

# – SOURCING CADRES –

ÉDITION 2018

N° 2018-14

JUIN 2018

Comment les entreprises  
recrutent leurs cadres

- Le *sourcing* des candidatures
- La sélection des candidats
- 1 400 recruteurs interrogés

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE



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

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

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

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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

02	Principaux enseignements
<b>1</b>	<b>RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING</b>
06	L'offre d'emploi reste le canal de <i>sourcing</i> privilégié par les recruteurs en 2017
19	Le marché de l'emploi cadre est encore plus transparent en 2017
11	Près de 6 recrutements sur 10 donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
12	La moitié des recruteurs utilisent les sites de réseaux sociaux comme moyen de <i>sourcing</i>
14	Près de la moitié des recrutements sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre d'emploi
15	L'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre en 2017
17	L'offre d'emploi reste la meilleure source de candidatures en 2017
19	Le recours à un intermédiaire de recrutement
<b>2</b>	<b>SÉLECTIONNER UN CANDIDAT</b>
22	Dans 6 recrutements sur 10, les entreprises ont recours à la présélection téléphonique
25	Plus de 1 entreprise sur 10 a eu recours à la visioconférence lors de la sélection
26	Dans près d'un tiers des recrutements, les entreprises ont soumis les candidats à des tests
27	Dans près de 9 recrutements sur 10, les diplômes sont demandés et/ou les références sont contrôlées
28	Près de 4 candidats recrutés sur 10 étaient connus en amont du recrutement, ou recommandés par un tiers
30	Méthodologie
<b>3</b>	<b>ANNEXES</b>
32	Annexe 1 : Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise
32	Annexe 2 : Segments de marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité
33	Annexe 3 : Moyen ayant permis le recrutement en 2017 selon la taille de l'entreprise
33	Annexe 4 : Moyen ayant permis le recrutement en 2017 selon le secteur d'activité

# –PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

## LE SOURCING

En 2017, cinq canaux différents ont été activés en moyenne par les recruteurs afin d'obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, comme l'année précédente.

88 % des recruteurs ont publié une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre, un niveau inédit de l'utilisation de ce moyen de *sourcing*. Avec un usage à hauteur de 61 %, les candidatures spontanées demeurent le deuxième canal de *sourcing* le plus mobilisé par les employeurs, suivi de l'utilisation du réseau de contacts personnels ou professionnels du recruteur (58 %). Enfin, la moitié des recruteurs déclarent avoir utilisé les sites de réseaux sociaux pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre. La progression des sites de réseaux sociaux est sans précédent puisqu'ils se situaient à 36 % en 2016. Leur usage a été multiplié par 4 depuis 2008. C'est la diffusion des offres d'emploi qui est le moteur de leur progression. En effet, si l'approche directe de candidats reste la première motivation (70 %), elle est talonnée par la diffusion d'offres, que ce soit auprès de ses contacts ou directement sur le réseau social professionnel, qui enregistre une forte hausse.

Les opportunités d'emploi pour les cadres n'ont jamais été aussi visibles puisque le niveau de transparence atteint 88 % (même si dans 5 % des cas, l'offre n'a été diffusée que sur le site propre à l'entreprise). 47 % des embauches ont fait l'objet d'une publication d'une offre sur un ou plusieurs sites d'emploi cadre (Apec, Cadremploi, CadresOnline, etc.) et 34 % d'une diffusion sur au moins un site d'emploi généraliste non-cadre (Pôle emploi, Monster, Indeed, etc.). Les sites de niche, qui permettent aux recruteurs d'atteindre des profils bien ciblés, sont sollicités dans 9 % des recrutements. Les entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs et celles de la santé-action sociale ont plus fréquemment recours à ce type de sites que la moyenne.

En 2017, le marché caché, qui correspond aux cas où le recruteur fait exclusivement appel aux moyens de *sourcing* les plus confidentiels, concerne 4 % du marché de l'emploi global.

