



RECRUTEMENT
prévisions & processus

DÉCEMBRE 2019

– RÉSEAUX SOCIAUX ET RECRUTEMENT DE CADRES

L'utilisation des réseaux sociaux fait évoluer les processus de recrutement de cadres plus qu'elle ne les révolutionne–

Particulièrement adapté au marché de l'emploi cadre, le recours aux réseaux sociaux s'est généralisé

- > Plus de 8 entreprises sur 10 mobilisent aujourd'hui, d'une façon ou d'une autre, les réseaux sociaux pour recruter des cadres.
- > Faute de règles et de procédures systématiques, le recours aux réseaux sociaux est encore empirique et opportuniste.
- > Dans un marché de l'emploi cadre en tension, il permet aux recruteurs d'élargir le vivier de candidat·e·s potentiel·le·s.

Pour les entreprises, les réseaux sociaux constituent une caisse de résonance pour diffuser leurs offres d'emploi cadre et communiquer sur leur marque employeur

- > Diffuser des offres d'emploi et communiquer sur son entreprise en tant qu'employeur constituent les deux pratiques les plus répandues.
- > En véritables ambassadeurs, les salarié·e·s constituent un puissant relai de la diffusion des offres et de la marque employeur.
- > À l'avenir, le développement de la marque employeur est l'usage que les entreprises ont le plus l'intention de développer sur les réseaux sociaux.

Moins répandue, l'approche directe porte en elle les germes d'une transformation plus profonde des pratiques de recrutement

- > Pratiquée par un peu moins de la moitié des entreprises, l'approche directe reste pour l'heure un usage secondaire des réseaux sociaux.
- > En systématisant une pratique jusque-là réservée à des profils rares, les réseaux sociaux contribuent néanmoins à la transformation des pratiques de recrutement.
- > Ils renforcent notamment la place du manager dans l'identification des candidat·e·s potentiel·le·s, venant ainsi modifier les pratiques de recrutement.



05

—
**PARTICULIÈREMENT ADAPTÉ AU RECRUTEMENT DES CADRES,
LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX SE GÉNÉRALISE DANS
UN MARCHÉ EN TENSION**
—

Pratique désormais courante, le recours aux réseaux sociaux pour recruter reste pour autant très empirique
Le développement de cette pratique s'inscrit dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre

10

—
**LES RÉSEAUX SOCIAUX CONSTITUENT UNE CAISSE DE
RÉSONANCE POUR LA PUBLICATION D'OFFRES D'EMPLOI ET
LA COMMUNICATION SUR LA MARQUE EMPLOYEUR**
—

Les réseaux sociaux constituent un nouveau canal permettant, en complément des *jobboards*, d'élargir la diffusion des offres d'emploi
Valoriser sa marque employeur est un enjeu majeur auquel les réseaux sociaux apportent une opportunité de réponse

13

—
**MOINS RÉPANDUE, L'APPROCHE DIRECTE PORTE EN ELLE
LES GERMES D'UNE TRANSFORMATION PLUS PROFONDE DES
PRATIQUES DE RECRUTEMENT**
—

La pratique de l'approche directe *via* les réseaux sociaux est aujourd'hui très liée aux difficultés de recrutement rencontrées
En systématisant l'approche directe, les réseaux sociaux contribuent à transformer les pratiques de recrutement

18

—
**RÉSEAUX SOCIAUX ET RECRUTEMENT : DE NOUVEAUX USAGES
À PRENDRE EN COMPTE SANS NÉGLIGER LA PERTINENCE DE
PRATIQUES TOUJOURS D'ACTUALITÉ**
—

Les réseaux sociaux, une opportunité de renforcer sa visibilité sur le marché de l'emploi cadre
Un nouveau canal que les entreprises et les candidat·e·s doivent mettre au service d'une stratégie plus globale

—

LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX POUR RECRUTER DES CADRES S'EST BANALISÉ

—

85 % des entreprises mobilisent aujourd'hui les réseaux sociaux pour recruter des cadres. Quatre principaux piliers d'usage peuvent être distingués : la communication employeur, la diffusion des offres d'emploi, l'approche directe et la recherche d'information sur les candidat·e·s. Pratique encore peu structurée, l'utilisation des réseaux sociaux s'effectue souvent de manière empirique.

—

DANS UN MARCHÉ EN TENSION, LES RÉSEAUX SOCIAUX PERMETTENT D'ÉLARGIR LE VIVIER POTENTIEL DE CANDIDAT·E·S

—

Conscientes que la très grande majorité des cadres sont aujourd'hui inscrits sur les réseaux sociaux professionnels, les entreprises les jugent adaptés quels que soient les profils recherchés, mais plus particulièrement pour les jeunes et les profils pénuriques. 9 entreprises sur 10 ayant recours aux réseaux sociaux estiment en effet qu'ils permettent d'accéder à un nombre plus important de profils et de candidatures. Ce bénéfice fait davantage consensus que le gain de temps dans le processus de recrutement.

—

POUR LES ENTREPRISES, LES RÉSEAUX SOCIAUX CONSTITUENT UNE CAISSE DE RÉSONANCE POUR COMMUNIQUER ET DIFFUSER LEURS OFFRES

—

Deux tiers des entreprises utilisent, aujourd'hui, les réseaux sociaux pour se faire connaître en tant qu'employeur et pour diffuser leurs offres d'emploi. Ces pratiques ont en commun de chercher à exploiter la caisse de résonance que constituent les réseaux sociaux, sans modifier réellement les pratiques de recrutement.

Les salarié·e·s constituent en effet de véritables ambassadeurs pour relayer les offres d'emploi et l'image de leur entreprise sur les réseaux sociaux. Pour autant, 87 % des entreprises utilisant les réseaux sociaux estiment qu'ils ne remplacent pas la diffusion des offres d'emploi sur les *jobboards* et les sites d'emploi en ligne.

—

UNE SYSTÉMISATION DE L'APPROCHE DIRECTE VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX POURRAIT MODIFIER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

—

Pratiquée par un peu moins de la moitié des entreprises, l'approche directe de candidat·e·s reste pour l'heure un usage secondaire, très lié aux difficultés de recrutement rencontrées. Elle porte en revanche en elle les germes d'une transformation plus profonde des pratiques de recrutement, faisant des managers des acteurs à part entière de l'identification des candidat·e·s. D'autant que, tant que le marché de l'emploi cadre est favorable et dynamique, le rapport de force sera davantage au bénéfice des cadres.

Cette étude repose sur des données qualitatives et quantitatives.

— LE VOLET QUALITATIF

Dans un premier temps, dix entretiens individuels ont été conduits par téléphone auprès de directeur·rice·s des ressources humaines (DRH), responsables des ressources humaines (RRH) ou chargé·e·s de recrutement ayant recruté au moins un cadre dans les douze derniers mois en ayant mobilisé les réseaux sociaux. Une attention particulière a été portée à la diversité des profils interrogés en termes de localisation géographique, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et d'ancienneté dans la fonction. Ce volet qualitatif préparatoire a été réalisé par l'institut CSA en amont de l'élaboration du questionnaire quantitatif.

L'Apec a réalisé en parallèle 10 entretiens téléphoniques auprès d'intermédiaires du recrutement (cabinets de recrutement et agences d'intérim) localisés en Île-de-France et en province.

— LE VOLET QUANTITATIF

Dans un second temps, une enquête quantitative a été conduite par téléphone auprès de 500 entreprises du secteur privé présentant les caractéristiques communes suivantes :

- > employer au moins 50 salarié·e·s,
- > compter au moins 1 cadre dans leurs effectifs,
- > avoir recruté ou cherché à recruter au moins un cadre au cours des deux dernières années.

