



# –COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT DES CADRES DANS 16 SECTEURS D’ACTIVITÉ

Les pratiques de *sourcing* et de sélection des entreprises–

NOVEMBRE 2019

**Les entreprises ne s’y prennent pas de la même manière pour recruter des cadres selon le secteur dans lequel elles évoluent. Ce document propose une déclinaison sectorielle des principaux indicateurs, qui caractérisent les processus de recrutement sous forme d’infographie.**

- > Les méthodes de *sourcing* des candidat·e·s peuvent différer d’un secteur à l’autre
- > Les modes de sélection des candidat·e·s admettent également des spécificités sectorielles

**Les approches sectorielles du *sourcing* des candidatures cadres sont caractérisées par les indicateurs suivants :**

- > Les moyens utilisés lors du dernier recrutement de cadre pour obtenir des candidatures
- > Le canal par lequel est arrivée la candidature retenue
- > Le recours à un intermédiaire du recrutement

**Les processus de sélection des candidatures sont décrits, pour chaque secteur, selon la fréquence des étapes suivantes :**

- > La présélection téléphonique
- > Les tests à réaliser par les candidat·e·s
- > Les vérifications de références et de diplômes

Les données de ce document sont issues de l'enquête « Sourcing cadres » qui est réalisée chaque année par la direction Cap : Données, études, analyses de l'Apec depuis 2009. Elle a pour principal objectif de mieux cerner les pratiques des entreprises quant aux recrutements externes de cadres.

1 415 entreprises d'au moins 50 salarié-e-s ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2018 et février 2019, ont été interrogées, par téléphone par la société BVA en janvier et février 2019, sur leur dernier recrutement de cadre. L'interviewé est la personne chargée des recrutements externes de cadres dans l'entreprise (DRH, chargée de recrutement, responsable du recrutement, responsable emploi-formation, DAF, directeur ou directrice d'entreprise, etc.).

Elles sont représentatives de celles du secteur privé, selon le critère des effectifs cadres par secteur d'activité.

L'Apec n'est pas citée comme commanditaire de l'étude avant la fin du questionnaire.

Ce document présente les résultats dans 16 secteurs d'activité.

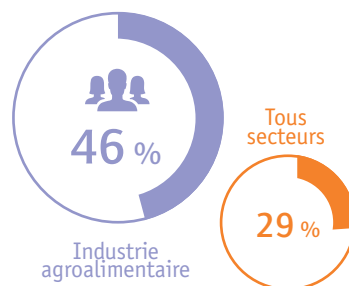
**Le marché « transparent »** correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée.

**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, Twitter, etc).

**Le marché « caché »** correspond aux cas où le recruteur fait uniquement appel à son réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation des salarié-e-s, aux associations d'anciens élèves ou encore à la chasse ou l'approche directe de candidat et de candidate. Ces opportunités d'emploi sont seulement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe.

## —NOTE DE LECTURE—

Les données en mauve sont celles du secteur et sont comparées à la moyenne (données en orange).

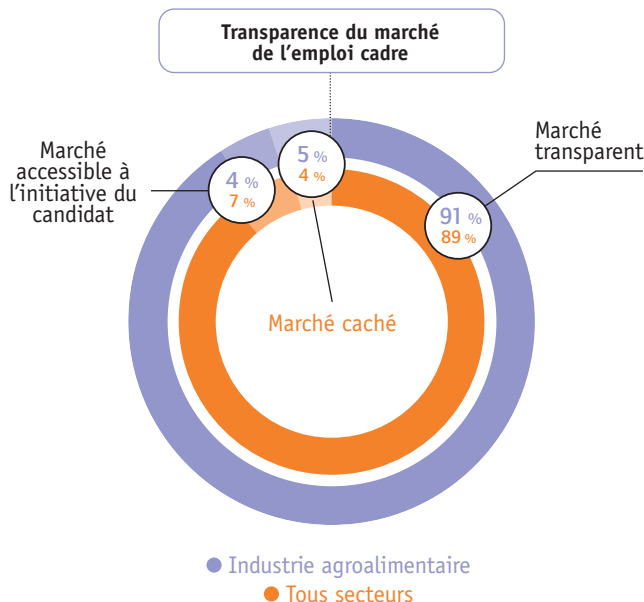


# -SOMMAIRE-

<b>04</b>	Industrie agroalimentaire
<b>06</b>	Automobile, aéronautique et mécanique
<b>08</b>	Chimie, pharmacie, énergies
<b>10</b>	Equipements électriques et électroniques
<b>12</b>	Construction
<b>14</b>	Commerce inter-entreprises
<b>16</b>	Distribution
<b>18</b>	Activités informatiques
<b>20</b>	Ingénierie, R&D
<b>22</b>	Banque, assurances
<b>24</b>	Services aux entreprises
<b>26</b>	Communication, médias
<b>28</b>	Hôtellerie, restauration, loisirs
<b>30</b>	Transports, logistique
<b>32</b>	Formation initiale et continue
<b>34</b>	Santé et action sociale

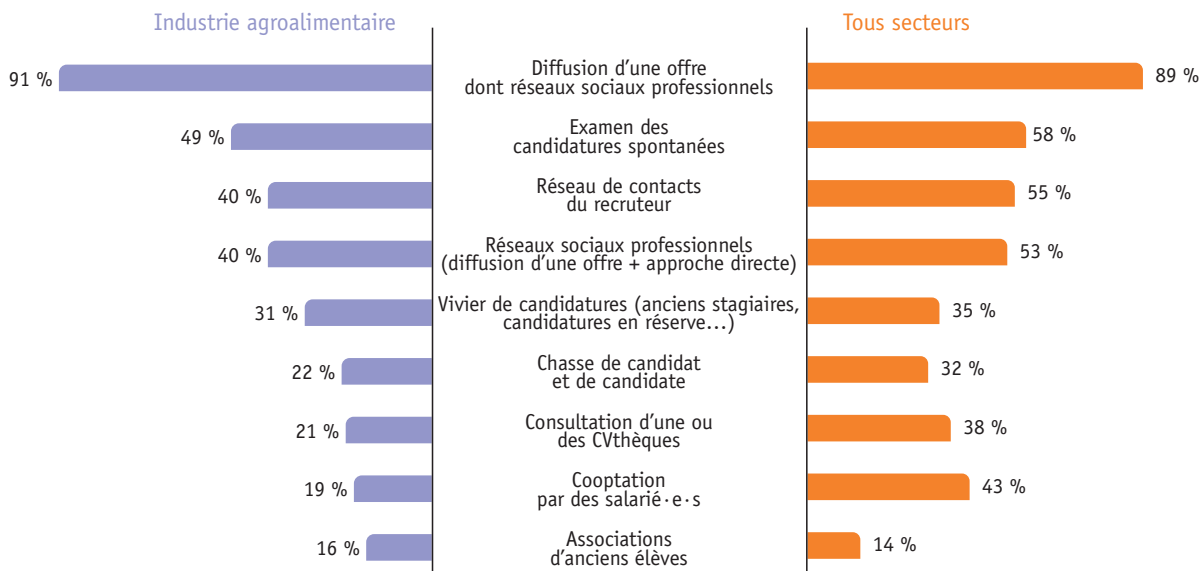
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

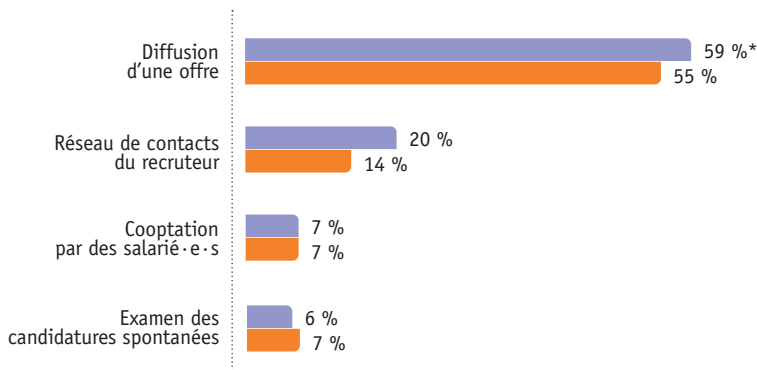


Dans plus de 9 recrutements de cadre sur 10, les entreprises ont diffusé une offre d'emploi, offre qui a permis de recruter le candidat ou la candidate dans près de 6 cas sur 10 contre en moyenne 55 %. Dans une moindre mesure, le réseau de contacts du recruteur est à l'origine des embauches dans 20 % des cas, mais un niveau au dessus de la moyenne (14 % tous secteurs confondus).

Les entreprises de l'industrie agroalimentaire ont quasiment deux fois plus souvent recours aux intermédiaires de recrutement que la moyenne. Les demandes de diplômes et les contrôles de références sont une pratique très répandue dans le secteur, respectivement 84 % et 63 % contre (en moyenne) 79 % et 57 %.

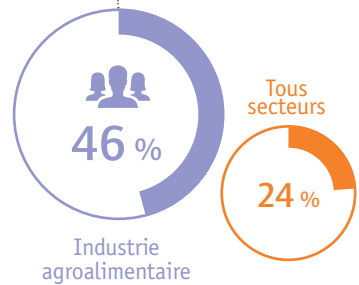


**Moyen ayant permis le recrutement**



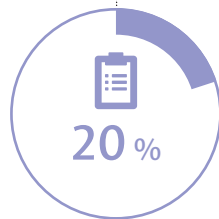
\* dont 6 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

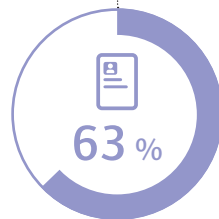


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

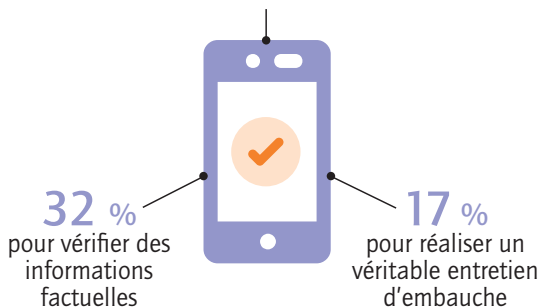
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



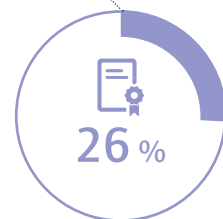
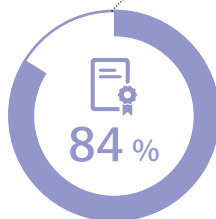
**Références contrôlées auprès d'anciens employés**



**49 %**  
des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique



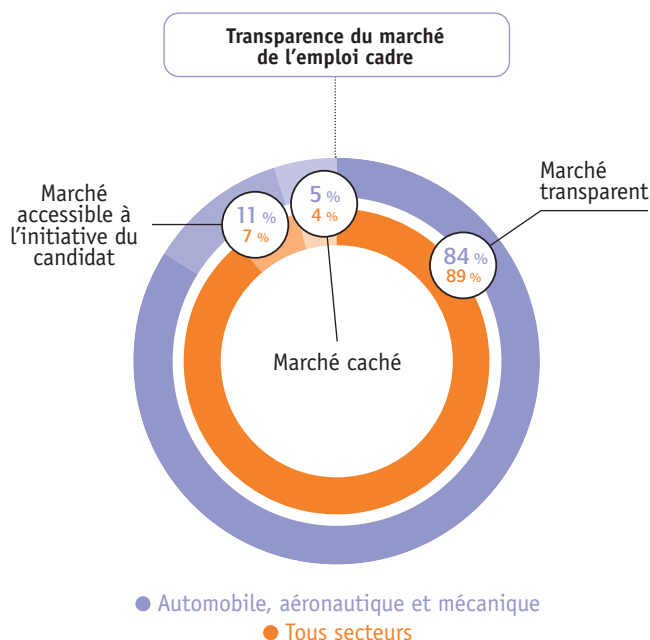
**Les recruteurs\* demandent et vérifient les diplômes**



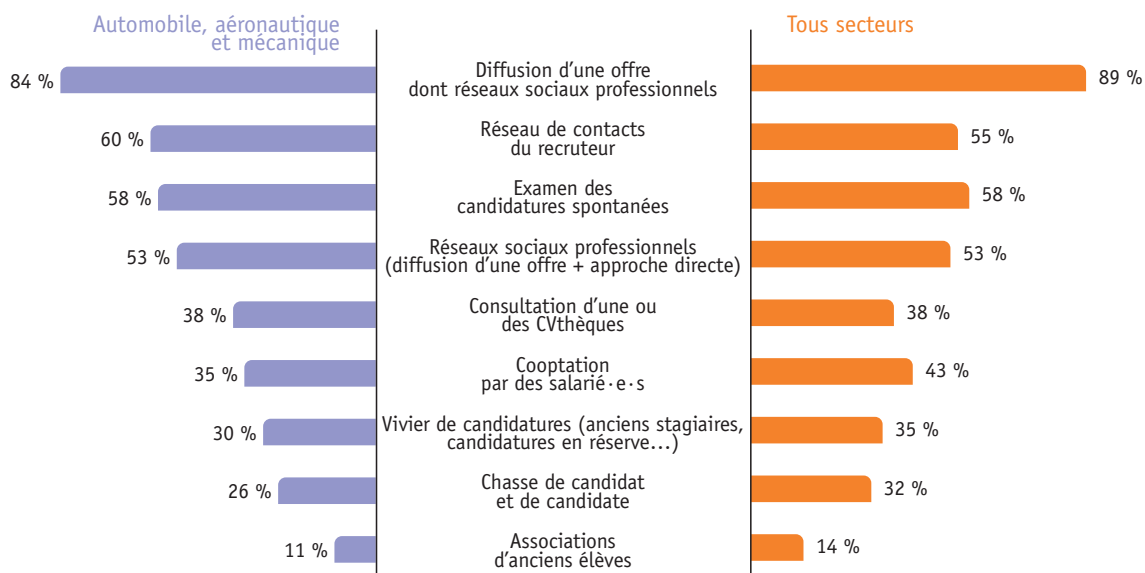
\* entreprises et/ou intermédiaires du recrutement

# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE, AÉRONAUTIQUE ET MÉCANIQUE ?