Dans un marché de l'emploi cadre porteur où des tensions se renforcent, les postes ont plus souvent été pourvus cette année par des moyens d'approche directe comme la cooptation, les réseaux sociaux ou la chasse et moins *via* l'offre et le réseau de relations du recruteur. Toutefois, les offres restent le premier canal de recrutement des cadres, 47 % des postes ayant été pourvus par ce biais en 2017 (contre 50 % en 2016). En recul également, le réseau de relations du recruteur demeure le deuxième canal apportant la candidature du cadre recruté *in fine*, avec 15 % de postes pourvus grâce à ce moyen. La cooptation des salariés, en hausse de 2 points à 9 %, se hisse au troisième rang des canaux permettant le plus d'embauches de cadres. Les sites de réseaux sociaux, en hausse également, ont permis 8 % des embauches de cadres en 2017.

Sous l'effet d'un usage plus important et d'une baisse de sa part parmi les recrutements, l'offre d'emploi voit son efficacité diminuer en 2017. Elle reste toutefois, et largement, le moyen le plus efficace pour recruter un cadre : quand elle est activée, l'offre d'emploi permet de trouver le candidat finalement recruté dans 54 % des cas. Avec un rendement égal à 26 %, le réseau de relations du recruteur est le deuxième moyen de *sourcing* le plus efficace.

Avec une efficacité de 16 % en 2017, le rendement des sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter...) a diminué de 2 points par rapport à l'année précédente. La forte croissance de l'usage des réseaux sociaux s'est accompagnée d'une progression de la part des postes pourvus par ce moyen, mais dans une moindre mesure.

En 2017, lors du dernier recrutement de cadre, au moins un intermédiaire de recrutement a été sollicité dans près de 3 cas sur 10, contre 26 % en 2016. Cette augmentation concerne avant tout les cabinets de recrutements (27 % contre 24 % en 2016) mais aussi les cabinets de chasse (de 6 % à 8 %).

## LA SÉLECTION DES CANDIDATS

En 2017, 6 entreprises sur 10 ont procédé à une présélection téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien. Cette première approche est de plus en plus utilisée par les entreprises recrutant des cadres, qu'il s'agisse de vérifier des informations relatives aux candidats (38 %) ou de réaliser de réels entretiens d'embauche (22 %). Cela s'explique notamment par l'expansion des sites de réseaux sociaux, dans lesquels la présélection téléphonique est souvent nécessaire. Dans le cas de l'approche directe sur les réseaux sociaux, le recruteur ignore en effet si la personne est intéressée par une mobilité professionnelle. En outre, 11 % des entreprises ont fait appel à la visioconférence lors du dernier recrutement de cadre effectué, mais là, plus souvent pour des entretiens qu'à des fins de vérification.

Autre phase de sélection, des tests ont été mobilisés par les entreprises dans près d'un quart des recrutements. Quand un intermédiaire de recrutement est intervenu, la proportion atteint 47 %. Globalement, dans 31 % des recrutements, les candidats ont passé des tests. Ces épreuves peuvent correspondre à des

tests de langues, psychotechniques, de personnalité, des mises en situation professionnelle, etc.

Enfin, dans 87 % des cas, les diplômes des candidats sont demandés, leur authenticité vérifiée et/ou leurs références contrôlées. Ces contrôles sont le plus souvent effectués auprès de l'ancien employeur du candidat. L'entreprise elle-même peut se charger de cette vérification, ou demander à un intermédiaire de recrutement de s'en occuper.

Malgré le haut niveau de transparence du marché de l'emploi cadre, le réseau relationnel demeure un levier important dans l'accès à l'emploi : en 2017, 37 % des candidats embauchés étaient connus d'au moins un collaborateur de l'entreprise avant le début du processus de recrutement, ou recommandés par une personne extérieure. Pour une entreprise, le fait d'embaucher une personne déjà connue ou recommandée par un tiers sécurise le recrutement et permet de raccourcir les étapes de sélection. Du côté des candidats, cela facilite l'accès à l'emploi des cadres les plus âgés, qui ont un plus large réseau professionnel, et donc se feront plus fréquemment recommandés, et ce d'autant plus qu'ils ont aussi davantage besoin d'un appui à leur dossier de candidature. ●



# — 1 —

## —RECHERCHER DES CANDIDATS, LE *SOURCING*—

- 06 L'offre d'emploi reste le canal de *sourcing* privilégié par les recruteurs en 2017
- 19 Le marché de l'emploi cadre est encore plus transparent en 2017
- 11 Près de 6 recrutements sur 10 donnent lieu à diffusion d'une offre sur un site d'emploi cadre
- 12 La moitié des recruteurs utilisent les sites de réseaux sociaux comme moyen de *sourcing*
- 14 Près de la moitié des recrutements sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre d'emploi
- 15 L'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre en 2017
- 17 L'offre d'emploi reste la meilleure source de candidatures en 2017
- 19 Le recours à un intermédiaire de recrutement