Cet échantillon était issu d'un échantillon national représentatif d'entreprises de 50 salarié·e·s et plus du secteur privé. La représentativité a été assurée par le redressement des données en matière de taille salariale, de secteur d'activité et de région sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee. L'interrogation a été réalisée par l'institut CSA du 11 septembre 2019 au 2 octobre 2019.

Cette étude s'appuie également en complément sur l'exploitation des résultats de l'édition 2019 du Baromètre *sourcing* cadres et de l'étude *Les Pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, parue également en 2019.

Encore marginaux il y a dix ans, les réseaux sociaux ont pris une place importante dans les processus de recrutement des cadres¹. Cette évolution s'inscrit dans la droite ligne des changements culturels et technologiques à l'œuvre dans la société. Difficile, en effet, pour les recruteurs d'ignorer ces bassins d'audience majeurs² que sont devenus les réseaux sociaux. D'autant que certains d'entre eux se sont spécialisés avec succès sur la cible des professionnels et des problématiques de recrutement (LinkedIn, Viadeo).


Mais l'apparition de nouveaux canaux et leur appropriation par les entreprises dans une optique de recrutement ne disent pas tout de leurs usages. À travers cette étude, l'Apec a donc souhaité mieux comprendre ce que font les recruteurs sur les réseaux sociaux et comment ces usages transforment ou non les pratiques de recrutement.

–PARTICULIÈREMENT ADAPTÉ AU RECRUTEMENT DES CADRES, LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX SE GÉNÉRALISE DANS UN MARCHÉ EN TENSION–

– PRATIQUE DÉSORMAIS COURANTE, LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX POUR RECRUTER RESTE POUR AUTANT TRÈS EMPIRIQUE –

Une tendance à la banalisation du recours aux réseaux sociaux

Lors de leur dernier recrutement de cadre, plus de la moitié des entreprises ont mobilisé les réseaux sociaux pour obtenir des candidatures³. L'identification des candidat-e-s n'est toutefois qu'une étape du processus de recrutement et les réseaux sociaux sont un canal de communication, en plus d'être un outil de *sourcing*. Ils autorisent, par conséquent, une grande diversité d'usages, qui peuvent être regroupés en quatre catégories : développer sa marque employeur, diffuser des offres d'emploi, identifier et approcher des candidat-e-s et se renseigner sur un profil.

Pour tous ces usages, ce sont plus de 8 entreprises sur 10 de 50 salarié-e-s et plus qui mobilisent aujourd'hui, d'une façon ou d'une autre, les réseaux sociaux pour recruter des cadres . Les entreprises des services et les entreprises implantées en Île-de-France sont celles qui diversifient le plus leur utilisation des réseaux sociaux avec 3 usages différents, en moyenne.

Cette tendance devrait par ailleurs se poursuivre puisque la moitié des entreprises n'ayant pas encore recours aux réseaux sociaux envisagent de le faire à l'avenir : principalement pour diffuser leurs offres d'emploi (46 %) et pour faire connaître leur entreprise en tant qu'employeur (41 %).

Une pratique encore peu structurée

La plupart des entreprises ayant recours aux réseaux sociaux dans leurs pratiques de recrutement parlent d'un usage devenu courant depuis quelques années à peine, parfois initié par de jeunes chargés de recrutement.

« On les utilise depuis douze mois [...]. Initialement, c'est un canal que je n'utilisais pas forcément, mais on s'est rendu compte que des candidatures spontanées arrivaient par ce biais et on s'est dit qu'il y avait peut-être là un créneau intéressant en termes de sourcing. »

RRH, secteur de l'industrie, PME, Hauts-de-France

Seule une minorité d'entreprises a d'ailleurs encadré l'usage des réseaux sociaux dans les processus de recrutement par des règles ou des procédures (43 %).

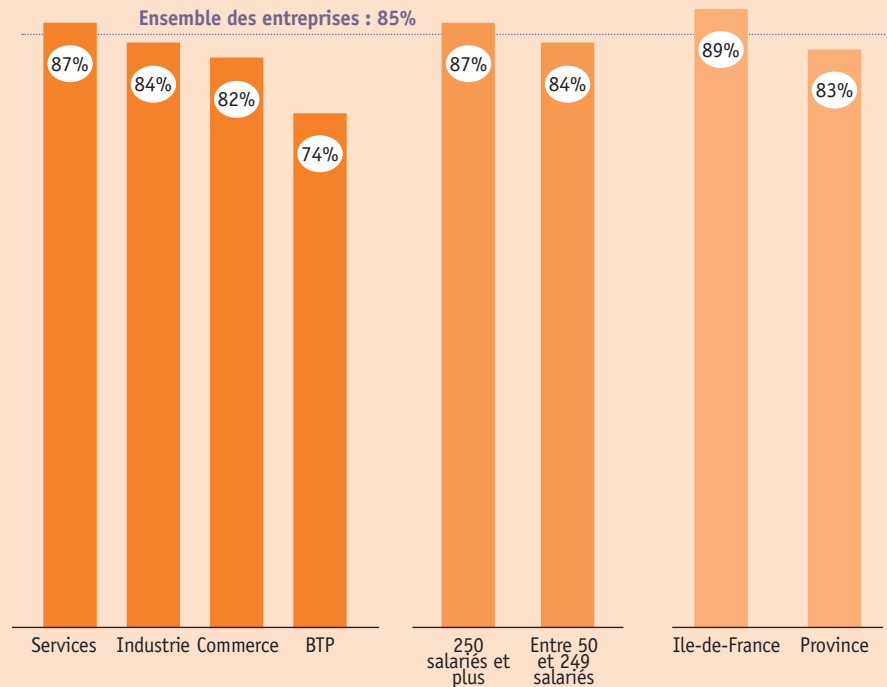
1. Apec, *Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, 2019.

2. Médiamétrie, *Audience Internet Global*, 2018.

3. Apec, *Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, op.cit.

Part des entreprises ayant recours aux réseaux sociaux pour recruter

-Utilisation des réseaux sociaux pour faire connaître son entreprise en tant qu'employeur, diffuser des offres d'emploi, approcher directement et/ou se renseigner sur des candidat·e·s-



Base : Ensemble des entreprises de 50 salariés et plus comptant au moins 1 cadre dans leurs effectifs et ayant recruté ou cherché à recruter au moins un cadre au cours des deux dernières années
Source : Apec, 2019

Cela est plus fréquent en Île-de-France (49 %) qu'en province (41 %), en lien avec la taille des entreprises qui y sont implantées et le nombre de cadres recrutés ². Il passe ainsi de 38 % lorsque les entreprises ont recruté moins de 10 cadres au cours des deux dernières années, à 51 % au-delà de ce seuil.

L'utilisation des réseaux sociaux est décrite, dans ce contexte, comme assez largement empirique et opportuniste, à la différence des pratiques qui peuvent exister en matière de communication institutionnelle ou publicitaire.

