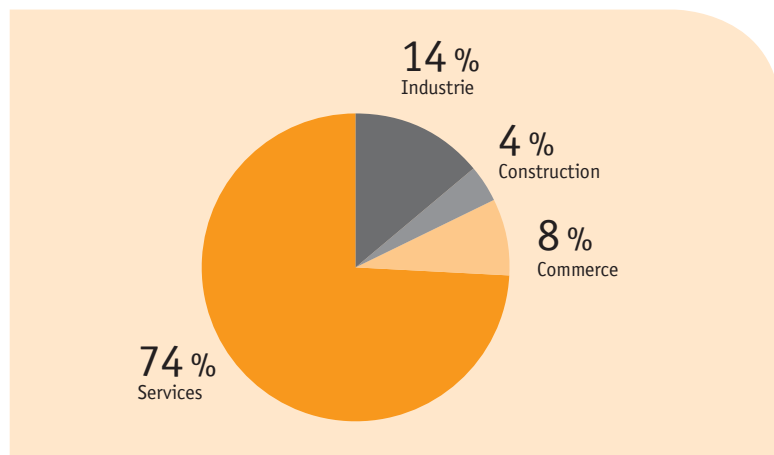
## UNE CONCENTRATION DES EMBAUCHES DE CADRES EN RH DANS LE SECTEUR DES SERVICES

En 2017, **près de 75 % des recrutements dans la fonction RH sont réalisés dans le secteur tertiaire** et plus particulièrement dans les **services divers aux entreprises**, notamment les activités juridiques, comptables et de conseil et les activités

informatiques et télécommunication (**figure 3**). Les études précédentes Apec-ANDRH ont montré l'augmentation du poids des recrutements des cadres RH dans les structures offrant des **prestations RH externalisées** à fort *turn-over* (paie, recrutement, etc.).

La structuration sectorielle des recrutements de cadres RH est très proche de celle observée pour l'ensemble des embauches cadres : l'industrie arrivant en 2<sup>e</sup> position (14 % des embauches de cadres RH), puis le commerce (8 %) et la construction (4 %).

—Figure 3—  
Répartition des cadres recrutés en RH par secteur d'activité en 2017



Source : Apec, 2018

## PRÈS DE 4 EMBAUCHES DE CADRES RH SUR 10 EN ÎLE-DE-FRANCE EN 2017

La répartition territoriale des recrutements des cadres RH est très hétérogène. Les explications tiennent aux particularités des tissus économiques régionaux et aux spécificités sectorielles plus ou moins marquées.