## -L'OFFRE D'EMPLOI RESTE LE CANAL DE SOURCING PRIVILÉGIÉ PAR LES RECRUTEURS EN 2017-

### CINQ CANAUX DE RECRUTEMENTS EN MOYENNE

En 2017, 5 canaux différents ont été activés en moyenne par les recruteurs afin d'obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, comme l'année précédente. Les entreprises des activités informatiques, de l'ingénierie-R&D, du commerce interentreprises, de l'industrie agroalimentaire et de la banque-assurances sont celles qui utilisent le plus de moyens de *sourcing*.

Par ailleurs, dans 36 % des embauches de cadres, les recruteurs ont activé plus de 6 canaux différents, principalement ceux des entreprises de 250 à 999 salariés et ceux de 1 000 salariés et plus (respectivement 41 % et 42 %). À l'opposé, les entreprises de petite taille utilisent plus fréquemment que la moyenne un seul canal de *sourcing* pour recueillir des candidatures : 8 % pour les moins de 100 salariés et 9 % pour celles comptant de 100 à 249 salariés (contre 7 % pour l'ensemble des entreprises). Ce sont notamment les entreprises des secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et des équipements électriques et électroniques qui recourent le plus souvent à un seul canal, dans 13 % de leurs embauches de cadres. Enfin, lorsqu'un seul canal est activé, 41 % des recruteurs choisissent la diffusion d'une offre d'emploi et 27 % leur réseau de contacts personnels et professionnels (-3 points en un an).

1. Apec, *Comment les entreprises recrutent leurs cadres dans 16 secteurs d'activité*, juin 2018

2. Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, n° 63, 2<sup>e</sup> trimestre 2018.

### LA PUBLICATION D'UNE OFFRE D'EMPLOI

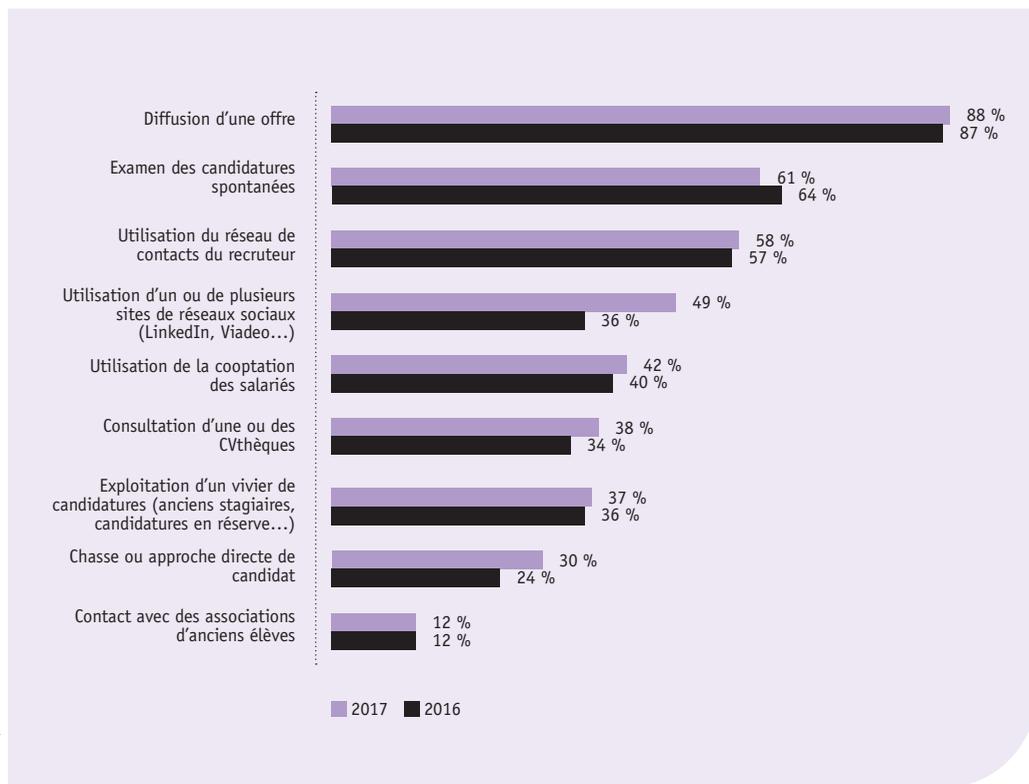
En 2017, 88 % des recruteurs ont publié une **offre d'emploi** lors de leur dernier recrutement de cadre, un niveau inédit de l'utilisation de ce moyen de *sourcing* (**figure 1**). Avec un usage à hauteur de 61 %, les candidatures spontanées demeurent le deuxième canal de *sourcing* le plus mobilisé par les employeurs en 2017, suivi de l'utilisation du réseau de contacts personnels ou professionnels du recruteur (58 %). Enfin, la moitié des recruteurs déclarent avoir utilisé les sites de réseaux sociaux pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre.