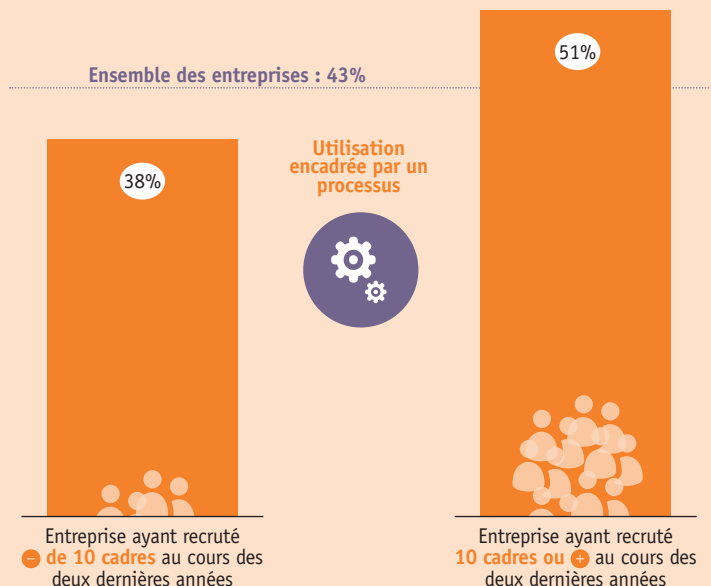
« On n'a pas de process pour l'instant, c'est vraiment empirique. On a observé que ça fonctionnait bien et puis ça relaye. »

RRH, secteur informatique, ETI, Pays de la Loire

Loin d'être « gravés dans le marbre », les usages peuvent ainsi varier en fonction des recrutements, mais également des habitudes ou de l'aisance des recruteurs à l'égard des réseaux sociaux.

Le type de compte utilisé dans le cadre d'un processus de recrutement sur les réseaux sociaux traduit la très grande variété des cas de figure qui peuvent aujourd'hui exister : 43 % des recruteurs utilisent celui de leur entreprise, 19 % leur compte personnel et 36 % les deux à la fois. Si l'utilisation du compte de l'entreprise est logiquement plus fréquente lorsqu'il existe des procédures encadrant les usages (55 %), les pratiques sont également influencées par le degré d'aisance des recruteurs à l'égard des réseaux sociaux. Les personnes les plus à l'aise ont ainsi davantage tendance à utiliser à la fois leur compte personnel et celui de leur entreprise (43 %).

Part des entreprises ayant mis en place des procédures concernant l'usage des réseaux sociaux dans les recrutements



Base : Entreprises ayant recours aux réseaux sociaux
Source : Apec, 2019

LE DEVELOPPEMENT DE CETTE PRATIQUE S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE TENSION SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

lorsque les entreprises comptent moins de 10 cadres parmi leurs effectifs à 98 % pour les entreprises employant 100 cadres ou plus.

La plupart des recruteurs estiment, en effet, que les cadres sont très majoritairement présents et actifs sur les réseaux sociaux, ce qui est moins le cas des autres catégories de salarié-e-s.

Des réseaux sociaux particulièrement adaptés au recrutement de cadres

Si les entreprises utilisent parfois les réseaux sociaux pour recruter des non-cadres, elles les jugent avant tout adaptés aux profils de cadres (75 % contre 55 % pour les non-cadres). Cet avis prédomine dans les entreprises des services (80 %), en particulier lorsqu'elles emploient 250 salarié-e-s ou plus (91 %). Les entreprises localisées en Île-de-France sont également plus enclines que celles de province à voir dans les réseaux sociaux un outil pertinent pour leurs recrutements de cadres (83 % contre 72 %).

Le recours aux réseaux sociaux est d'ailleurs croissant selon le nombre de cadres employés : il passe de 76 %

« On sait maintenant que la majorité des cadres ont un compte LinkedIn. Pour les techniciens en revanche, c'est plus compliqué si on veut les recruter sur les réseaux sociaux. »

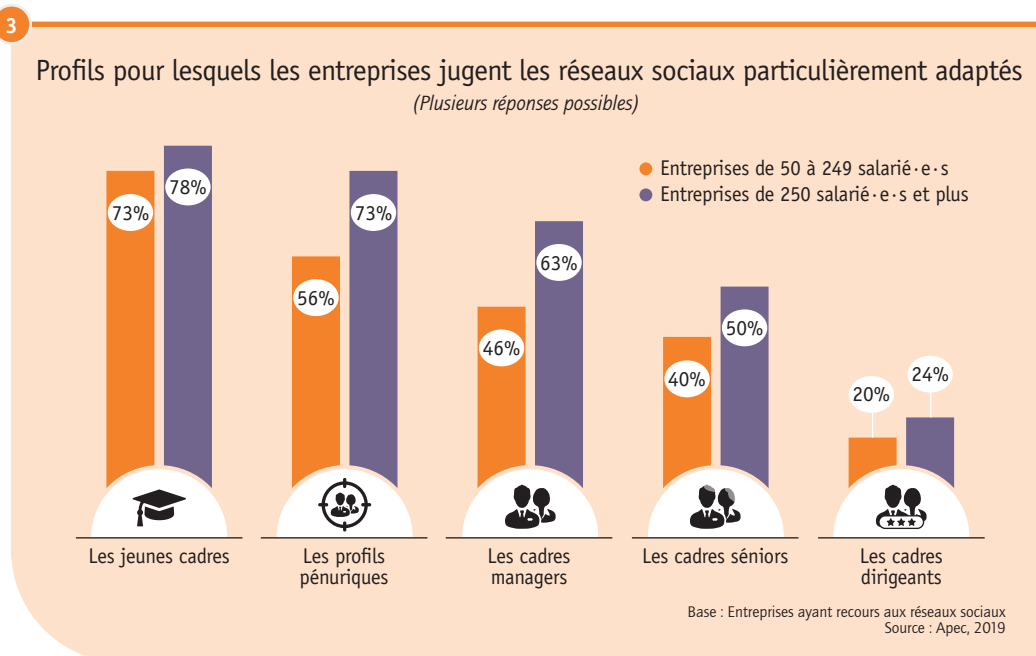
Chargée de recrutement, secteur du génie climatique, ETI, Grand-Est

Cette représentation est largement fondée puisque près d'un cadre sur deux se connecte au moins une fois par semaine sur LinkedIn et/ou Viadeo et un quart seulement des cadres ne se connectent jamais ou ne sont pas inscrits sur les réseaux sociaux professionnels⁴.

⁴ Apec, Les Pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres, 2019.

Bien que les entreprises aient désormais tendance à les utiliser quel que soit le profil de cadre recherché (58 %), les réseaux sociaux n'en sont pas moins perçus comme particulièrement adaptés à certains profils ³. À commencer par les jeunes diplômés ou les jeunes cadres (74 %), notamment dans le secteur du BTP (87 %). Autre cible privilégiée : les profils dits « pénuriques » (60 %), en particulier pour les entreprises du

secteur des services employant 250 salariés ou plus (81 %). Les ETI et les grandes entreprises, dont les besoins en recrutement de cadres sont plus importants que ceux des PME, ont d'ailleurs tendance à voir dans les réseaux sociaux une solution adaptée à une plus grande variété de profils : les cadres managers (63 % contre 46 % pour les PME) mais également les cadres expérimentés (50 % contre 40 % pour les PME).



En revanche, les cadres dirigeants sont une population pour laquelle le recours aux réseaux sociaux n'est pas aujourd'hui perçu comme adapté. Les entreprises préfèrent privilégier les intermédiaires du recrutement.