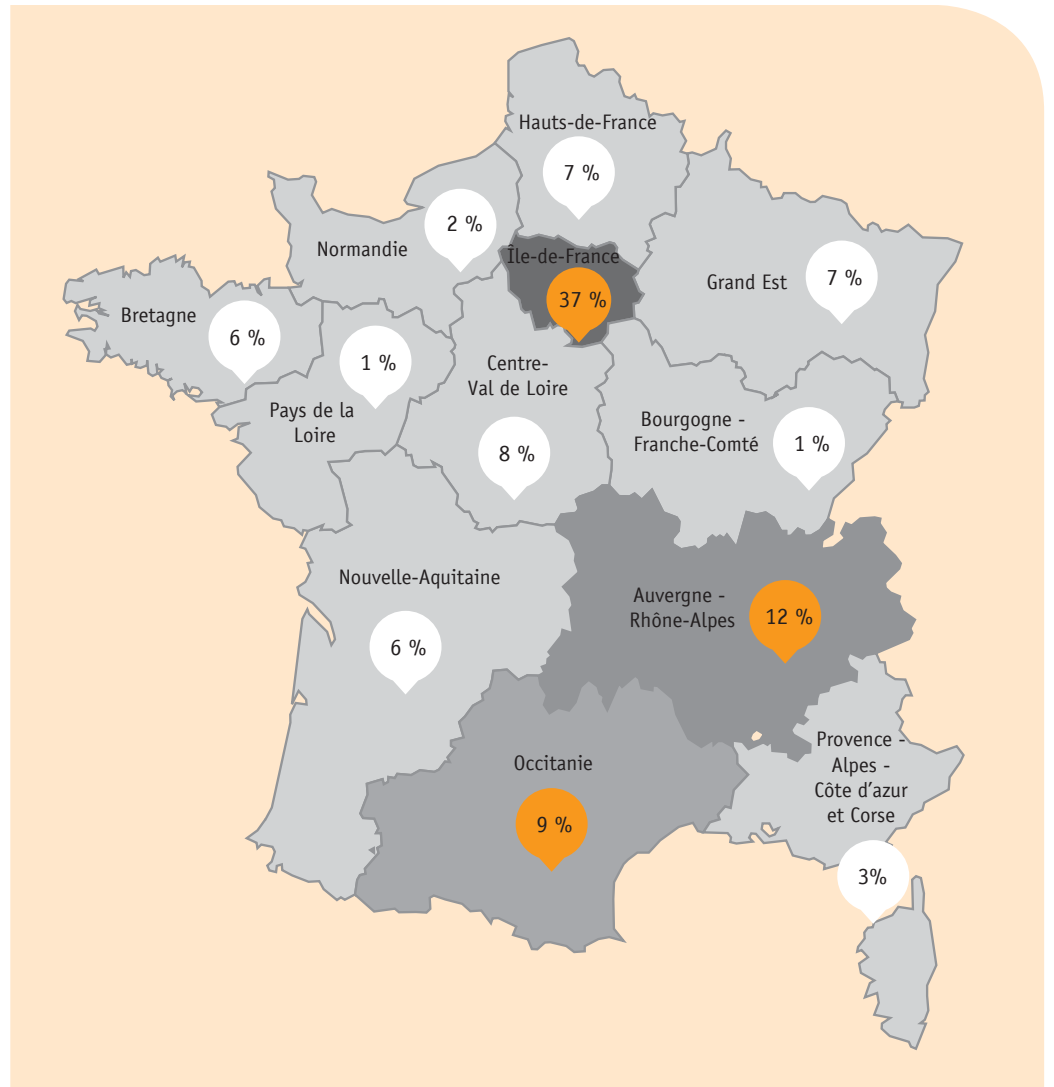
Sans surprise, l'Île-de-France se positionne au premier rang des régions et polarise 37 % des recrutements de cadres RH réalisés en France métropolitaine devant largement Auvergne-Rhône-Alpes (12 %) et l'Occitanie (9 %) (**carte 1**).

La densité de son tissu productif, la surreprésentation d'activités de services et la présence de nombreux sièges sociaux expliquent cette polarisation durable en Île-de-France.

**Repères** : Les entreprises franciliennes concentrent ainsi 47 % de l'ensemble des recrutements réalisés de cadres en 2017 en France métropolitaine. La région Île-de-France se caractérise par une concentration de cadres à nul autre pareil dans l'Hexagone avec 35 % de cadres en poste dans le secteur privé. Cette polarisation se double du taux d'encadrement le plus élevé de France (26 % contre 16 % en moyenne).

-Carte 1-

Répartition des cadres recrutés en RH par région en 2017



Source : Apec, 2018

## –ZOOM SUR LES PRATIQUES DE SOURCING ET DE RECRUTEMENT DES CADRES RH–

### – LES RECRUTEURS ONT ACTIVÉ EN MOYENNE 4 CANAUX DE SOURCING LORSQUE LE RECRUTEMENT S'APPLIQUE À DES CADRES RH

Dans un marché de l'emploi cadre porteur, les entreprises déploient et multiplient les moyens de *sourcing* pour optimiser leur recherche de compétences cadres. En 2017, les trois principaux vecteurs leur permettant d'obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre sont : l'offre d'emploi, l'examen de candidatures spontanées et l'utilisation du réseau de contacts du recruteur.