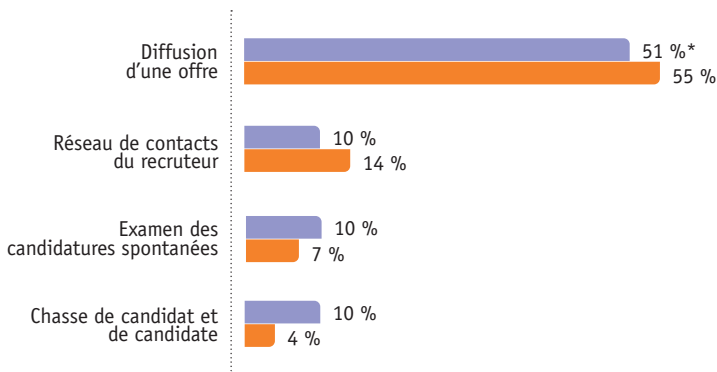
## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



L'offre d'emploi est le premier canal activé, dans 84 % des recrutements, suivi du réseau de contacts du recruteur dans 60 % des cas (contre en moyenne 55 %). Finalement, l'offre d'emploi est à l'origine des embauches dans la moitié des cas, un peu en dessous de la moyenne (55 %). Dans près de 4 recrutements sur 10, les entreprises de l'automobile-aéronautique-mécanique font appel aux intermédiaires de recrutement, contre 24 % en moyenne. Logiquement, les vérifications sont accrues. Dans 84 % des recrutements les diplômés sont demandés et ils sont vérifiés dans 44 % des cas.

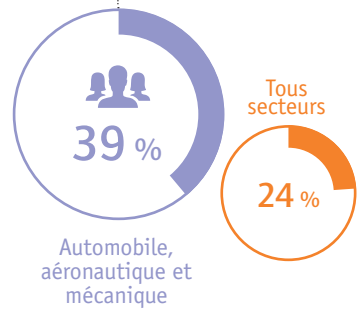


**Moyen ayant permis le recrutement**



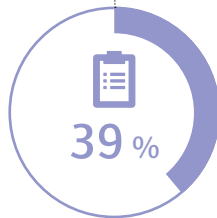
\* dont 9 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

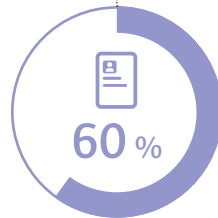


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

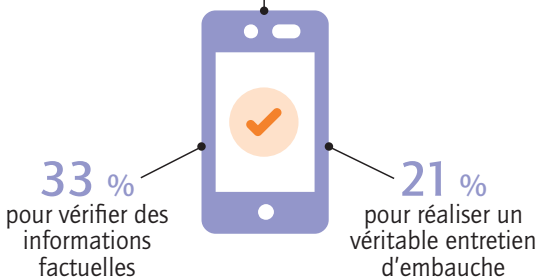
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



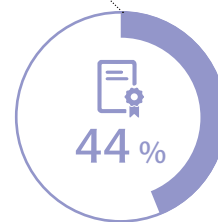
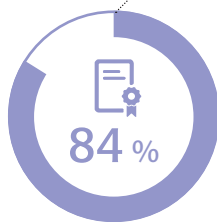
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



**54 %**  
des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

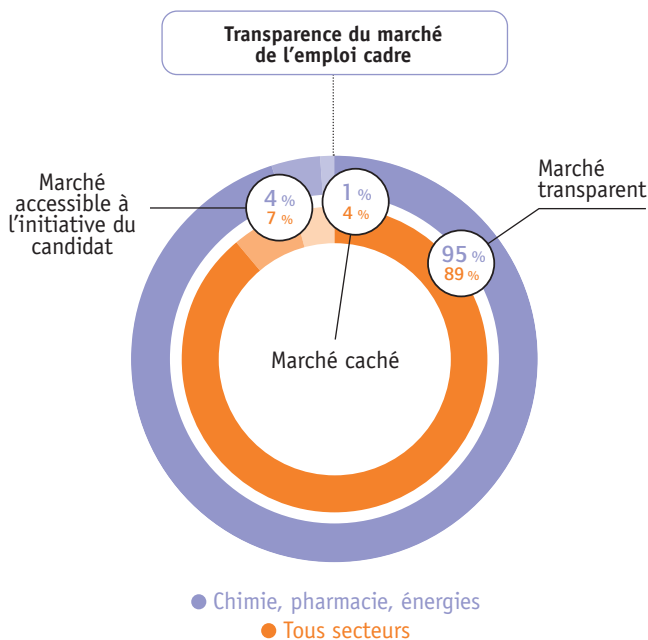


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



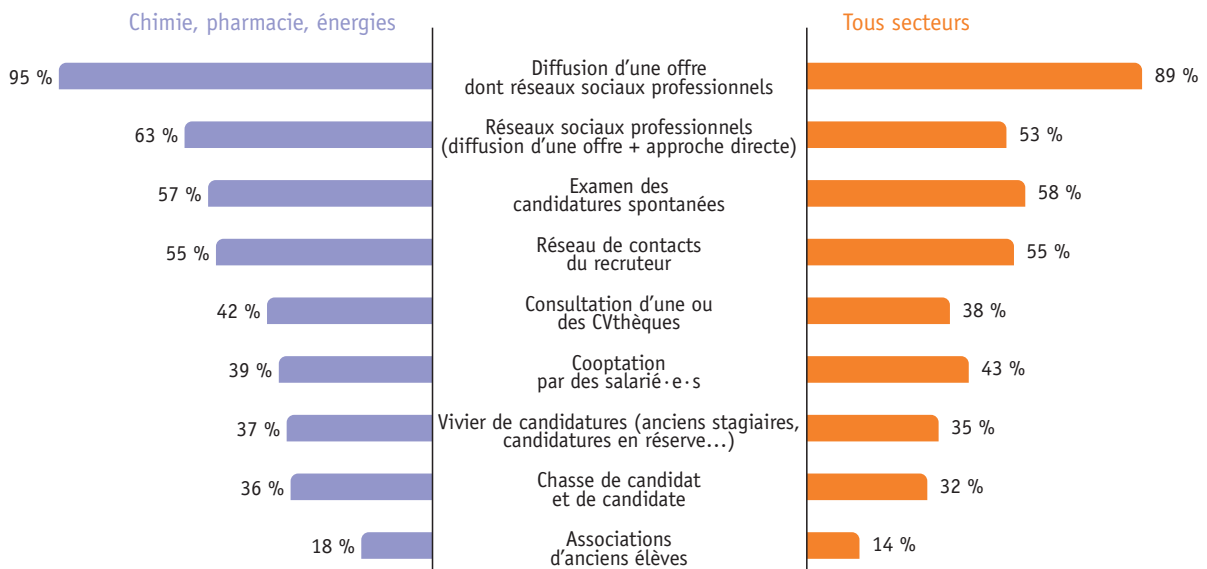
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR CHIMIE, PHARMACIE, ÉNERGIES ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



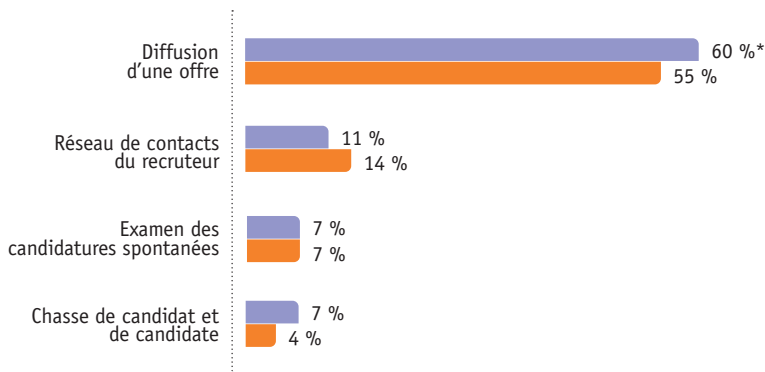
L'offre d'emploi est activée dans quasiment tous les recrutements, dans 95 % des cas. Les recruteurs ont fréquemment utilisé les réseaux sociaux professionnels, dans 63 % des recrutements contre 53 % en moyenne. Finalement, l'offre d'emploi est à l'origine des embauches dans 60 % des cas, un niveau au dessus de la moyenne.

Dans près d'1 recrutement sur 2, les entreprises du secteur ont eu recours aux intermédiaires de recrutement, contre 24 % en moyenne. Logiquement, les vérifications sont accrues. Dans 82 % des recrutements les diplômes sont demandés et vérifiés dans 41 % des cas. Pour 7 embauches sur 10, les recruteurs contrôlent les références des candidats et des candidates auprès d'anciens employeurs, un niveau très au dessus de la moyenne (57 %). Les tests sont également plus répandus, dans près d'une embauche sur 2 contre en moyenne 44 %.



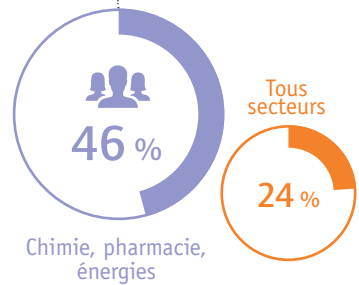


**Moyen ayant permis le recrutement**



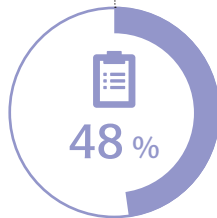
\* dont 4 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

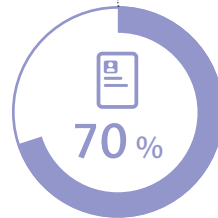


**-LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-**

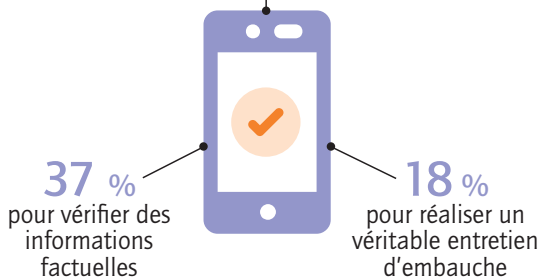
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



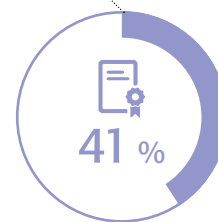
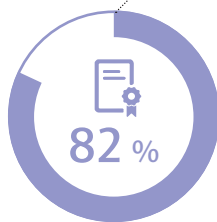
**Références contrôlées auprès d'anciens employés**



**55 %** des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

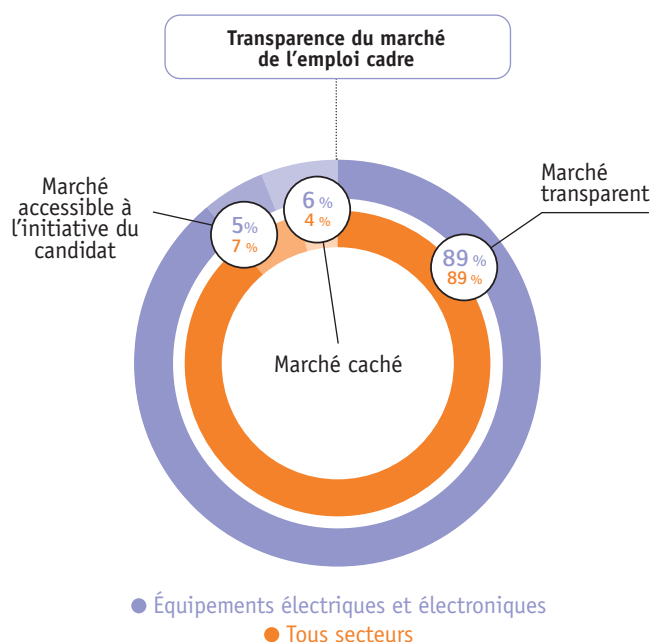


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES ?

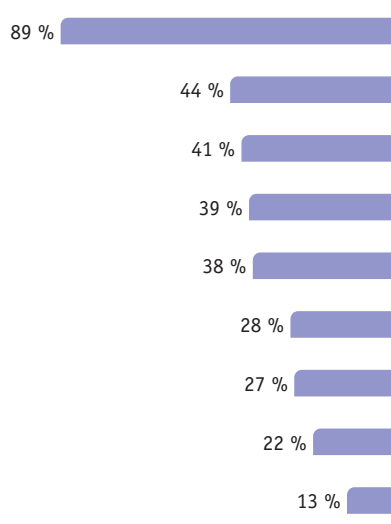
## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



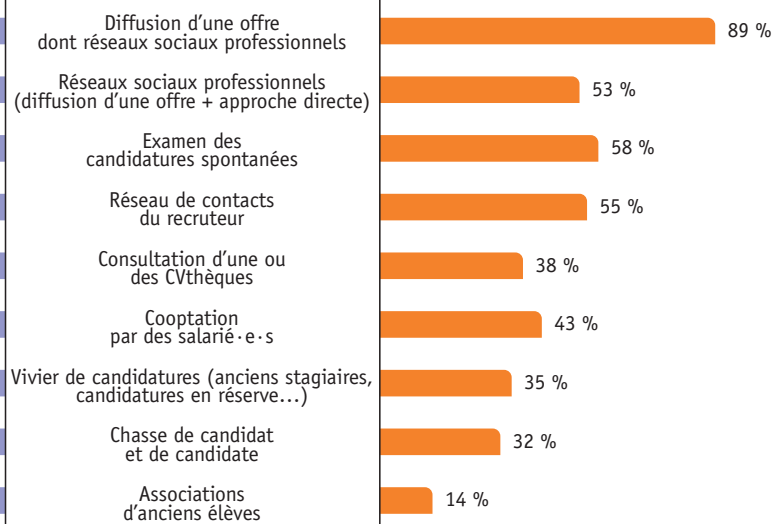
Dans près de 9 recrutements de cadre sur 10, les entreprises ont diffusé une offre d'emploi. Finalement, l'offre d'emploi a permis de recruter le candidat ou la candidate dans près de 6 cas sur 10 contre en moyenne 55 %.

Les entreprises du secteur des équipements électroniques ont recours aux intermédiaires de recrutement dans 31 % des cas, un niveau au dessus de la moyenne (24 %). Dans 1 recrutement sur 2, les candidats ont passé des tests, contre 44 % en moyenne. Les vérifications de diplômes sont aussi très répandues dans le secteur.