« Pour le top management, on ne va pas aller directement sur les réseaux sociaux. [...] On va plutôt appeler un cabinet de chasse. »

RRH, secteur informatique, ETI, Ile-de-France

La force du nombre, principal atout des réseaux sociaux dans un contexte de tension

Les atouts des réseaux sociaux sont, dans l'ordre, le nombre de profils auxquels ils permettent d'avoir accès (91 %), devant le fait de pouvoir accéder à des profils mis à jour (82 %) ou plus pertinents (72 %) et de recruter plus rapidement (62 %). Le gain de temps grâce à

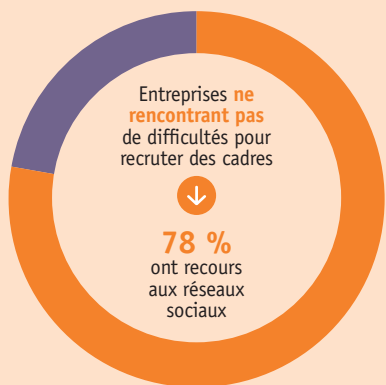
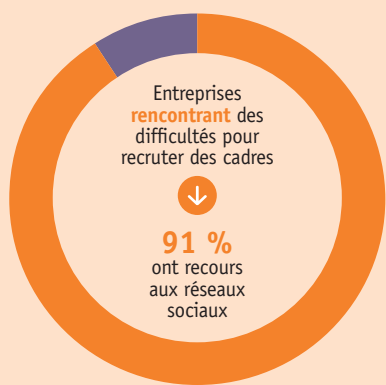
l'utilisation des réseaux sociaux est davantage cité par les entreprises des services (67 %) et celles implantées en Ile-de-France (70 %).

Dans un marché en tension, où les deux tiers des recruteurs jugent avoir eu des difficultés à trouver des candidat·e·s pour un poste à pourvoir⁵, le levier potentiel que représentent les réseaux sociaux constitue logiquement un facteur d'attrait important. Parmi les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement, plus de 9 sur 10 ont ainsi recours aux réseaux sociaux contre un peu moins de 8 sur 10 pour celles n'ayant pas de difficultés particulières ⁴.

Si la dynamique du marché de l'emploi cadre n'explique pas à elle seule la généralisation du recours aux réseaux sociaux, elle constitue un terreau favorable à l'expérimentation de ses multiples usages, au premier rang desquels figurent la diffusion des offres d'emploi et la promotion de la marque employeur ⁵.

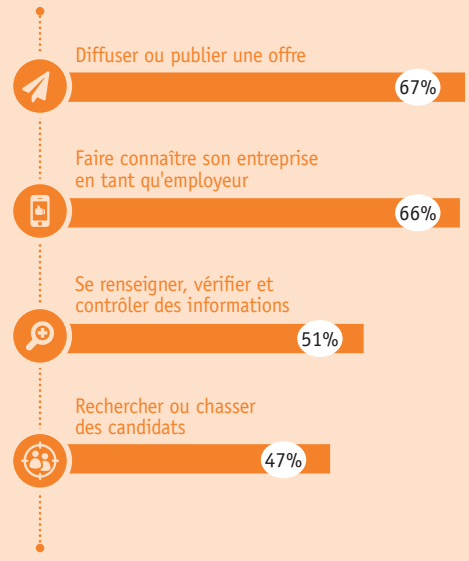
⁵ Apec, Note de conjoncture du 4^e trimestre, 2019.

Part des entreprises ayant recours aux réseaux sociaux selon leurs difficultés à recruter des cadres



Base : Ensemble des entreprises interrogées
Source : Apec, 2019

Détail des usages des réseaux sociaux



Base : Ensemble des entreprises interrogées
Source : Apec, 2019

– LES RÉSEAUX SOCIAUX CONSTITUENT UNE CAISSE DE RÉSONANCE POUR LA PUBLICATION D’OFFRES D’EMPLOI ET LA COMMUNICATION SUR LA MARQUE EMPLOYEUR –

– LES RÉSEAUX SOCIAUX CONSTITUENT UN NOUVEAU CANAL PERMETTANT, EN COMPLÉMENT DES *JOBBOARDS*, D’ÉLARGIR LA DIFFUSION DES OFFRES D’EMPLOI –

Une publication devenue un réflexe en début de processus de recrutement

La diffusion des offres d’emploi *via* les réseaux sociaux est une pratique déjà bien ancrée chez les entreprises (67 %). Cette pratique trouve écho auprès des cadres puisque l’un de leurs premiers usages sur les réseaux sociaux est la consultation d’offres d’emploi⁶. Ils sont en effet nombreux à consulter les offres publiées sur LinkedIn et/ou Viadeo (75 %), et cela même lorsqu’ils ne cherchent pas à changer d’entreprise (56 %).

Si l’utilisation des réseaux sociaux dans les processus de recrutement ne suit pas de démarche structurée, certaines pratiques n’en tendent pas moins à devenir habituelles. Près des deux tiers des entreprises (64 %) ont ainsi le réflexe de diffuser leurs offres d’emploi sur les réseaux sociaux dès le début du processus tandis que 11 % seulement le font en dernier recours lorsqu’ils n’ont pas trouvé de candidatures satisfaisantes *via* les autres canaux. La proportion est encore plus élevée (73 %) parmi les entreprises confrontées à d’importantes difficultés de recrutement qui, fortes de leur expérience, préfèrent dès le départ se donner toutes les chances de susciter un maximum de candidatures.

Des modalités de publication variables

Publiées principalement sur les réseaux sociaux professionnels (98 %), les offres d’emploi le sont également sur des réseaux sociaux grand public. Un tiers des entreprises utilisent en effet des réseaux comme Facebook (principalement) et Twitter (de façon plus marginale) pour diffuser leurs offres d’emploi. Cette pratique est encore plus fréquente parmi les entreprises du secteur du commerce (47 %).

Par ailleurs, la diffusion des offres d’emploi ne se fait pas de manière uniforme. En moyenne, les entreprises

procèdent de deux façons différentes. La pratique la plus répandue consiste à créer un message renvoyant vers l’annonce hébergée sur le site de l’entreprise ou sur un *jobboard* (64 %). L’offre peut aussi être intégrée à un message en pièce jointe (52 %) ou publiée grâce aux services proposés par le réseau social (51 %). Une dernière façon de procéder consiste à créer un message indiquant que l’entreprise recrute, sans renvoyer vers une annonce en particulier (45 %). Les entreprises comptant le plus de cadres au sein de leurs effectifs (100 ou plus) sont celles dont les pratiques sont les plus variées, même si elles privilégient clairement le renvoi vers une annonce hébergée sur un autre site (79 %) et l’utilisation des services proposés par le réseau social pour publier leurs offres (66 %).

Quelle que soit la manière dont l’annonce est publiée, le fond et la forme revêtent une importance toute particulière dans un marché de l’emploi cadre très concurrentiel. Certains intermédiaires du recrutement insistent sur l’importance de travailler le texte de l’offre d’emploi pour que celle-ci soit la plus attrayante possible : qualité de la rédaction, choix des bons mots à travers un vocabulaire adapté, présentation du poste de manière attractive, etc.

Un relai spontané des offres par les salarié·e·s

Une fois publiée, l’offre d’emploi de l’entreprise bénéficie d’un effet « boule de neige » en raison de l’implication des collaborateurs et des collaboratrices et de la viralité des réseaux sociaux. 3 entreprises sur 4 déclarent ainsi que des salarié·e·s de leur entreprise relaient les offres d’emploi publiées sur les réseaux sociaux, le plus souvent de leur propre initiative (71 %). Ce relai dépend certes de la taille de l’entreprise, mais plus encore du nombre de cadres employés. Plus il est important, plus les entreprises déclarent bénéficier de ces « salarié·e·s ambassadeur·rice·s » ⁶.

De fait, près de la moitié des cadres inscrits sur les réseaux sociaux professionnels déclarent avoir relayé une offre d’emploi⁷ à un ou plusieurs de leurs contacts au cours des douze derniers mois.