Les **canaux de *sourcing* et les pratiques de recrutement pour les cadres RH** ont cependant des **caractéristiques plus ou moins spécifiques** :

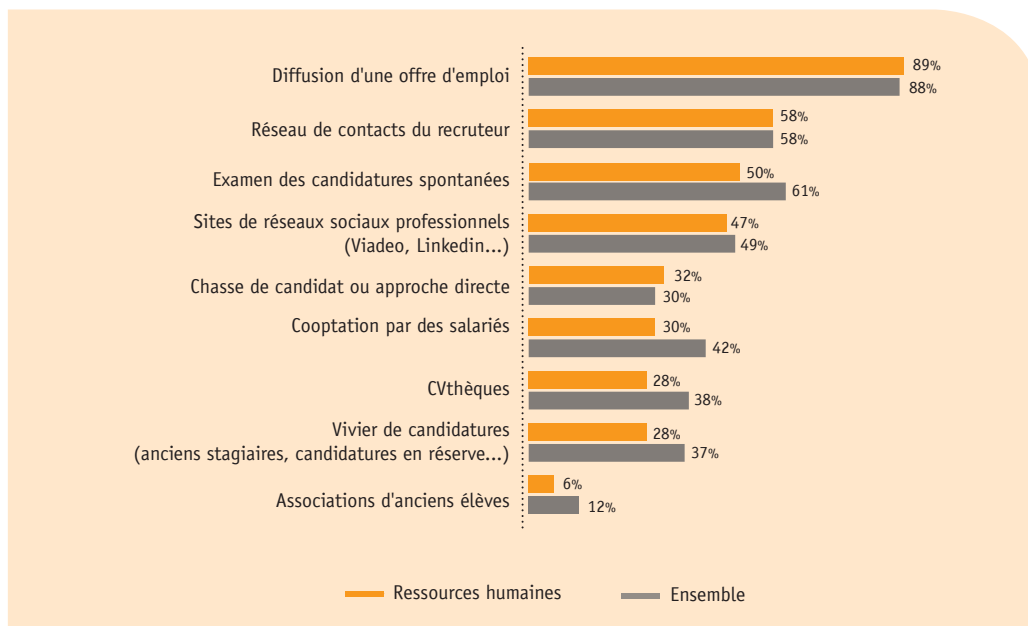
- **4 canaux ont été activés en moyenne en 2017 contre 5 au niveau global.**

- 1<sup>er</sup> canal de *sourcing* des cadres RH : l'**offre d'emploi** est utilisée par les recruteurs dans 89 % des cas pour les cadres RH contre 88 % pour l'ensemble des recruteurs (**figure 4**).

- 2<sup>e</sup> canal de *sourcing* : le **réseau de relations du recruteur**, avec un taux d'utilisation à hauteur de 58 %,

- 3<sup>e</sup> canal de *sourcing* : l'**examen de candidatures spontanées** (50 % contre 61 % pour l'ensemble des recrutements).

–Figure 4–  
Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre RH



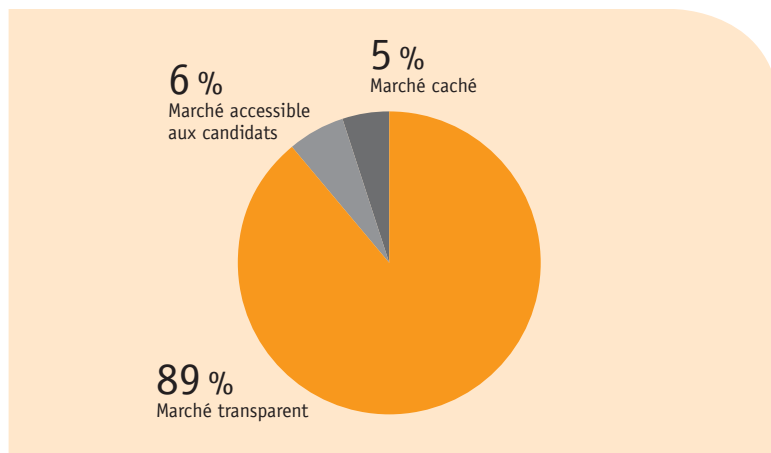
Source : Apec, 2018

## UN MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES RH TRANSPARENT

Le marché de l'emploi des cadres RH est transparent : il est **clairement visible** (ayant donné lieu à la publication d'une offre d'emploi dans près de 9 cas sur 10) (**figure 5**) ou **accessible** (même sans publication d'offre, le recruteur utilise des canaux accessibles aux candidats qui en font la démarche telles que les candidatures spontanées ou *via* des CVthèques).