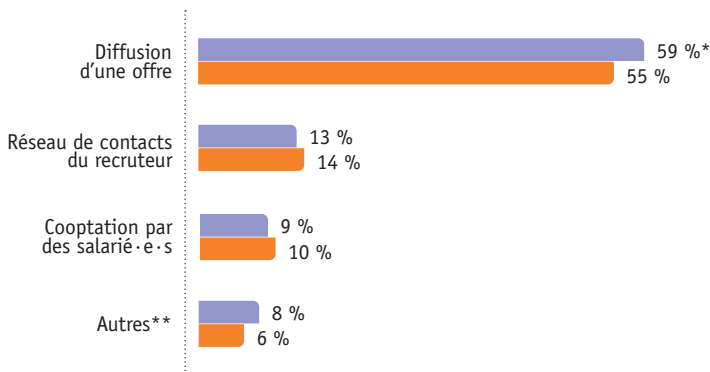
### Équipements électriques et électroniques



### Tous secteurs



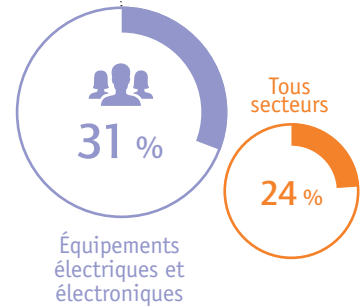
**Moyen ayant permis le recrutement**



\* dont 8 % via les réseaux sociaux professionnels

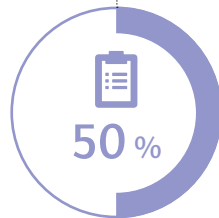
\*\* Cvthèques + associations d'anciens élèves + viviers de candidatures

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

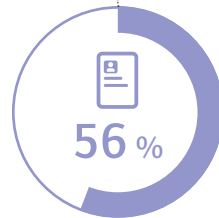


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

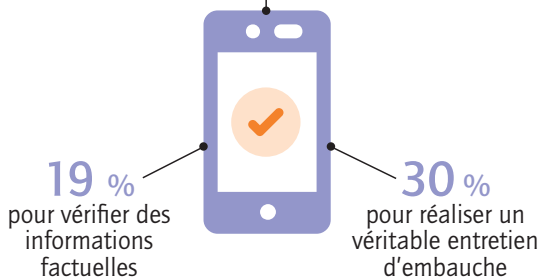
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



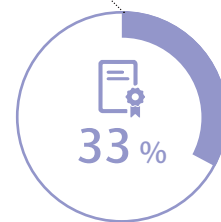
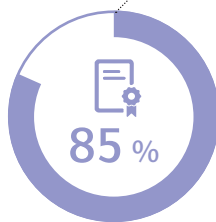
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



49 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

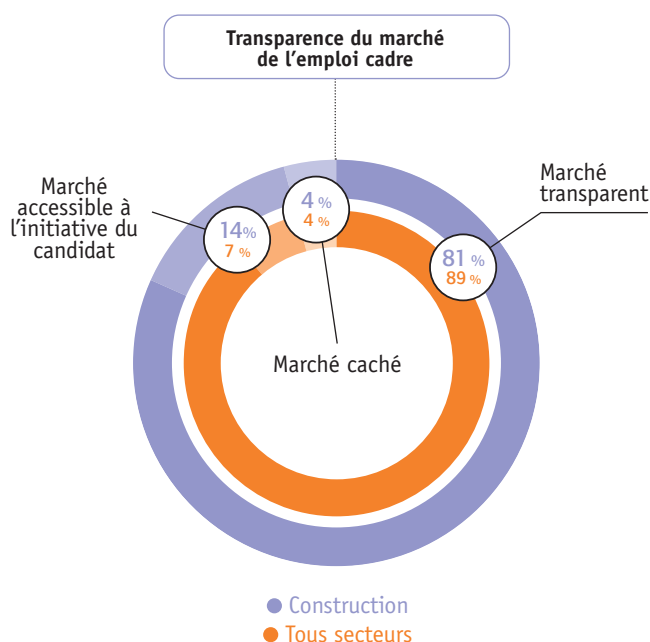


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



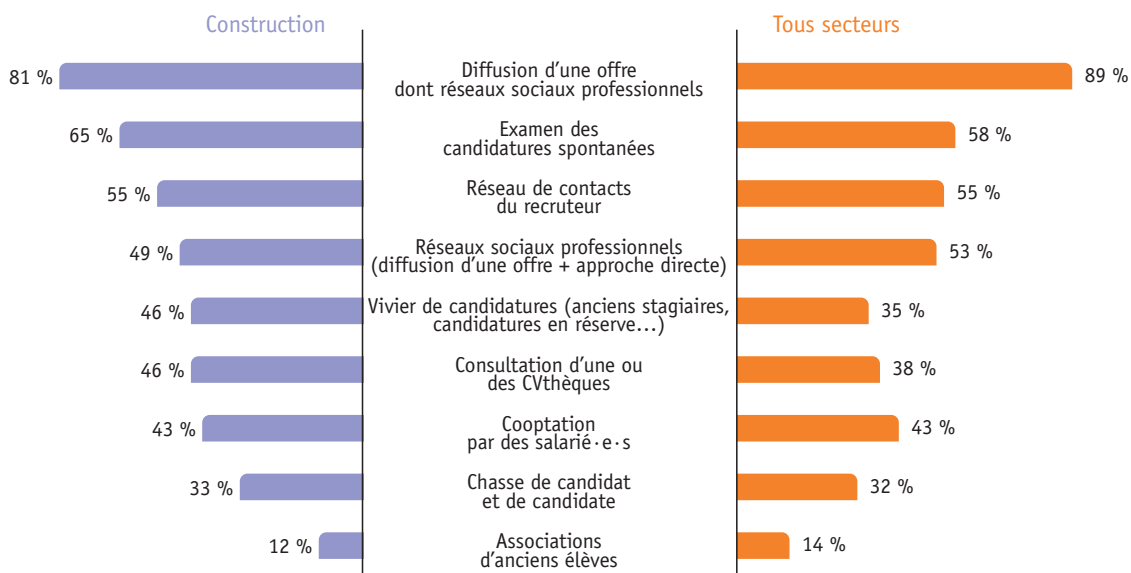
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR CONSTRUCTION ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

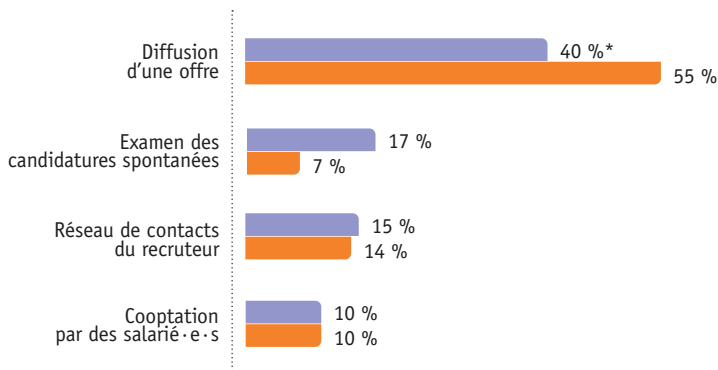


L'offre d'emploi est le 1<sup>er</sup> canal utilisé mais à un niveau moindre que la moyenne, 81 % des cas contre 89 %. Les candidatures spontanées et la consultation de CVthèques sont en revanche plus activées dans le secteur de la construction qu'en moyenne, respectivement dans 65 % et 46 % des recrutements. Logiquement, la part du marché accessible y est deux fois plus importante que dans les autres secteurs, 14 % contre 7 %. Finalement, l'offre d'emploi est à l'origine des embauches dans 4 cas sur 10, 15 points en dessous de l'ensemble des secteurs (55 %). Les entreprises ont recruté grâce aux examens des candidatures spontanées dans 17 % des cas contre en moyenne 7 %.

Le recours aux intermédiaires de recrutement se fait dans 32 % des cas, un niveau au dessus de la moyenne (24 %). Les demandes de diplômes sont une pratique très répandue dans le secteur, respectivement 84 % contre en moyenne 79 %. Les références des candidats auprès d'anciens employeurs sont également très contrôlées, dans 63 % des cas.

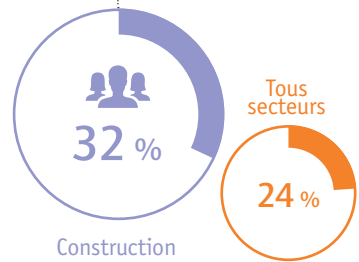


**Moyen ayant permis le recrutement**



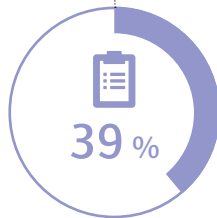
\* dont 5 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

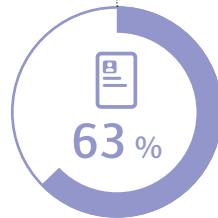


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

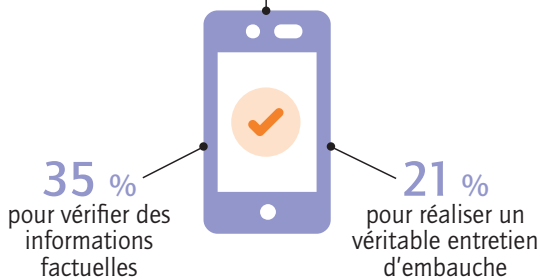
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



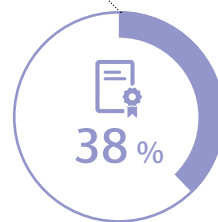
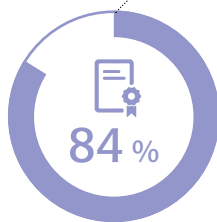
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



**56 %**  
des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

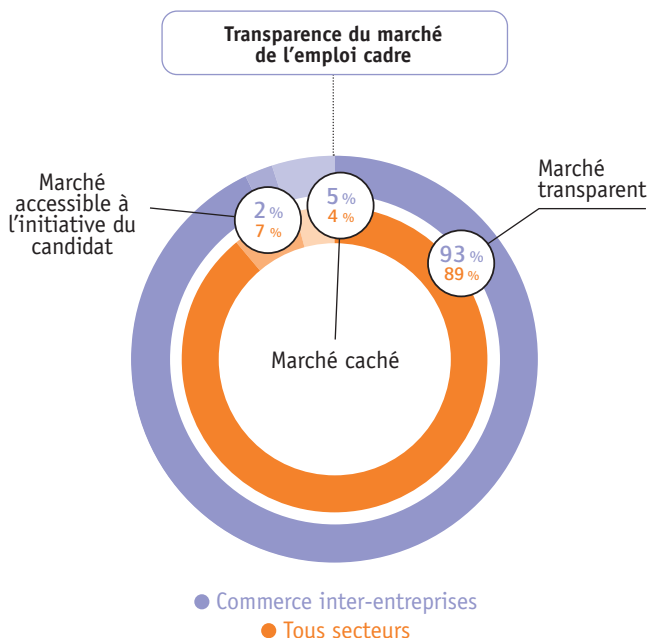


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**

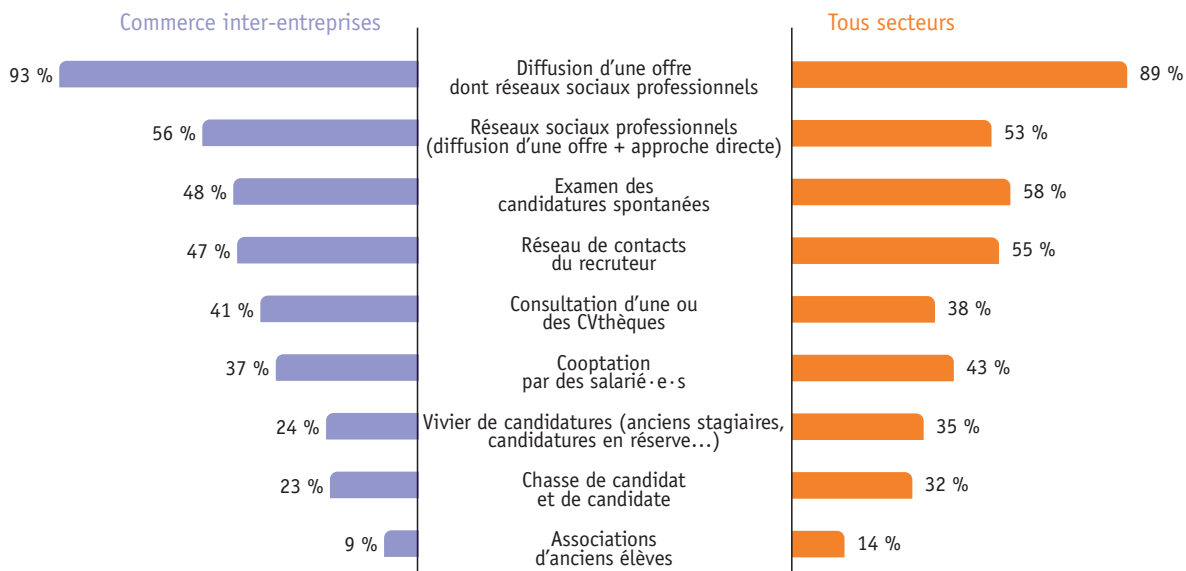


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES DES CADRES DANS LE SECTEUR COMMERCE INTER-ENTREPRISES ?

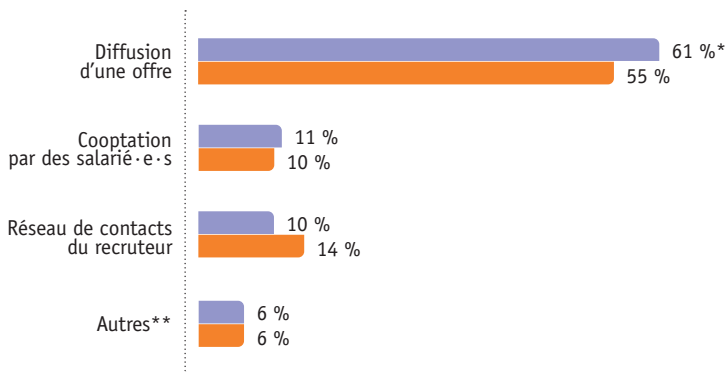
## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



L'offre d'emploi est activée dans quasiment tous les recrutements (93 % des cas). Les recruteurs ont également souvent utilisé les réseaux sociaux professionnels, dans 56 % des recrutements, mais finalement rarement à l'origine de la candidature retenue. Au final, l'offre d'emploi est à l'origine des embauches dans 60 % des cas, un niveau au-dessus de la moyenne (55 %). Dans 64 % des recrutements, les recruteurs ont eu recours à la préselection téléphonique, contre 62 % en moyenne. Dans 42 % des cas, les recruteurs vérifient des informations factuelles auprès des candidats, contre 38 % en moyenne.