6. Apec, *Les Pratiques de veille et de recherche d’emploi des cadres*, 2019.

7. *Ibid*

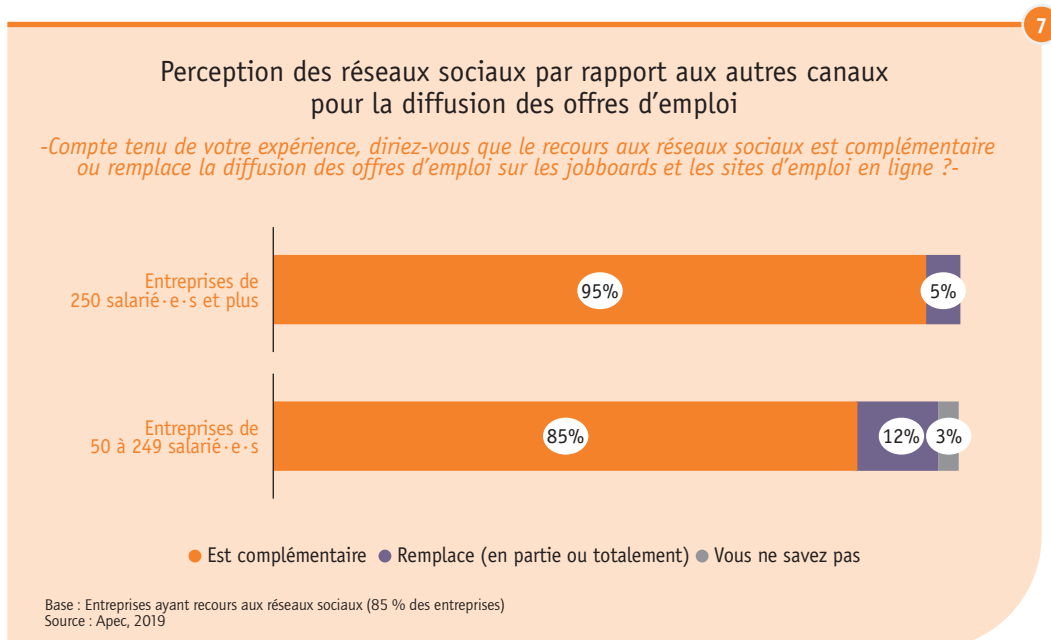
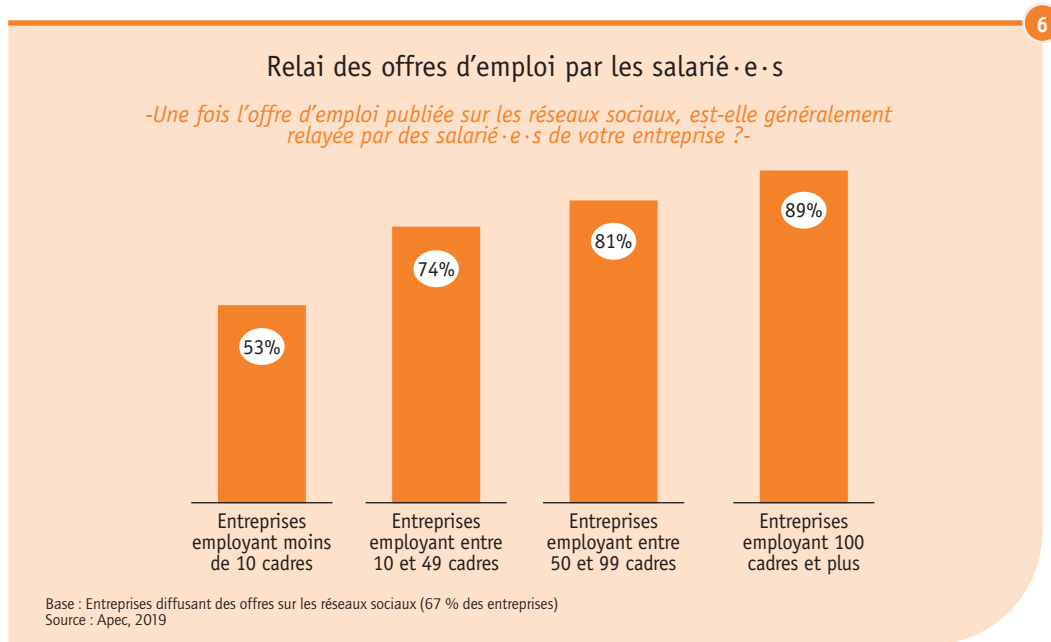
Au-delà des salarié·e·s, 2 entreprises sur 3 disent également pouvoir compter sur un relai de leurs offres par des membres de leur réseau (ou de celui de la personne ayant publié l'offre). Cette pratique est plus répandue parmi les ETI et les grandes entreprises (78 % d'entre elles).

Les réseaux sociaux, un canal complémentaire pour la diffusion des offres

Loin d'être une alternative aux *jobboards*, les réseaux sociaux s'inscrivent aujourd'hui dans une logique de

complémentarité pour 87 % des entreprises ⁷. Cette opinion prévaut quel que soit le profil des entreprises, mais de façon plus nette dans le secteur de l'industrie (97 %), parmi les ETI et les grandes entreprises (95 %) et en province (91 %).

Aussi, 9 entreprises sur 10 disent utiliser autant, voire plus qu'avant, les *jobboards* et les sites d'emploi en ligne pour diffuser des offres d'emploi depuis qu'elles utilisent les réseaux sociaux. ■



—

VALORISER SA MARQUE EMPLOYEUR EST UN ENJEU MAJEUR AUQUEL LES RÉSEAUX SOCIAUX APPORTENT UNE OPPORTUNITÉ DE RÉPONSE

—

Une pratique répandue dont le contenu reste toutefois limité

Le développement de la marque employeur est aujourd'hui l'un des usages des réseaux sociaux les plus répandus, dans un contexte de marché de l'emploi cadre en tension : 2 entreprises sur 3 ont ainsi recours aux réseaux sociaux pour accroître leur visibilité en tant qu'employeur et renforcer leur attractivité.

« Donner envie aux futurs salariés de venir nous rejoindre. Et passer de l'image de la production pas très sexy à quelque chose qui dirait : "Venez essayer et vous verrez ce qu'il y a derrière." »

RRH, secteur de l'industrie, PME, Hauts-de-France

Les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement sont d'ailleurs plus nombreuses que les autres à valoriser leur marque employeur sur les réseaux sociaux (74 % contre 66 % en moyenne), de même que celles implantées en Île-de-France (79 %) et les entreprises des services (75 %).

Si l'utilisation des réseaux sociaux pour valoriser la marque employeur est désormais courante, les contenus diffusés se limitent encore souvent à des publications sur l'actualité de l'entreprise et de son secteur ou sur les différents métiers proposés par l'entreprise ⁸. Plus variée, la communication déployée par les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) aborde non seulement ces thèmes mais intègre également davantage de portraits ou de témoignages de collaborateurs ou de collaboratrices (40 % contre 28 % en moyenne).