—Figure 5—

Le marché de l'emploi cadre RH en 2017



Source : Apec, 2018

**Le marché caché** (cas où le recruteur ne fait appel qu'à son réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation des salariés, aux associations d'anciens élèves, à la chasse de tête ou à l'approche directe de candidat) **ne représente que 5 % du marché de l'emploi cadre de la fonction RH.**

Ce constat peut être nuancé avec des recruteurs qui utilisent rarement les canaux de recrutements cachés de manière exclusive mais sont souvent amenés à solliciter en parallèle d'autres moyens de *sourcing*. On peut rappeler que dans 29 % des cas, le candidat retenu était déjà connu de l'entreprise en amont du recrutement.

## PLUS DE LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRES RH ONT ÉTÉ FINALISÉS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI

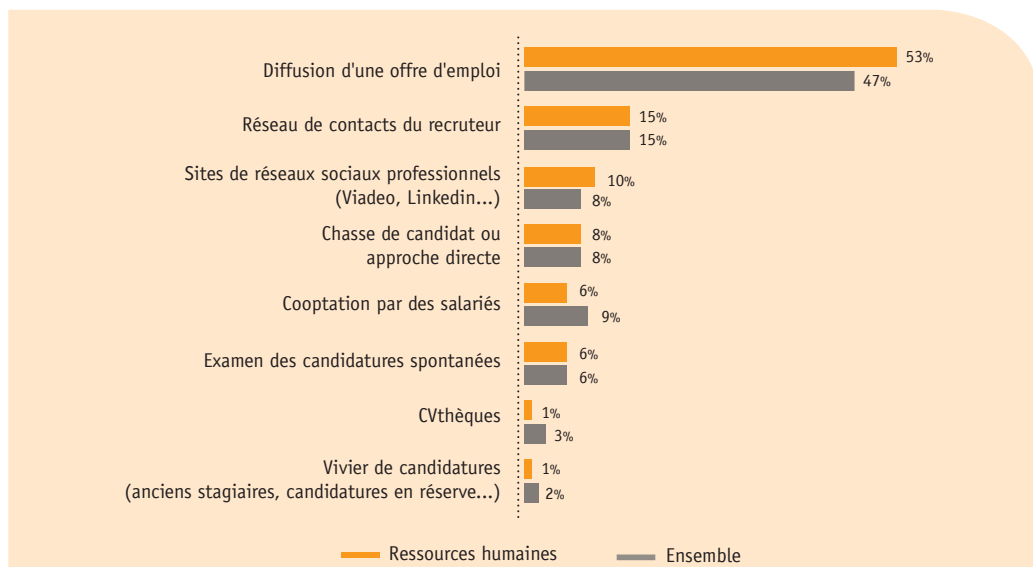
En 2017 :

- 9 recruteurs sur 10 ont publié une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre RH
- Dans 53 % des cas (contre 47 % au global) cette annonce a été à l'origine du recrutement (**figure 6**).

Le réseau de relations du recruteur et les sites de réseaux sociaux professionnels n'ont contribué que pour, respectivement, 15 % et 10 % des recrutements de cadres RH. La consultation de CVthèques et l'exploitation d'un vivier de candidatures ne représentent qu'une très faible proportion de recrutements réalisés.

—Figure 6—

Comment est parvenue la candidature du cadre RH finalement recruté ?