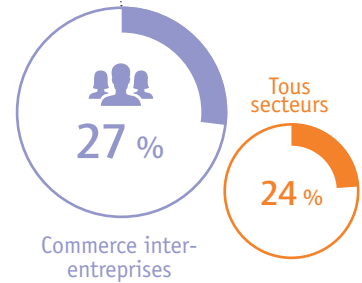
**Moyen ayant permis le recrutement**



\* dont 5 % via les réseaux sociaux professionnels

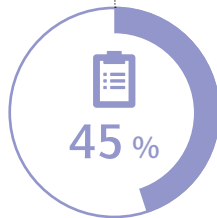
\*\* Cvthèques + associations d'anciens élèves + viviers de candidatures

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

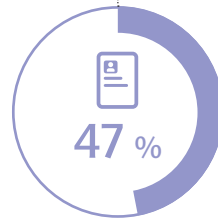


**-LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-**

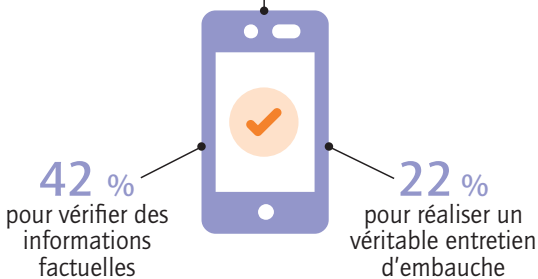
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



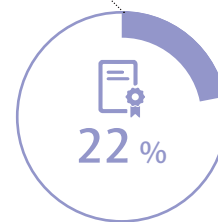
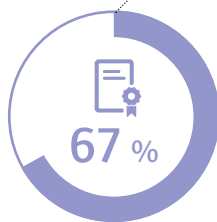
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



64 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

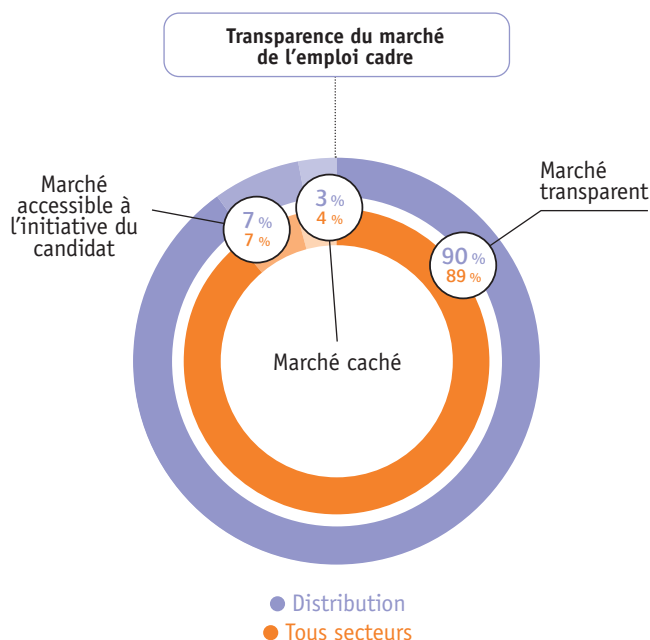


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**

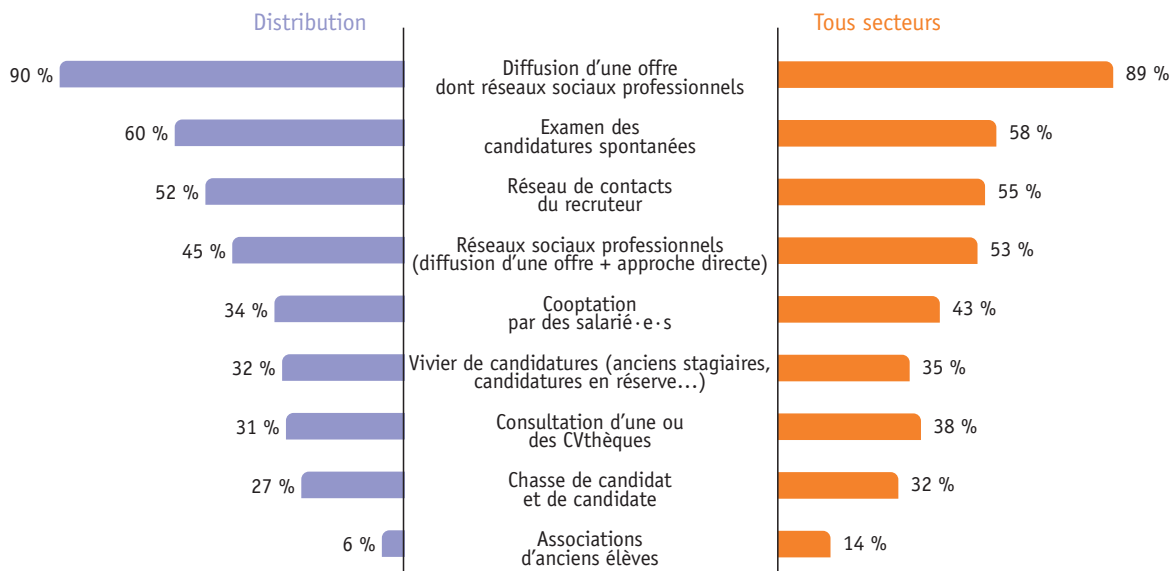


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR DISTRIBUTION ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

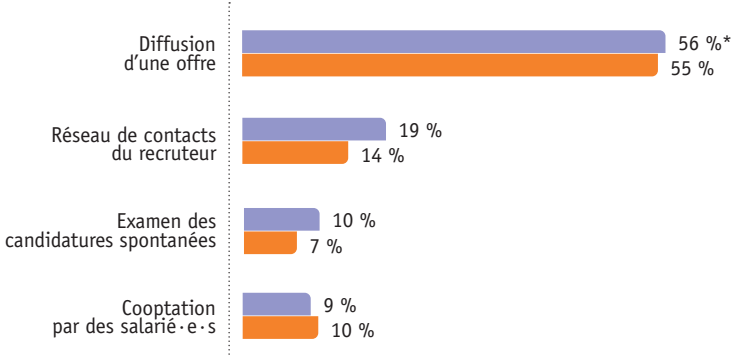


Dans 9 recrutements de cadre sur 10, les entreprises ont diffusé une offre d'emploi, qui a permis de recruter le candidat ou la candidate dans 56 % des cas. Le réseau de contact du recruteur est à l'origine des embauches dans 19 % des cas, un niveau au dessus de la moyenne (14 % tous secteurs confondus). Les contrôles de références auprès d'anciens employeurs sont une pratique très répandue dans le secteur, 65 % contre en moyenne 57 %, alors que les tests et les demandes et contrôles de diplômes y sont moins courants.



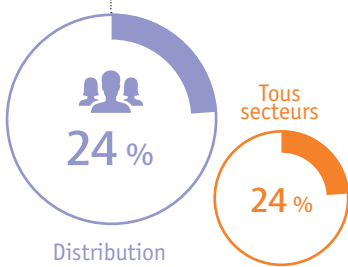


**Moyen ayant permis le recrutement**



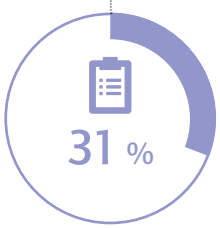
\* dont 9 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

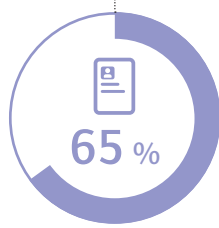


**-LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-**

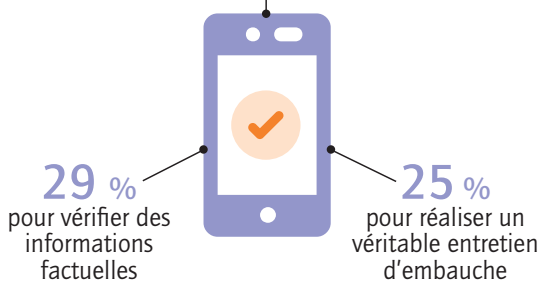
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



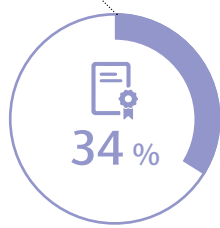
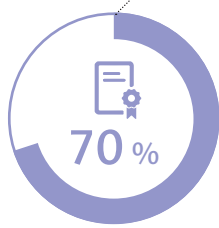
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



**54 %** des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

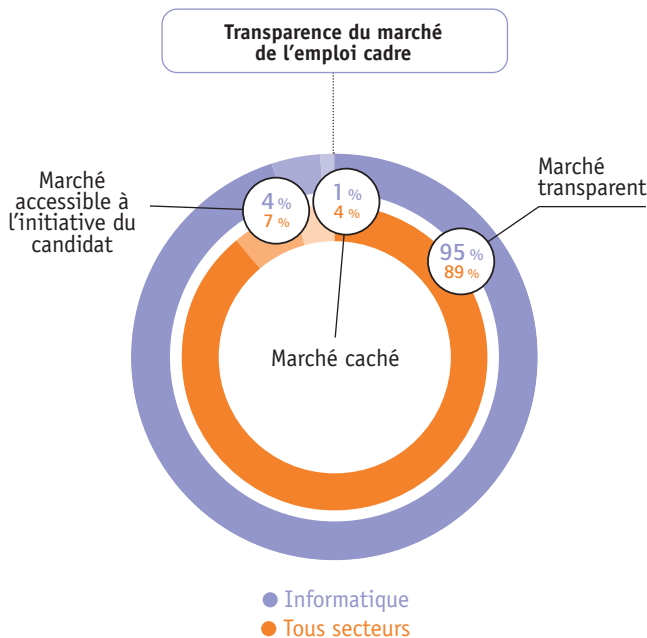


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**

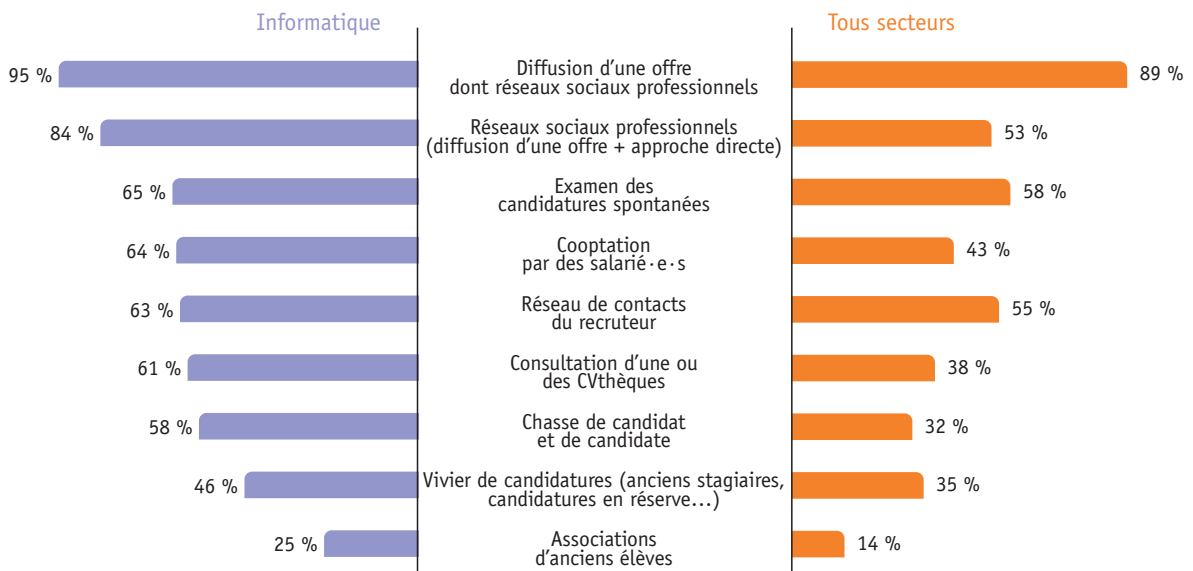


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE ?

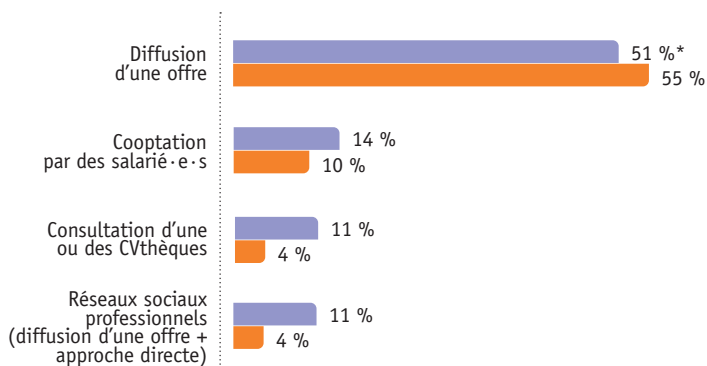
## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



L'offre d'emploi est activée dans quasiment tous les recrutements, dans 95 % des cas. Les recruteurs ont également très fréquemment utilisé les réseaux sociaux professionnels, dans 84 % des recrutements contre 53 % en moyenne : ce secteur est celui qui les active le plus dans le recrutement de cadres. Finalement, l'offre d'emploi est à l'origine des embauches dans 51 % des recrutements, dont 20 % suite à diffusion sur un ou des sites de réseaux sociaux. Dans près des trois quarts des recrutements, les recruteurs ont eu recours à la préselection téléphonique, contre 62 % en moyenne. Et dans plus de 3 cas sur 10, il s'agissait de véritables entretiens d'embauche.