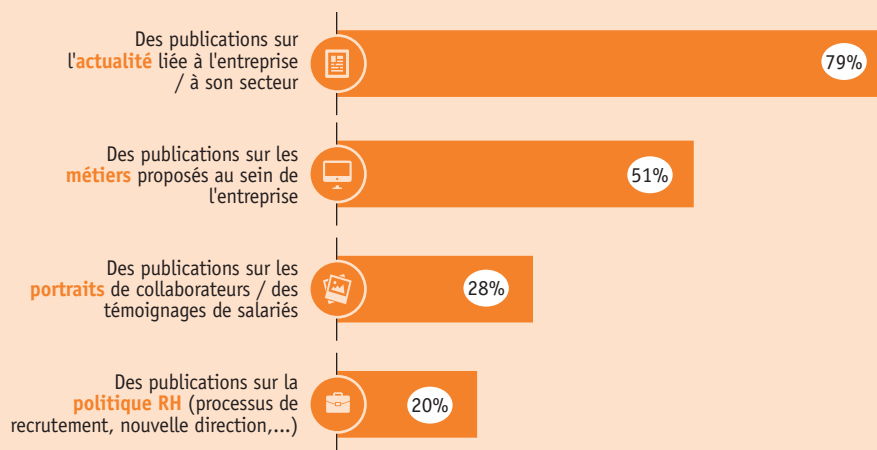
Un usage que les entreprises ont l'intention de fortement développer à l'avenir

Le développement de la marque employeur constitue, devant « l'expérience candidat » et l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de re-

8

Nature de la communication déployée sur les réseaux sociaux

-De manière globale, quels sont tous les types de communication que vous diffusez sur les réseaux sociaux pour faire connaître votre entreprise en tant qu'employeur et attirer les talents ?-



Base : Entreprises ayant recours aux réseaux sociaux pour se faire connaître en tant qu'employeur (66 % des entreprises)
Source : Apec, 2019

cherche des candidat-e-s et de recrutement, le principal enjeu d'avenir identifié par les entreprises en matière de recrutement⁸. C'est un enjeu pour lequel les réseaux sociaux constituent un atout, puisqu'ils permettent aux entreprises de bénéficier d'une caisse de résonance pour leur communication et d'avoir une relation plus directe avec les profils visés.

Valoriser sa marque employeur est d'ailleurs l'usage que les entreprises ont le plus l'intention de développer à l'avenir sur les réseaux sociaux : 61 % d'entre elles prévoient de renforcer leur action sur les réseaux sociaux pour se faire connaître en tant qu'employeur et attirer les talents. La proportion passe à 81 % pour les entreprises des services ayant 250 salarié-e-s ou plus.

Une présence sur les réseaux sociaux qui s'accompagne d'un risque de réputation

Développer sa marque employeur sur les réseaux sociaux expose toutefois les entreprises à un risque d'image. Une entreprise sur deux en a conscience. Notamment lorsque le recruteur interrogé a moins de 35 ans (57 %).

« Avec les réseaux sociaux on est plus exposés au niveau de la marque employeur. Les personnes vont un peu plus regarder sur notre site internet ou sur Indeed. [...] ça demande du temps et de la vigilance sur les réseaux sociaux. »

Chargée de recrutement, secteur du transport, ETI, Provence-Alpes-Côte d'Azur

Certains recruteurs soulignent notamment l'importance de véhiculer une image cohérente qui reflète l'identité de l'entreprise et d'être attentif aux éventuelles réactions négatives compte tenu de l'instantanéité et de la viralité des réseaux sociaux. La marque employeur représente d'ailleurs un enjeu qui amène certaines entreprises à envisager le recrutement d'un community manager. ■

« En termes de marque employeur, ça peut être quitte ou double. Si on a une mauvaise approche, on peut payer un peu cher notre démarche. »

RRH, secteur de l'ingénierie aéronautique, ETI, Ile-de-France

⁸. Apec, Baromètre sourcing Cadres, rétrospective 2009-2019, 2019.

– MOINS RÉPANDUE, L'APPROCHE DIRECTE PORTE EN ELLE LES GERMES D'UNE TRANSFORMATION PLUS PROFONDE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT –

LA PRATIQUE DE L'APPROCHE DIRECTE VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX EST AUJOURD'HUI TRÈS LIÉE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT RENCONTRÉES

Un usage secondaire et réservé aux recrutements difficiles

À la différence de la communication sur la marque employeur et de la diffusion d'offres d'emploi, l'approche directe de candidat-e-s constitue pour l'heure un usage plus secondaire des réseaux sociaux, pratiquée par un peu moins de la moitié des entreprises. Elle est notamment mobilisée par les entreprises ren-

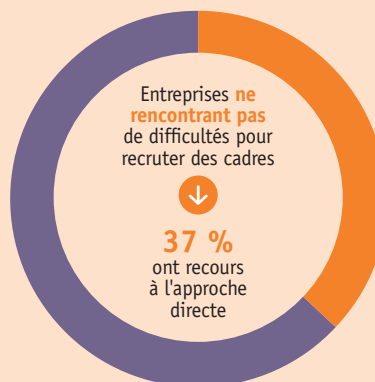
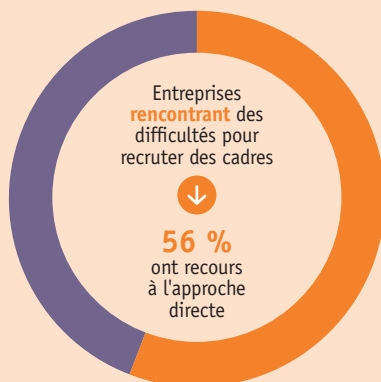
contrant des difficultés de recrutement (56 % contre 47 % en moyenne) dans un marché de l'emploi cadre de plus en plus concurrentiel⁹. L'approche directe sur les réseaux sociaux permet aux entreprises d'élargir le champ des possibles en sollicitant des personnes qui ne sont pas en recherche active sur le marché de l'emploi.

« Il y a des gens qui ne sont pas forcément en recherche mais quand on leur propose un poste, ils se disent "ah pourquoi pas", donc ça permet de contacter des personnes qui n'auraient pas forcément postulé. »

Dirigeant, société de conseil et de recrutement multisecteur, Grand-Est

Pratique de l'approche directe de candidat·e·s selon les difficultés à recruter

-Avez-vous recours à l'approche directe/la chasse sur les réseaux sociaux lorsque vous cherchez à recruter pour un poste de cadre ?-



Base : Ensemble des entreprises interrogées
Source : Apec, 2019

L'urgence du recrutement constitue souvent un facteur déclencheur amenant les entreprises à se tourner vers les réseaux sociaux pour approcher directement des candidat·e·s. Nombre de recruteurs et d'intermédiaires du recrutement insistent toutefois sur le travail de fond nécessaire pour rechercher les bons profils et se constituer un vivier, en amont de la prise de contact.

« C'est un travail de tous les jours, c'est un travail de fourmi, ce n'est pas un travail où on va attendre un résultat immédiat, contrairement à quand je passe une annonce et où la personne répond, je l'appelle, je la vois et c'est rapide [...], quand on est dans la démarche d'aller contacter la personne, donc d'aller créer du réseau, c'est quelque chose qui est long, sous-jacent et qui se fait en arrière-plan. Il n'y a pas un retour sur investissement immédiat. »

Chargée de recrutement, cabinet de conseil en recrutement multisecteur, Occitanie

Une recherche réalisée à partir de mots-clés et d'entreprises similaires

Pour identifier des candidat·e·s potentiel·le·s sur les réseaux sociaux, les entreprises procèdent générale-

ment par mots-clés (78 %) portant sur l'intitulé du poste, le nom des écoles ou les compétences recherchées.

« Dans un premier temps je vais aller chercher avec des mots-clés, par exemple "directeur de projet audiovisuel ou événementiel", je me mets ça en moteur de recherche et j'essaye de trouver, via LinkedIn, la personne qui est en adéquation avec ces mots-clés. »

RRH, secteur de l'audiovisuel, ETI, Ile-de-France

Les entreprises ont également tendance à rechercher des profils travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises similaires (65 %).