Source : Apec, 2018



## LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST UTILISÉE DANS 6 RECRUTEMENTS SUR 10

Lorsque le recrutement a concerné un poste RH, **60 % des recruteurs ont eu recours à une présélection téléphonique avant de convoquer un candidat pour un entretien.**

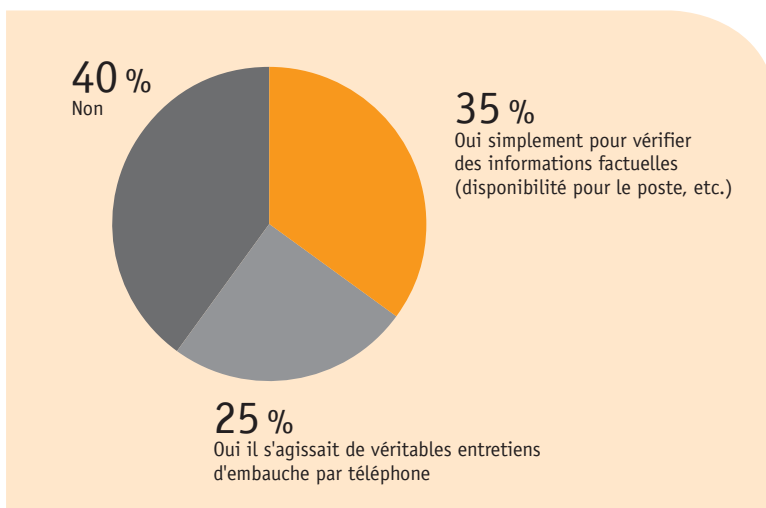
Si ce mode opératoire permet de s'assurer de la disponibilité des candidats, de leur intérêt pour le poste et de vérifier certains aspects de la candidature (adéquation au profil recherché, mobilité géographique ou encore prétentions salariales), cette présélection peut aller plus loin et se muer en véritable entretien de recrutement. C'est le cas de 25 % des embauches de cadres RH (contre 22 % au global) (figure 7). Les recruteurs cherchent alors à s'assurer de la motivation des candidats et peuvent procéder à leur évaluation. Enfin, en 2017, 9 % des recruteurs ont utilisé la **visioconférence** lors de leur dernier recrutement de cadre RH contre 11 % pour l'ensemble des recruteurs. C'est un outil pratique et peu coûteux aussi bien pour les candidats que les recruteurs. Son usage peut se faire dans le cadre de la présélection téléphonique quand cette dernière s'apparente à un véritable entretien d'embauche ou lorsque les candidats sont éloignés géographiquement.

## MOINS DE TESTS POUR LES CANDIDATS CADRES RH MAIS DES DIPLÔMES VÉRIFIÉS ET DES RÉFÉRENCES CONTRÔLÉES

Les entreprises disposent de différents moyens pour affiner et sécuriser leurs recrutements. Les recruteurs peuvent ainsi soumettre les candidats à des tests (test de personnalité, test psychotechnique, test de langue ...) visant à jauger leurs capacités d'analyse, de synthèse, leurs rationalités... Des tests de mise en situation professionnelle (*assessments*) destinés à vérifier les capacités d'un candidat en situation de travail peuvent également être demandés.

—Figure 7—

Avant de convoquer les candidats en entretien, vous-même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ? (2017)



Source : Apec, 2018

En 2017, **les cadres RH recrutés ont moins souvent été soumis à des tests** : 28 % contre 31 % pour l'ensemble des cadres quelle que soit leur fonction.

Le **contrôle d'informations factuelles et de références** peut venir compléter ces dispositifs. Plus de 7 recruteurs sur 10 n'hésitent pas à contacter les anciens employeurs des candidats pour vérifier leurs dires.

Les **diplômes** de leurs futures recrues font également l'objet d'une attention particulière : 74 % d'entre eux les demandent systématiquement. Pour autant, leur vérification n'est pas systématique compte tenu du caractère chronophage de cette activité. Il n'en demeure pas moins que **lorsque le recrutement a concerné un cadre RH, les recruteurs ont plus souvent passé au crible les diplômes** affichés afin de s'assurer de leur authenticité (42 % contre 38 % au global).

## – 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 auprès de jeunes, de cadres et de entreprises (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

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

### L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

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

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Il est 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)

### JUIN 2018

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec en partenariat avec l'ANDRH.

Pour l'Apec

*Pilotage de l'étude* : Christophe Lenzi

*Analyse et rédaction* : Thi Minh Chau Nguyen

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Direction Données, études, analyse* : Pierre Lamblin.

Pour l'ANDRH

*Secrétaire générale* : Bénédicte Ravache

### 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