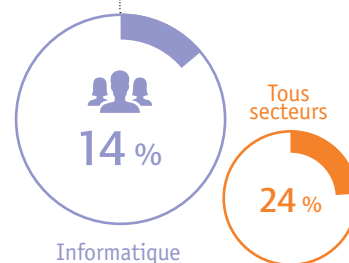


### Moyen ayant permis le recrutement



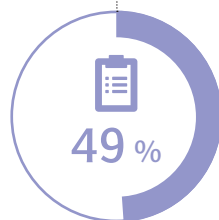
\* dont 20 % via les réseaux sociaux professionnels

### Recours à un intermédiaire du recrutement

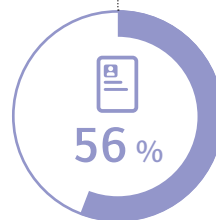


## -LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-

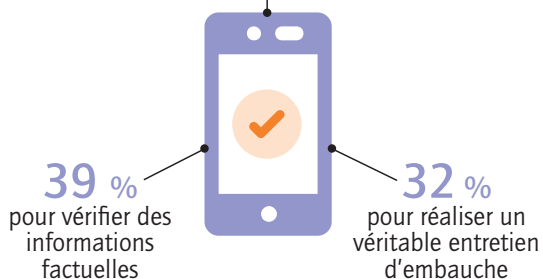
### Recrutements ayant donné lieu à des tests



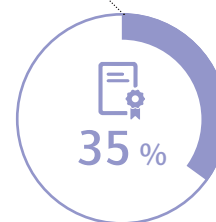
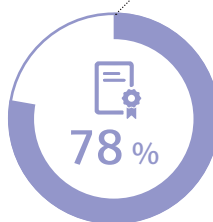
### Références contrôlées auprès d'anciens employeurs



71 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

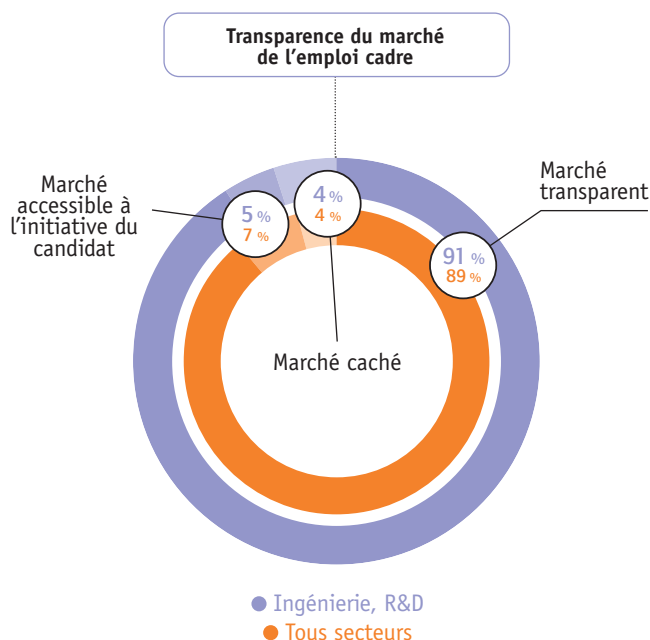


### Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes

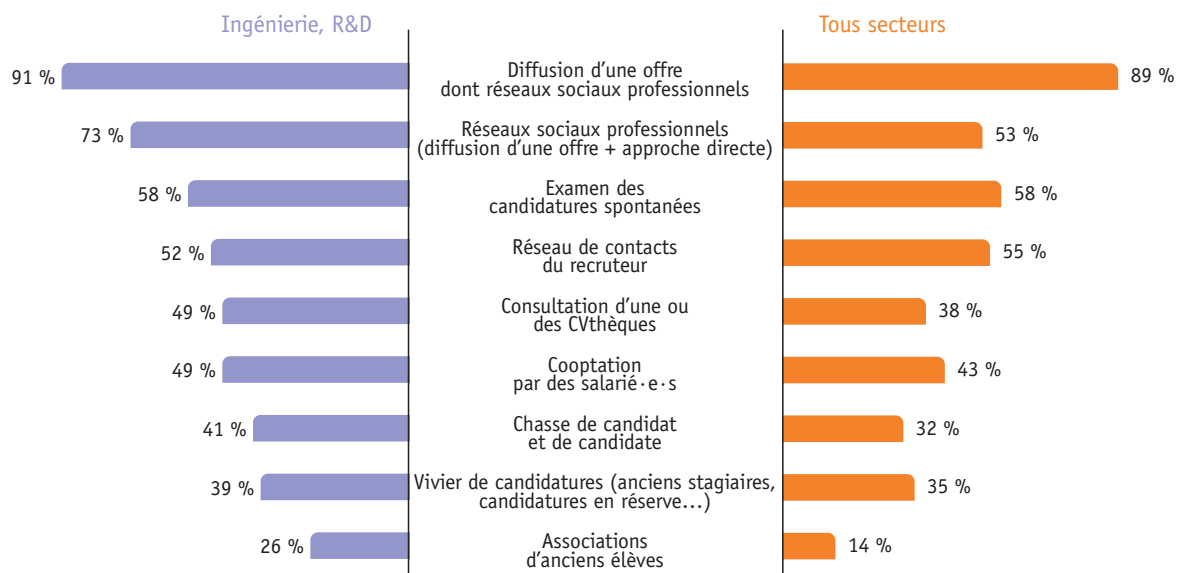


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR INGÉNIERIE, R&D ?

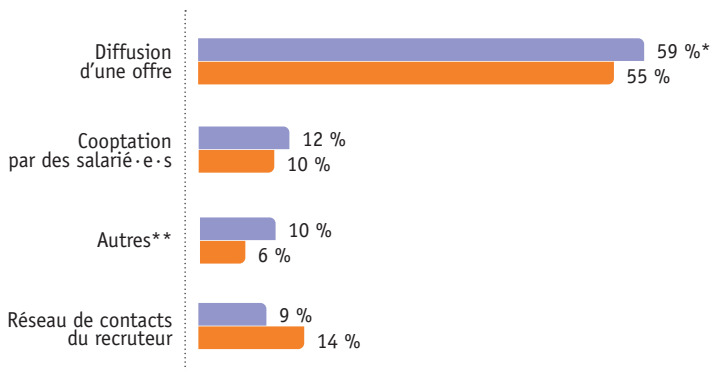
## -LE SOURCING DES CANDIDATS-



L'offre d'emploi et les réseaux sociaux professionnels sont les deux moyens les plus utilisés par les entreprises du secteur de l'ingénierie, R&D pour sourcer des candidatures. À hauteur de la moyenne pour l'offre (9 recrutements sur 10) mais largement au-dessus de celle-ci pour les réseaux sociaux, dans près des 3/4 des recrutements. L'offre d'emploi quel que soit son support de diffusion, est à l'origine de 59 % des embauches. La cooptation des salarié-e-s est le deuxième canal d'embauche, à l'origine de 12 % des recrutements mais les réseaux sociaux, si l'on ajoute les embauches suite à diffusion d'une offre et celles liées à l'approche directe de candidats et de candidates, cumulent alors 15 % des embauches. Souvent déjà en position de prestataire externe, les entreprises du secteur font peu appel aux intermédiaires du recrutement.



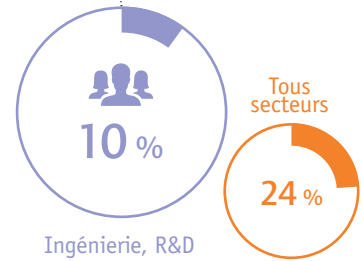
**Moyen ayant permis le recrutement**



\* dont 12 % via les réseaux sociaux professionnels

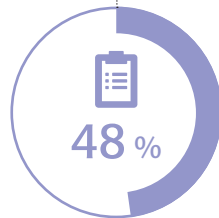
\*\* Cvthèques + associations d'anciens élèves + viviers de candidatures

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

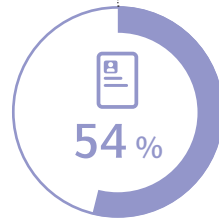


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

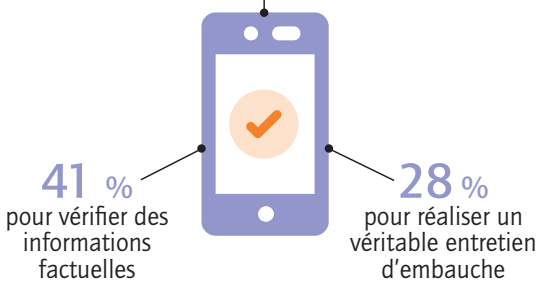
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



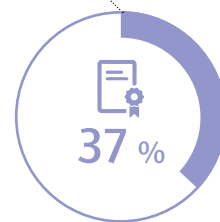
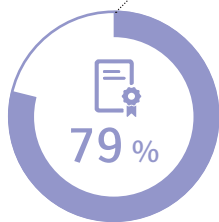
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



69 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

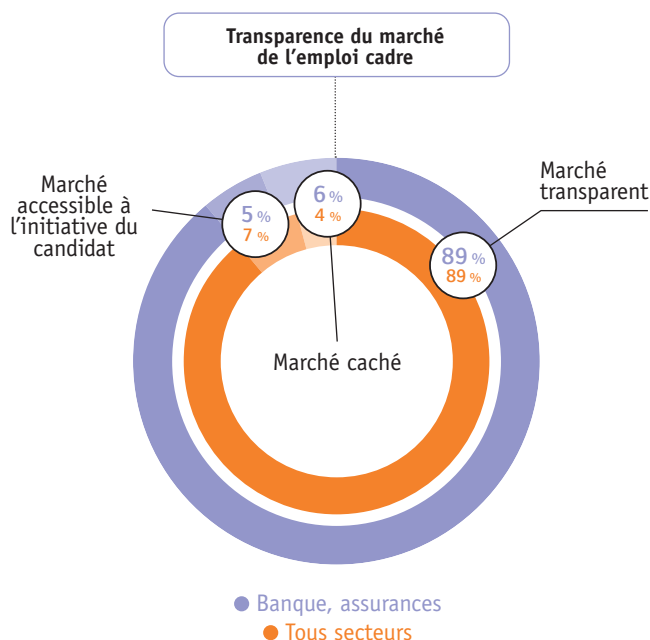


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



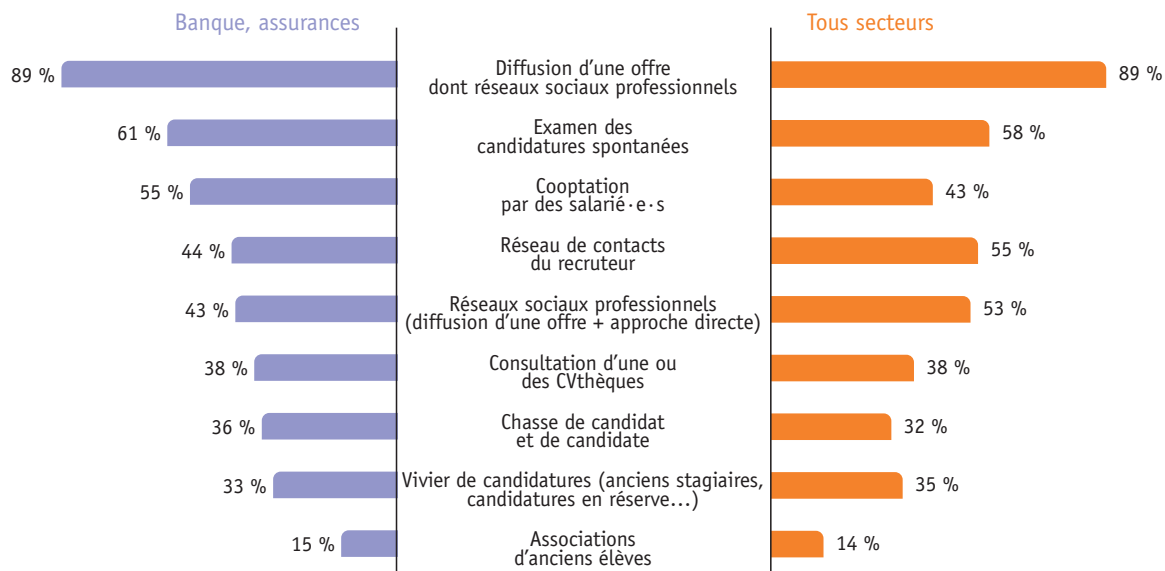
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR BANQUE, ASSURANCES ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

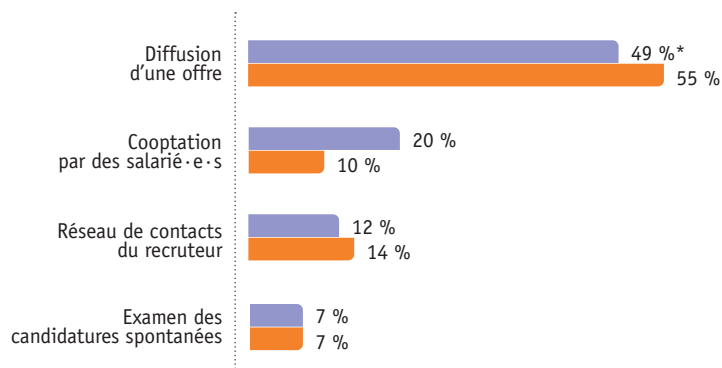


Proche des tendances moyennes pour ce qui est de l'offre, des candidatures spontanées et des CVthèques, le secteur de la banque-assurance recourt en revanche plus souvent que la moyenne à la cooptation de ses salarié-e-s et moins au réseau de contacts du recruteur. On retrouve cette place de la cooptation comme canal d'embauche dans 1 recrutement sur 5.

Les recruteurs du secteur vérifient particulièrement les compétences des candidats *via* les tests et les diplômes : ce sont plus de la moitié des recrutements qui ont donné lieu à des tests et les diplômes sont demandés dans 92 % des cas et vérifiés dans 63 % des cas.