« On regarde chez les concurrents, forcément, parce que c'est complètement le même métier que nous. On a des grosses sociétés, enfin des gros groupes qui sont exactement sur le même type de poste que nous. »

RRH, secteur du génie climatique, PME, Grand-Est

En revanche, plus rares sont les entreprises qui ciblent les personnes s'intéressant à leur entreprise sur les réseaux sociaux (31 %) ou qui consultent les profils en relation avec des membres de leur réseau ou avec leurs salarié-e-s (29 %).

entreprises des services et en Île-de-France. À l'inverse, elle est plus faible pour les entreprises de l'industrie (14 %). Les cabinets de recrutement n'en restent pas moins sollicités dès lors qu'il s'agit d'un recrutement jugé complexe et/ou à fort enjeu pour l'entreprise.

EN SYSTÉMATISANT L'APPROCHE DIRECTE, LES RÉSEAUX SOCIAUX CONTRIBUENT À TRANSFORMER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Une pratique qui impacte le recours aux CVthèques et aux intermédiaires

Si les réseaux sociaux amplifient, sans réellement les modifier, certaines pratiques (diffusion d'offres d'emploi et communication sur la marque employeur), ils reconfigurent en parallèle d'autres usages.

Parmi les entreprises ayant déjà fait appel à un intermédiaire du recrutement, 27 % déclarent y avoir moins souvent recours depuis qu'elles utilisent les réseaux sociaux ¹⁰. Cette proportion s'élève à 36 % pour les

« Ça nous est arrivé, mais pour des cadres dirigeants. C'est vraiment bien ciblé, les cabinets de recrutement. Pour des profils bien particuliers ou des managers de transition. »

RRH, secteur de l'informatique, ETI, Pays de la Loire

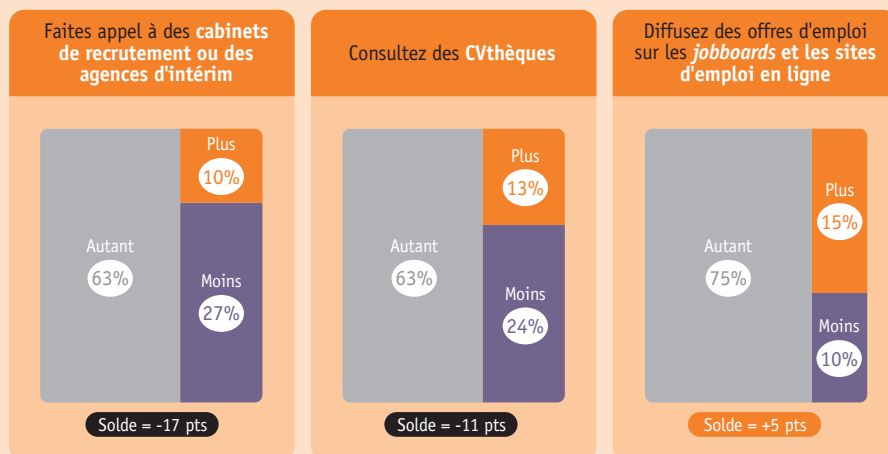
L'autre moyen de recrutement moins mobilisé par les entreprises depuis qu'elles ont recours aux réseaux sociaux concerne les CVthèques. Si leur usage reste largement répandu, 1 entreprise sur 4 déclare y avoir moins souvent recours, en particulier les grandes entreprises et les ETI (34 %).

Pour certains recruteurs, le vivier de candidat-e-s inscrit-e-s sur les CVthèques s'avère limité et parfois obsolète. Les réseaux sociaux sont à l'inverse perçus comme donnant accès à un potentiel de candidat-e-s plus large et dont les profils sont régulièrement actualisés.

10

Évolution du recours aux différents canaux de sourcing du fait des réseaux sociaux

-Depuis que vous utilisez les réseaux sociaux, diriez-vous que vous...-



● Autant qu'avant ● Moins qu'avant ● Plus qu'avant

Base : Entreprises ayant recours aux réseaux sociaux et au canal concerné
Source : Apec, 2019

« Il y a 80 % des personnes qui ont retrouvé un emploi depuis longtemps et ne sont plus en recherche. Pour l'instant, j'ai perdu du temps en utilisant les CVthèques. »

Chargée de recrutement, secteur de l'automobile, PME, Ile-de-France

Des managers devenus acteurs de la recherche de candidat·e·s

Le recours aux réseaux sociaux, en particulier dans le cadre de l'approche directe, amène donc certaines pratiques à évoluer. Elle renforce également la dimension participative du recrutement en impliquant davantage les managers dans son déroulé.

7 entreprises sur 10 déclarent en effet que leurs managers utilisent les réseaux sociaux pour identifier ou contacter des candidat·e·s potentiel·le·s ¹¹. Cette pratique est encore plus répandue au sein des entreprises des services (76 %) et en Île-de-France (85 %).

L'approche directe *via* les réseaux sociaux tend donc à faire des managers, des acteurs à part entière du sourcing, quand, auparavant, leur intervention se limitait souvent à la définition du besoin et à la sélection des candidat·e·s.

Un rapport de force avec les candidat·e·s qui s'équilibre

En démultipliant les possibilités d'approche directe, les réseaux sociaux contribuent à faire évoluer le rapport de force et la nature de la relation entre entreprises et candidat·e·s, d'autant plus que la conjoncture du marché de l'emploi cadre est favorable et dynamique.

Plus de la moitié des cadres inscrits sur les réseaux sociaux professionnels déclarent ainsi avoir été directement approchés par un recruteur ou un chasseur de têtes au cours des 12 derniers mois, dont 30 % à plusieurs reprises⁹. Selon le profil recherché, les recruteurs adoptent une posture différente : une prise de contact relativement directe pour des profils « classiques », plus élaborée pour des profils pénuriques souvent chassés et qu'il faut davantage séduire.

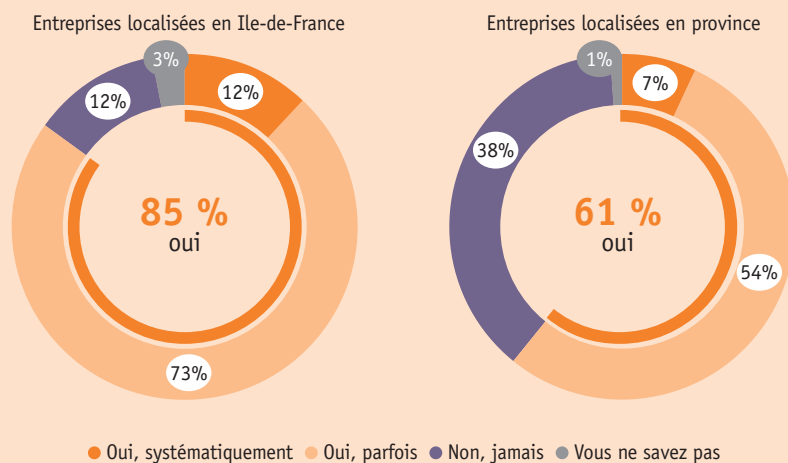
« Une personne qui est sur un réseau social, ça ne veut pas dire qu'elle est à l'écoute du marché de l'emploi. Si la personne est en plus sur des métiers très recherchés, il faut avoir une approche un peu plus fine pour la nourrir, plutôt que de lui dire "on a un poste, est-ce que ça vous intéresse ?" »

RRH, secteur de l'ingénierie aéronautique, ETI, Ile-de-France

11

Implication des managers dans l'identification des candidat·e·s

-Au sein de votre entreprise, les managers utilisent-ils les réseaux sociaux pour identifier ou contacter des candidat·e·s potentiel·le·s ?-



9. Apec, Les Pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres, juin 2019.

Base : Entreprises pratiquant la chasse sur les réseaux sociaux (47 % des entreprises)
Source : Apec, 2019

Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre, qui peut se traduire pour certains profils par une véritable guerre des talents, près de 2 entreprises sur 3 estiment que les réseaux sociaux renforcent la concurrence entre employeurs ¹² et 4 sur 10 vont même jusqu'à dire qu'ils modifient le rapport de force

au profit des candidat-e-s, notamment en Île-de-France (50 %). Concentrant un recrutement sur deux de cadre dans l'hexagone, c'est la région où les cadres sont logiquement le plus souvent contactés par des entreprises ou des cabinets de recrutement sur les réseaux sociaux professionnels¹⁰. ■

12

Impact des réseaux sociaux sur la concurrence entre entreprises et la relation avec les candidat-e-s



56 % des cadres
ont été approchés par un recruteur ou un chasseur de tête sur LinkedIn et/ou Viadeo au cours des 12 derniers mois



64 % des entreprises
pensent que le recours aux réseaux sociaux renforce la concurrence entre employeurs



42 % des entreprises
estiment que le recours aux réseaux sociaux modifie le rapport de force au profit des candidats

Base : Cadres inscrits sur les réseaux sociaux professionnels/Entreprises ayant recours aux réseaux sociaux
Source : Apec, Les Pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres, juin 2019/Apec, 2019.

¹⁰. Ibid

– RÉSEAUX SOCIAUX ET RECRUTEMENT : DE NOUVEAUX USAGES À PRENDRE EN COMPTE SANS NÉGLIGER LA PERTINENCE DE PRATIQUES TOUJOURS D'ACTUALITÉ –

– LES RÉSEAUX SOCIAUX, UNE OPPORTUNITÉ DE RENFORCER SA VISIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE –

Pour les cadres : soigner l'essentiel et exploiter la dimension conversationnelle des réseaux sociaux

Le propre d'un réseau social est de permettre à ses membres de développer des interactions entre eux en publiant, en partageant ou en réagissant à un contenu. La dimension communautaire constitue en effet l'ADN de ces nouveaux médias. L'une des spécificités des réseaux sociaux professionnels est toutefois l'importance accordée au profil renseigné par ses membres.

Le *curriculum vitae* revêt encore une importance prépondérante pour les entreprises qui s'intéressent à un-e candidat-e : le parcours professionnel (83 %), les compétences (68 %), les diplômes et la formation (45 %) constituent ainsi les principaux critères auxquels les entreprises sont attentives, loin devant les recommandations (16 %), l'activité sur les réseaux sociaux (5 %) ou le nombre de relations (3 %). De la même façon, le réflexe habituel des entreprises lorsqu'ils recherchent un-e candidat-e est d'utiliser des mots-clés (78 %), appliqués le plus souvent à l'intitulé du poste, mais aussi aux compétences ou au nom des écoles.

Les cadres qui souhaitent renforcer leur visibilité sur les réseaux sociaux doivent donc porter une attention toute particulière au contenu de leur profil ainsi qu'au choix des termes utilisés pour se décrire. Pour les cadres, la logique de « référencement » suppose de connaître le vocabulaire du métier ou du secteur d'activité ciblé pour identifier les mots-clés les plus pertinents.

Le soin apporté à la description de leur profil n'exclut pas pour autant d'exploiter toutes les opportunités offertes par les réseaux sociaux. La possibilité pour les candidat-e-s d'entrer en relation et d'engager la conversation avec les entreprises constitue notamment une façon de se différencier et de personnaliser la relation avec son potentiel futur employeur.

Pour les entreprises : développer sa marque employeur et capitaliser sur ses ambassadeurs naturels

Dans le contexte d'un marché de l'emploi cadre extrêmement concurrentiel, les entreprises ont pris conscience ces dernières années de l'enjeu clé que constitue la marque employeur¹¹ pour se démarquer et donner envie à des candidat-e-s de les rejoindre.

Si les deux tiers ont déjà saisi l'opportunité offerte par les réseaux sociaux pour communiquer en tant qu'employeur, leur démarche doit encore gagner en consistance pour donner à voir ce qu'elles sont au-delà de ce qu'elles font. Cette nouvelle posture suppose de ne pas se limiter aux seules publications concernant l'actualité de l'entreprise.

Les salarié-e-s constituent par ailleurs un puissant relai de diffusion de la marque employeur ou des offres d'emploi, ce que beaucoup font déjà spontanément. En capitalisant sur leurs ambassadeurs naturels, que sont les salarié-e-s, les entreprises se donnent la possibilité de rayonner auprès d'une cible plus large, parmi laquelle figurent souvent les profils susceptibles de les intéresser. *In fine*, ces actions permettraient à l'entreprise de renforcer l'engagement des salarié-e-s et leur fierté d'appartenance à son égard.

¹¹ Apec, *Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, 2019.

—

UN NOUVEAU CANAL QUE LES ENTREPRISES ET LES CANDIDAT·E·S DOIVENT METTRE AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE PLUS GLOBALE

—

Pour les cadres : anticiper les prochaines étapes du processus de recrutement

La généralisation du recours aux réseaux sociaux dans les processus de recrutement constitue un paramètre que les cadres doivent aujourd'hui intégrer dans leur stratégie de veille ou de recherche d'emploi. La moitié des entreprises (51 %) estiment d'ailleurs que la présence des cadres sur les réseaux sociaux professionnels constitue à leurs yeux un élément important voire indispensable. C'est d'autant plus le cas en Île-de-France (61 %) et pour les entreprises comptant 250 salarié·e·s ou plus (59 %).

Pour autant, l'identification des profils et la prise de contact via les réseaux sociaux ne constituent qu'une première étape, débouchant généralement sur un processus « classique » de recrutement. Une fois le premier contact établi, les entreprises utilisant les réseaux sociaux pour approcher directement des candidat·e·s leur demandent généralement un CV mis à jour (92 %), un entretien téléphonique (84 %), ainsi que des références professionnelles (56 %). Moins systématique (45 %), la lettre de motivation est encore

demandée par plus de la moitié des entreprises du secteur de l'industrie (59 %) et des entreprises de province (54 %).

Pour les cadres envisageant de changer d'entreprise, il est donc dans leur intérêt d'anticiper ces demandes et de s'entourer des conseils appropriés pour mieux s'y préparer.

Pour les entreprises : jouer sur la complémentarité et l'interfaçage des canaux de recrutement

Tout comme les entreprises, les candidat·e·s ont tendance à mobiliser de multiples canaux lorsqu'ils rentrent dans une démarche concrète de recherche d'emploi. 87 % d'entre eux s'accordent d'ailleurs à souligner l'importance de combiner plusieurs canaux de recherche d'emploi du fait de leur complémentarité¹².

Au-delà de l'impératif de cohérence des messages véhiculés sur ces différents canaux, les entreprises ont intérêt à tirer parti de la complémentarité et des synergies qui peuvent exister entre leur site internet, les *jobboards* et les réseaux sociaux en matière de cibles visées et de contenus. Les réseaux sociaux peuvent également constituer un espace de dialogue prolongeant l'organisation d'un événement sur un salon de recrutement, un salon étudiant ou les relations avec les établissements de formation. ■

¹². *Ibid*

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper 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 « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- Note de conjoncture Apec 4e trimestre 2019, octobre 2019
- Attractivités des régions auprès des cadres d'Ile-de-France, août 2019
- Recrutements et pratiques de sourcing des cadres RH, juillet 2019
- Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres en France, juillet 2019

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

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1214-9
DÉCEMBRE 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Equipe projet : Joseph Coviaux, Marion Petit

Maquette : 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^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

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