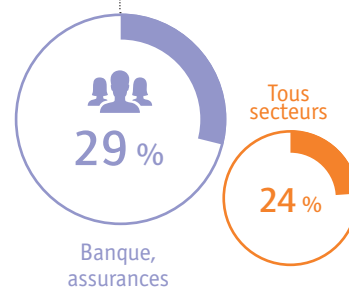


### Moyen ayant permis le recrutement



\* dont 1 % via les réseaux sociaux professionnels

### Recours à un intermédiaire du recrutement

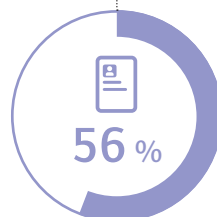


## -LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-

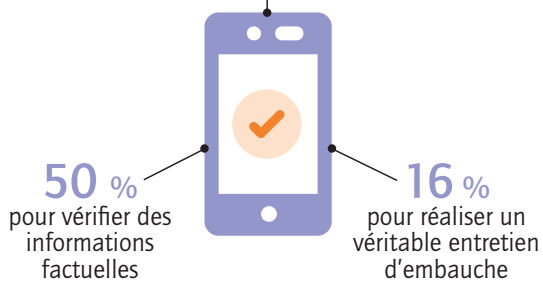
### Recrutements ayant donné lieu à des tests



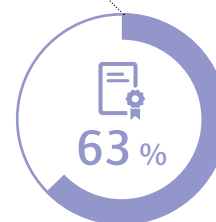
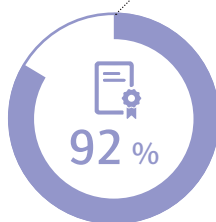
### Références contrôlées auprès d'anciens employeurs



66 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

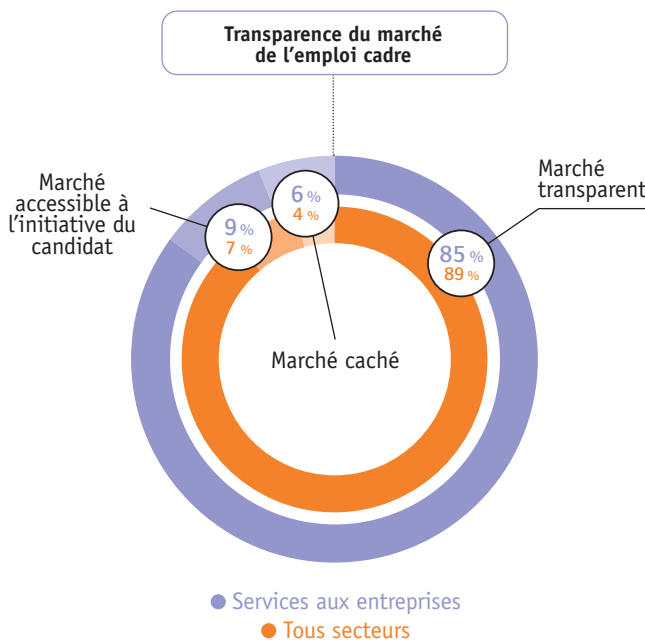


### Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes

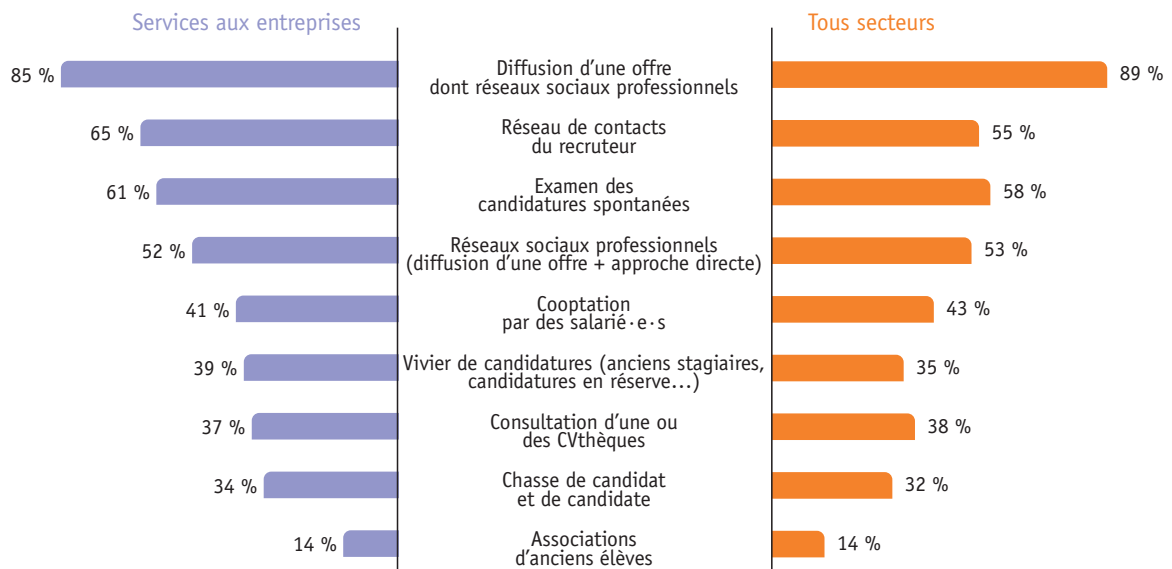


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR SERVICES AUX ENTREPRISES ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

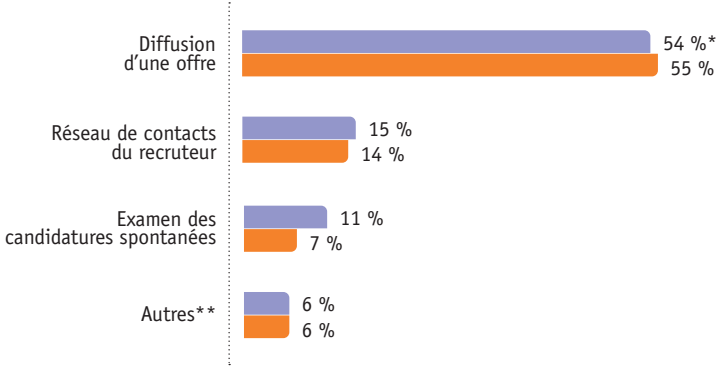


La diffusion d'une offre d'emploi est le moyen privilégié des recruteurs du secteur des services aux entreprises pour obtenir des candidatures, à hauteur de 85 %. Ils font aussi plus souvent appel à leur réseau de contacts que la moyenne, 65 % contre 55 %. Quand ce recours est exclusif, il s'agit d'un marché caché, dont la part est un peu plus importante que pour l'ensemble des secteurs. Toutefois, les postes sont pourvus d'abord par l'offre d'emploi, puis par le réseau du recruteur, à même hauteur que l'ensemble pour ces deux canaux. Dans plus de la moitié des recrutements, les candidats et les candidates sont soumis à des tests, contre 38 % en moyenne.



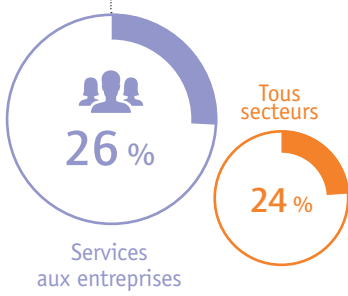


**Moyen ayant permis le recrutement**



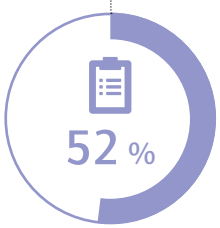
\* dont 9 % via les réseaux sociaux professionnels  
 \*\* Cvthèques + associations d'anciens élèves + viviers de candidatures

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

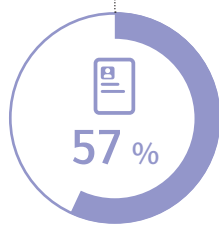


**-LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-**

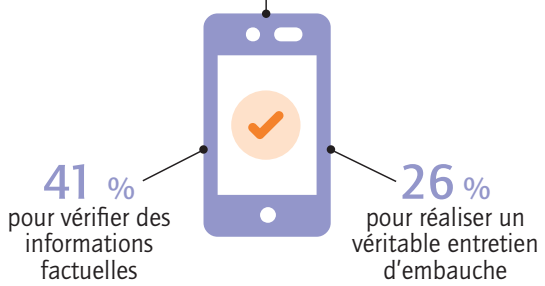
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



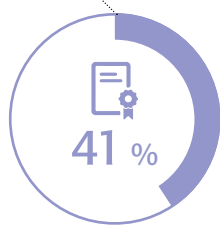
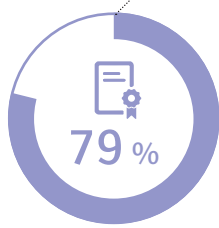
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



67 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

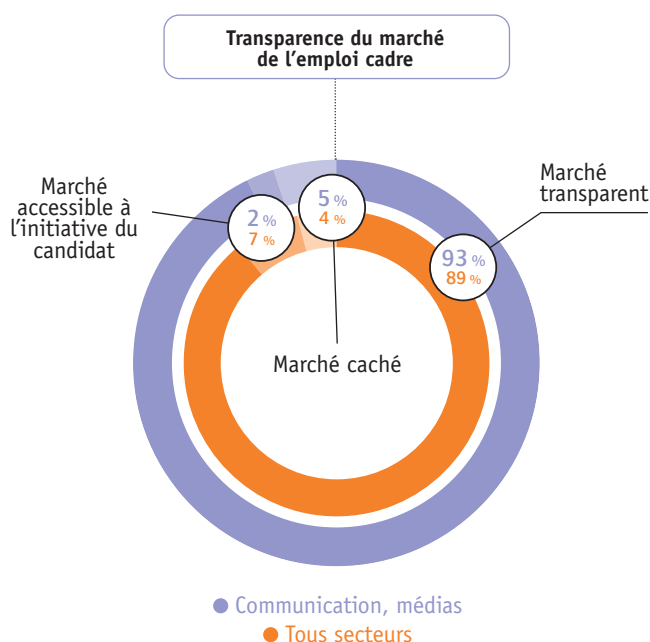


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



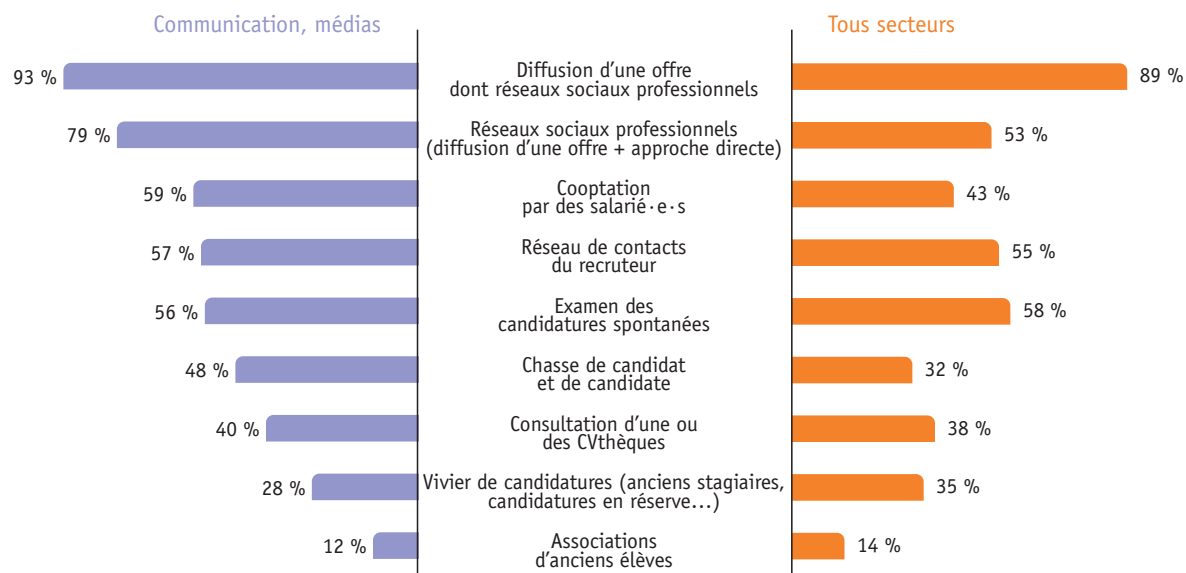
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR COMMUNICATION, MÉDIAS ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

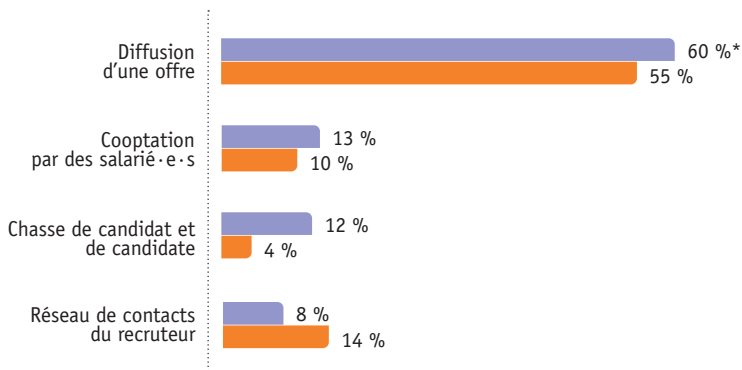


Les réseaux sociaux professionnels tiennent une place de choix dans le *sourcing* des candidatures dans le secteur de la communication et des médias, sollicités dans 8 recrutements sur 10. L'offre y reste toutefois le premier canal, dans 93 % des cas. La cooptation est plus souvent utilisée qu'en moyenne, 59 % contre 43 %. L'offre est le premier canal d'embauche, 60 %, notamment *via* les réseaux sociaux professionnels, qui y contribuent à hauteur de 14 %. L'approche directe de candidats et des candidates, *via* les réseaux, la cooptation ou la chasse, est importante dans ce secteur.

Les recruteurs de ce secteur font plus souvent passer des tests qu'en moyenne, 59 % contre 44% mais demandent et vérifient moins fréquemment les diplômes.

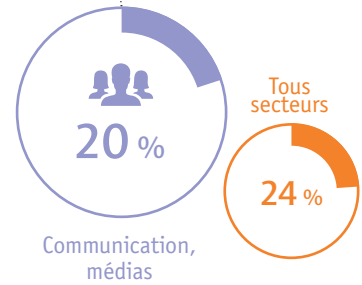


**Moyen ayant permis le recrutement**



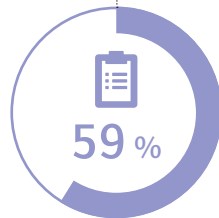
\* dont 14 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

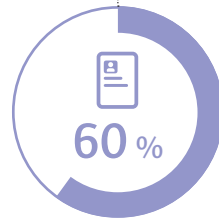


## -LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-

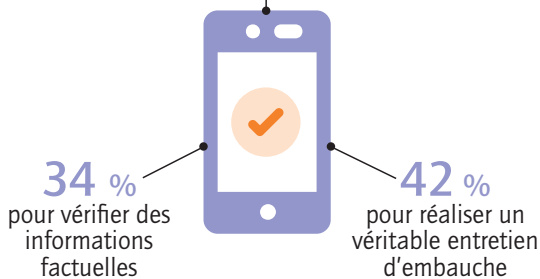
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



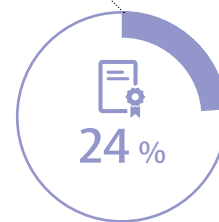
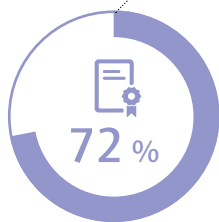
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



**76 %**  
des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

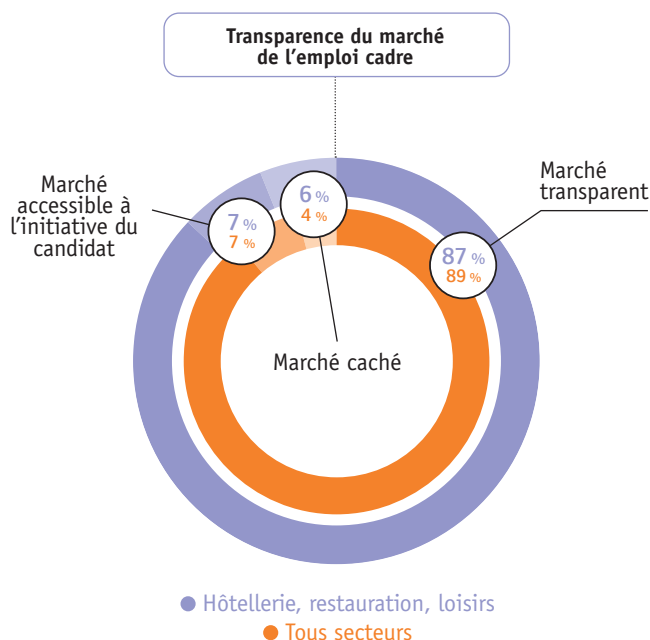


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



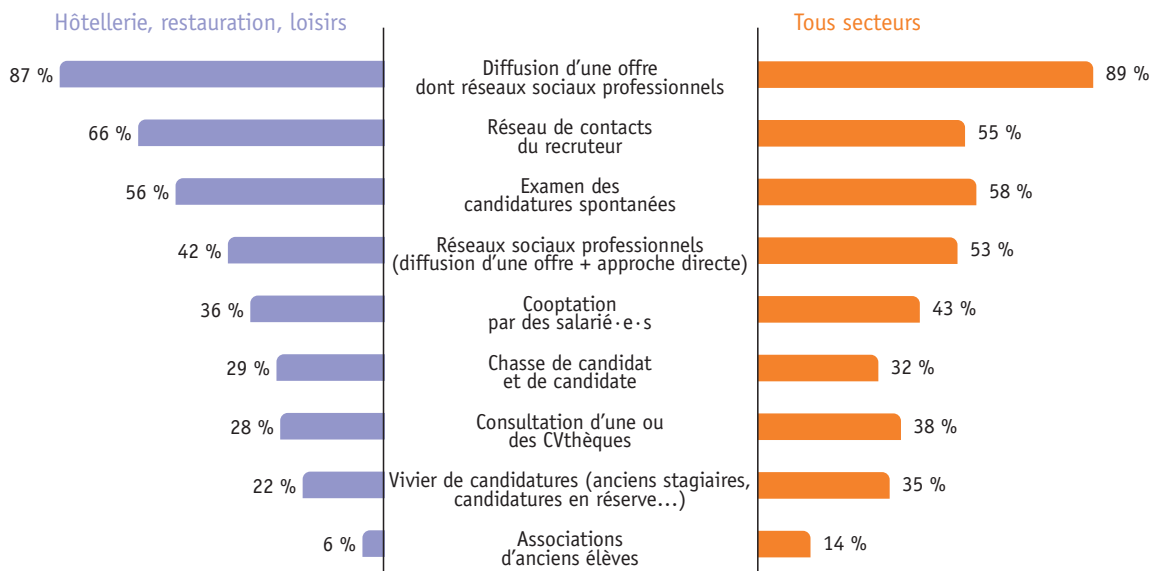
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR HÔTELLERIE, RESTAURATION, LOISIRS ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

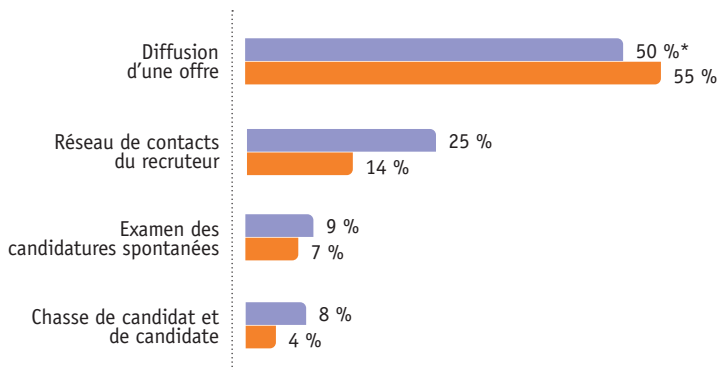


Il y a diffusion d'une offre d'emploi dans 87 % des recrutements de cadres du secteur de l'hôtellerie, restauration et loisirs et sollicitation du réseau du recruteur dans les 2/3 des cas. Et ce sont aussi les deux principaux canaux d'embauche, à l'origine des 3/4 des embauches du secteur : l'offre à hauteur de 50 %, en retrait par rapport à la moyenne et le réseau du recruteur dans 25 % des cas, 11 points de plus que la moyenne.

C'est un secteur qui évalue les compétences des candidats et des candidates par le contrôle des références auprès d'anciens employeurs plutôt que par les tests ou les diplômes.

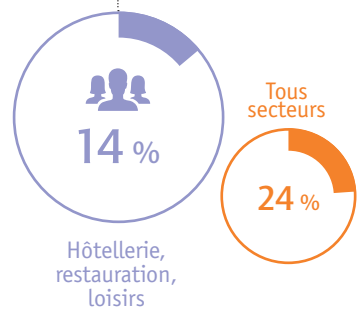


**Moyen ayant permis le recrutement**



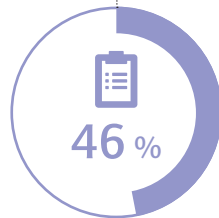
\* dont 8 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

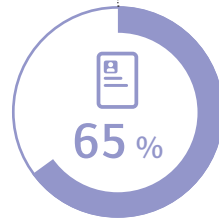


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

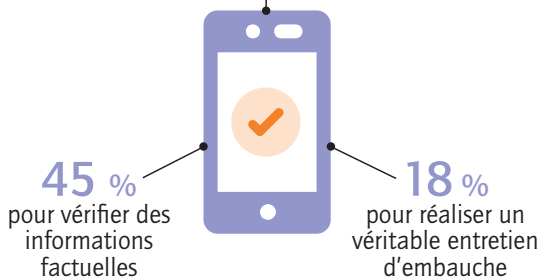
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



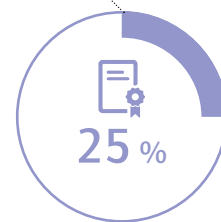
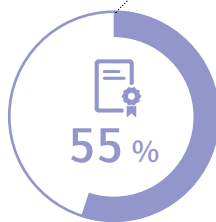
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



**63 %**  
des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

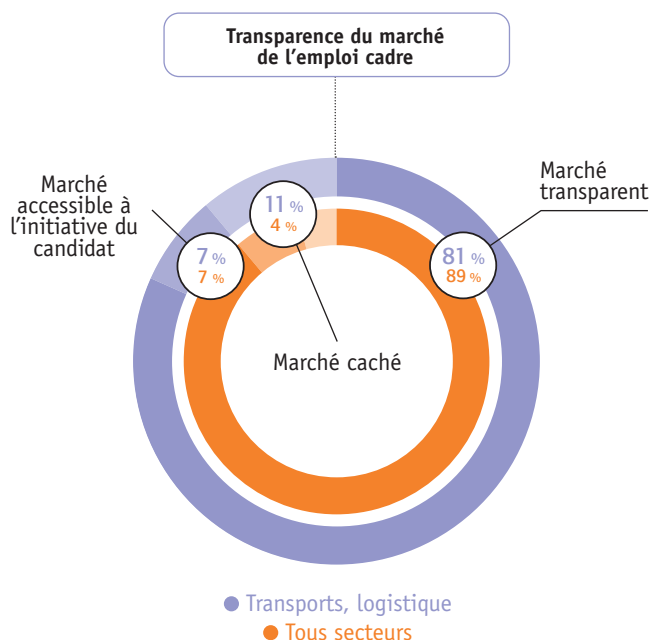


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



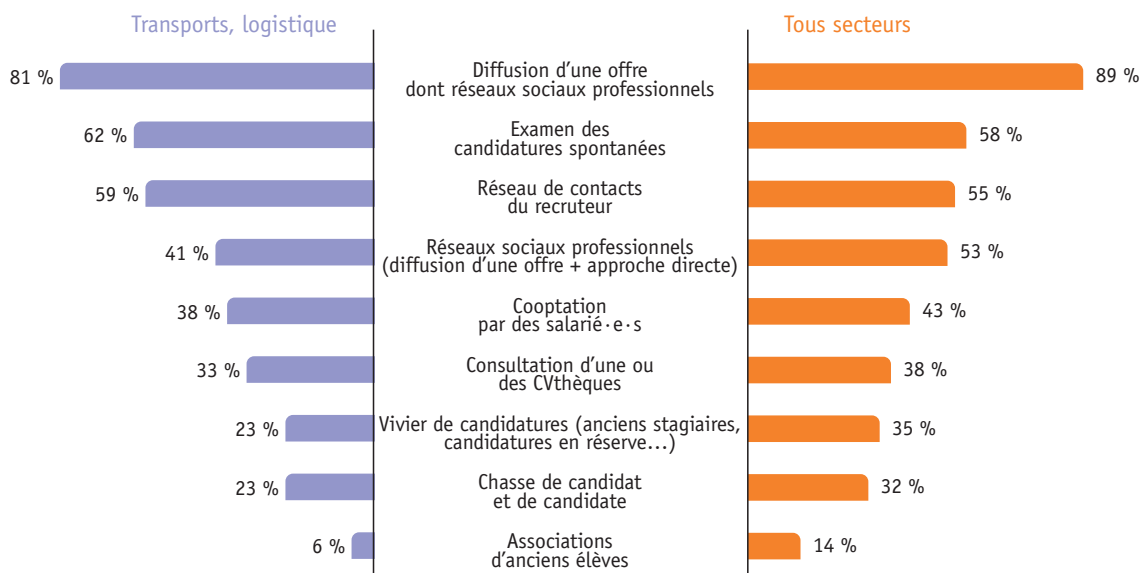
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR TRANSPORTS, LOGISTIQUE ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

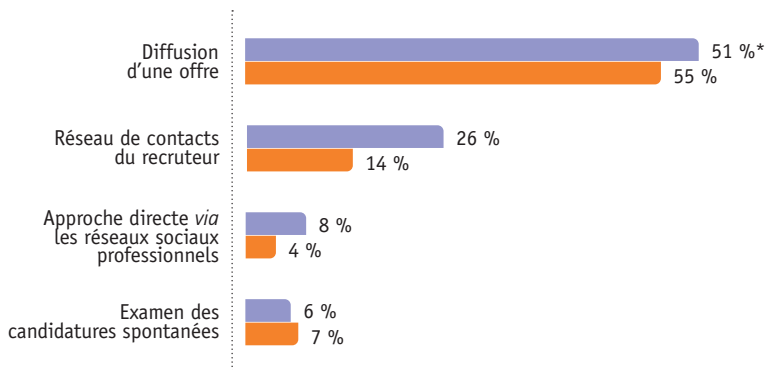


Le réseau de contacts du recruteur est important dans ce secteur, sollicité dans 59 % des recrutements et à l'origine de plus du quart des embauches. L'offre y est certes le premier canal, de sourcing comme d'embauche, mais en retrait par rapport à la moyenne. Les réseaux sociaux professionnels y sont aussi moins utilisés qu'en moyenne.

La part du marché caché, en lien avec la sollicitation du réseau de contacts du recruteur, quand elle est exclusive, y est particulièrement importante puisque 11 % des opportunités d'emploi ne sont pas accessibles à l'ensemble des candidats potentiels.

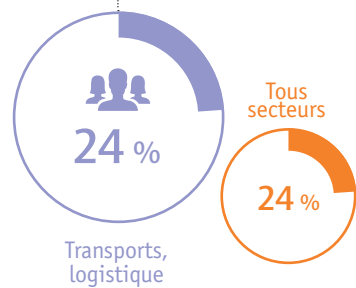


**Moyen ayant permis le recrutement**



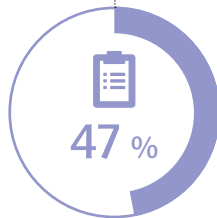
\* dont 6 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

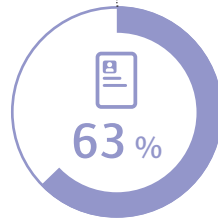


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

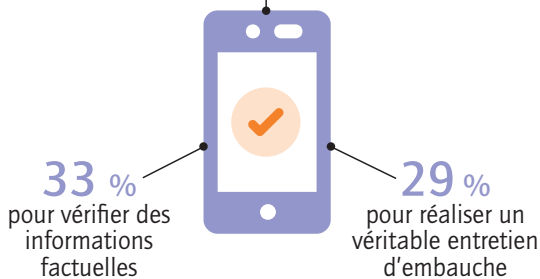
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



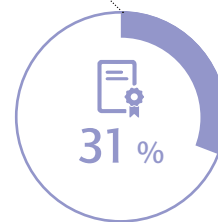
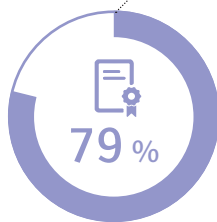
**Références contrôlées auprès d'anciens employés**



62 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

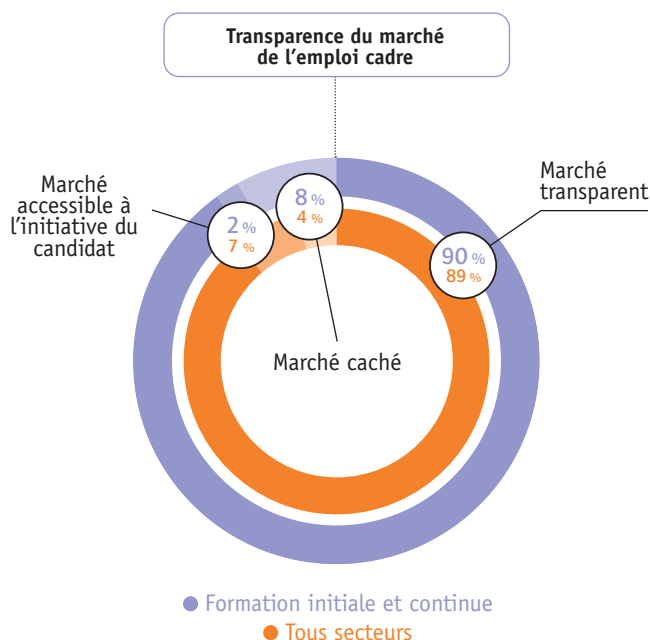


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**

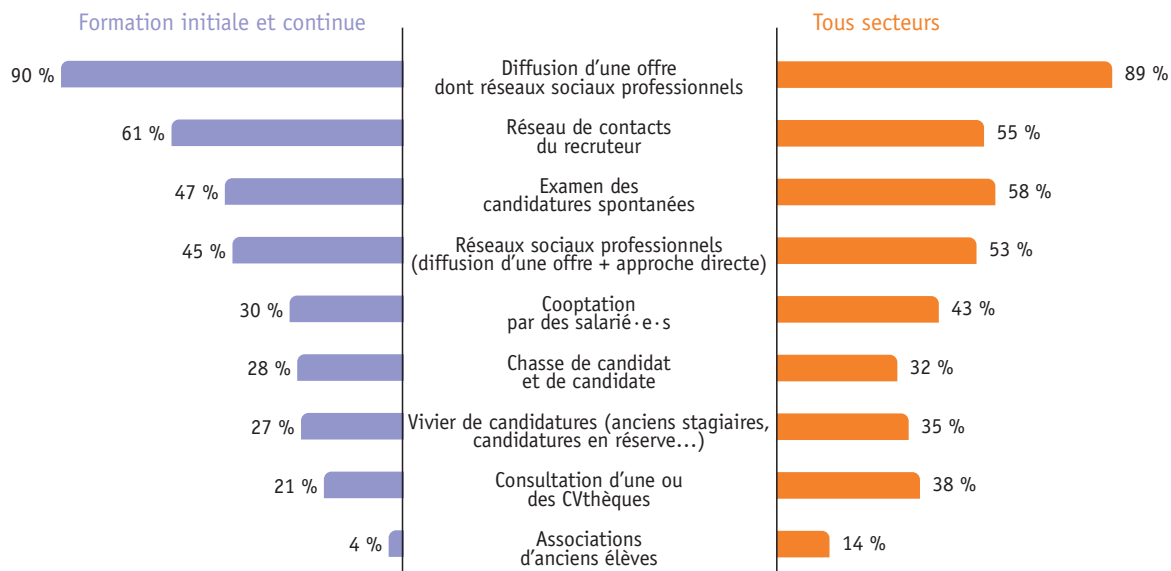


# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR FORMATION INITIALE ET CONTINUE ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

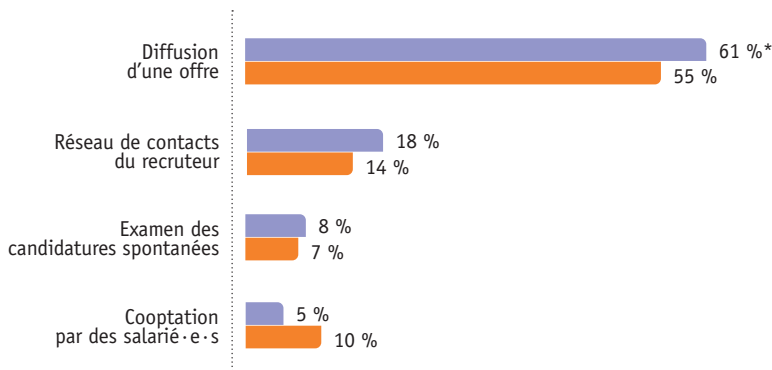


L'offre d'emploi et le réseau de contacts du recruteur sont les deux moyens privilégiés des recruteurs du secteur de la formation initiale et continue pour sourcer des candidatures. Ils sont également les deux principaux vecteurs d'embauche, respectivement 61 % et 18 %. On peut noter la part plus importante que la moyenne du marché caché, qui est portée ici à 8 % des recrutements : appel à un réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation par des salarié-e-s, aux associations d'anciens élèves ou encore à la chasse ou l'approche directe de candidats et de candidates. Le diplôme est le principal moyen par lequel les recruteurs valident les compétences des candidats, puisqu'ils sont demandés dans plus de 9 recrutements sur 10, sans toutefois y être particulièrement vérifiés.



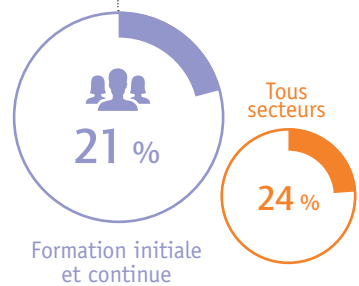


**Moyen ayant permis le recrutement**



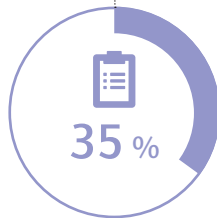
\* dont 7 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

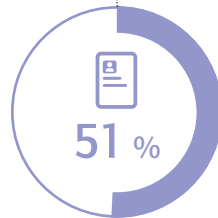


**–LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS–**

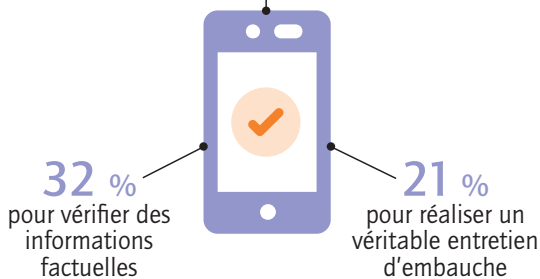
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



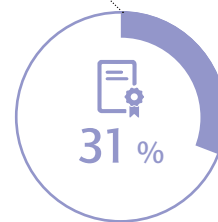
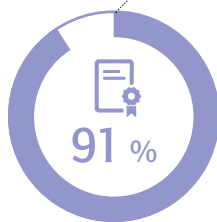
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



53 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique

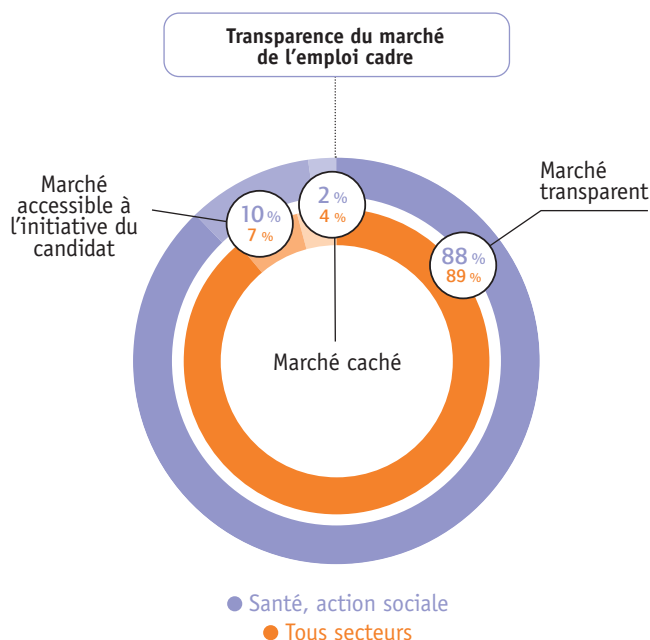


**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



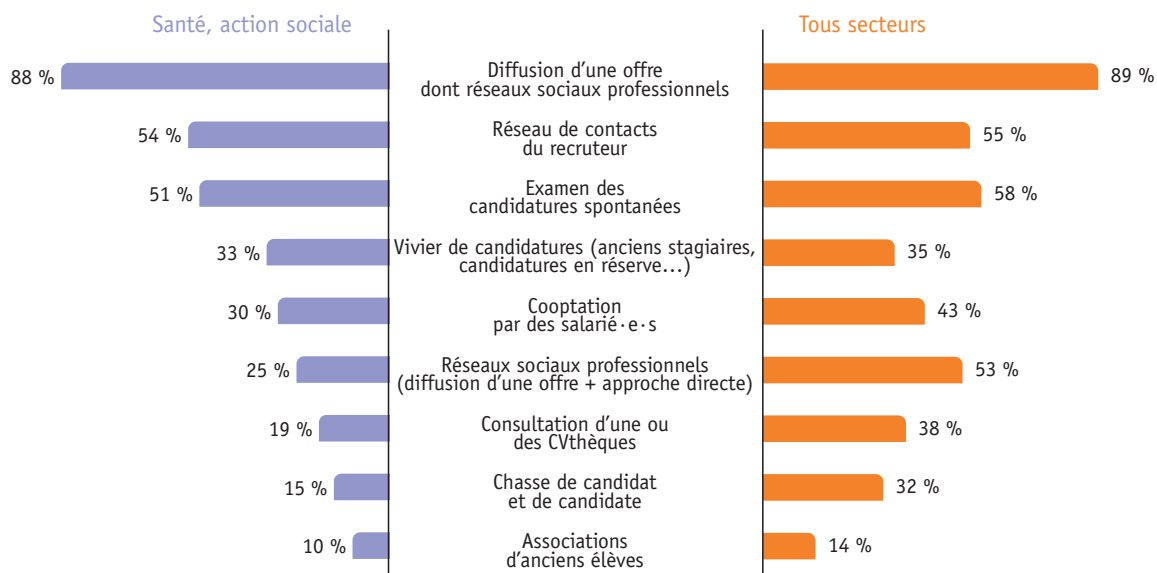
# COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT-ELLES LEURS CADRES DANS LE SECTEUR SANTÉ, ACTION SOCIALE ?

## -LE SOURCING DES CANDIDATS-

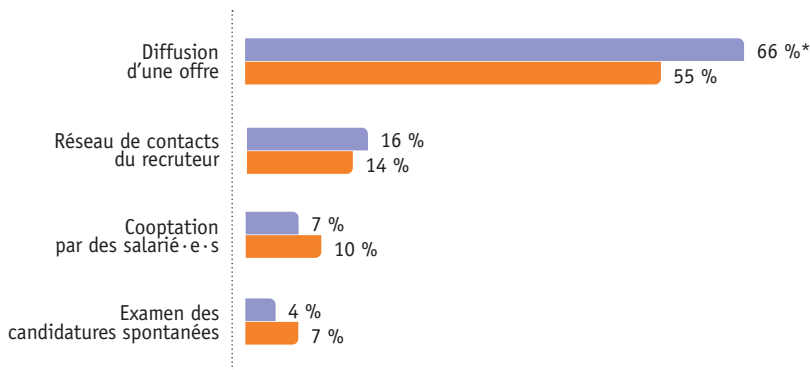


L'offre d'emploi est utilisée dans le secteur de la santé et de l'action sociale avec la même intensité qu'en moyenne, mais elle y est beaucoup plus efficace puisqu'à l'origine des 2/3 des embauches. Le réseau de contacts du recruteurs y a la même place qu'au global. En revanche, les réseaux sociaux professionnels sont peu utilisés, deux fois moins souvent qu'en moyenne.

Dans ce secteur, dont l'accès aux métiers est largement réglementé, dans la santé comme dans le social, les diplômes sont demandés dans plus de 90 % des recrutements et vérifiés dans la moitié des cas. Les références y sont moins souvent contrôlées et les candidats et les candidates moins souvent soumis à des tests.

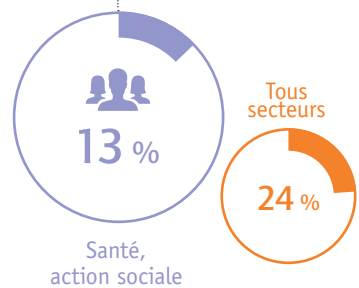


**Moyen ayant permis le recrutement**



\* dont 3 % via les réseaux sociaux professionnels

**Recours à un intermédiaire du recrutement**

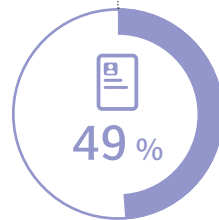


**-LES PROCESS DE SÉLECTION DES CANDIDATS-**

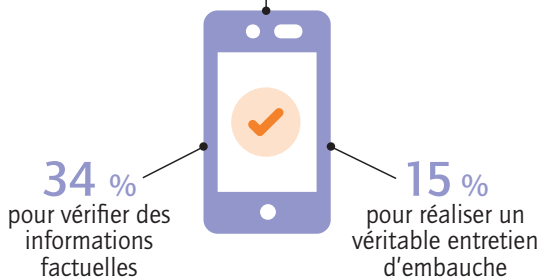
**Recrutements ayant donné lieu à des tests**



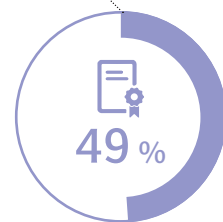
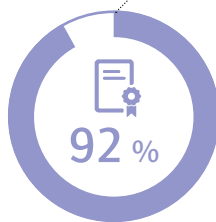
**Références contrôlées auprès d'anciens employeurs**



49 % des recrutements donnent lieu à une présélection téléphonique



**Les recruteurs demandent et vérifient les diplômes**



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



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticipe les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres*, juin 2019.
- *Inégalités en début de carrière. Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019.
- *Les stratégies de carrière des ingénieurs dans l'industrie des semi-conducteurs*, mars 2019.
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle. 7 types de cadres*, mars 2019.
- *Jeunes diplômé·e·s : une bonne insertion qui n'empêche pas des projets de mobilité*, décembre 2018.
- *Les jeunes diplômés dans les ressources humaines : situation professionnelle*, décembre 2018.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site <https://corporate.apec.fr/> > rubrique **Nos études**.

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : **@Apec\_Etudes**



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

**ISBN 978-2-7336-1207-1**  
**NOVEMBRE 2019**

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA).

*Direction de la DDEA* : Pierre Lamblin.

*Équipe projet* : Kaoula Ben Messaoud et Laurence Bonnevaux

*Maquettiste* : Ludovic Bouliol - artlequin.fr

**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**

\*prix d'un appel local

© Apec

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 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).