Si l'offre d'emploi reste le premier canal de *sourcing* mobilisé par les recruteurs, son usage varie nettement selon la taille de l'entreprise. En 2017, 94 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont diffusé une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre contre 82 % pour les entreprises de moins de 100 salariés.

Avec un taux d'utilisation à hauteur de 96 %, les entreprises du secteur des équipements électriques et électroniques<sup>1</sup> sont celles qui ont le plus recours à la diffusion d'une offre d'emploi. À l'inverse, les recruteurs de la distribution et ceux de l'hôtellerie-restauration-loisirs sont ceux qui l'ont utilisée le moins. La publication d'une offre d'emploi a été moins importante en 2017 dans les activités informatiques et dans l'ingénierie-R&D. Confrontés à des phénomènes de tension sur certains profils, les recruteurs de ces secteurs ont davantage privilégié la cooptation de leurs salariés ainsi que l'utilisation de la chasse ou de l'approche directe du candidat plutôt que l'offre. Et ce d'autant plus que l'offre tend, depuis plusieurs années, à attirer de moins en moins de candidats dans la fonction informatique<sup>2</sup>.

— Figure 1—

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



## L'EXAMEN DES CANDIDATURES SPONTANÉES

Avec 61 % d'utilisation en 2017, l'examen des **candidatures spontanées** maintient son deuxième rang de moyen de *sourcing* le plus activé par les recruteurs (-3 points par rapport à 2016) ; et plus particulièrement dans les plus petites entreprises (64 %). Au niveau sectoriel, les entreprises des industries agroalimentaires, automobile-aéronautique et autres matériels de transport ainsi que de la chimie-pharmacie-énergie ont largement mobilisé ce canal de *sourcing* lors de leur dernier recrutement de cadre (respectivement 72 %, 69 % et 68 %).

## LE RÉSEAU DE CONTACTS DES RECRUTEURS

En 2017, 58 % des recruteurs ont utilisé leur **réseau de contacts** lors de leur dernier recrutement de cadre (+1 point en un an). Le réseau de contacts du recruteur peut concerner des relations personnelles aussi bien que des relations professionnelles (anciens salariés en CDD ou intérimaires, prestataires, fournisseurs, clients, etc.). L'usage de ce canal de *sourcing* est plus fréquent dans les petites entreprises que dans les grandes (64 % pour les moins de 100 salariés contre 49 % pour les 1 000 salariés et plus). Il permet notamment – pour les recruteurs des petites structures – de sécuriser le

recrutement compte tenu des enjeux liés aux coûts et aux divers risques financiers et humains. L'utilisation du réseau de contacts a été plus fréquemment adoptée par les recruteurs des entreprises du secteur de la formation initiale et continue et celles du transport-logistique (respectivement 70 % et 68 %). À l'opposé, les recruteurs des secteurs de la mécanique-métallurgie et des équipements électriques et électroniques figurent parmi les recruteurs utilisant le moins ce moyen de *sourcing* lors de leur dernier recrutement de cadre.

## LES RÉSEAUX SOCIAUX

Avec 49 % d'utilisation en 2017, les sites de **réseaux sociaux** (LinkedIn, Viadeo, Twitter, Facebook, etc.) enregistrent la plus forte progression, tous moyens de *sourcing* confondus (+13 points en un an). Cette progression leur permet de se hisser au 4<sup>e</sup> rang des canaux les plus utilisés par les recruteurs devant la cooptation des salariés. Sans surprise, ce sont les entreprises des activités informatiques qui mobilisent le plus les sites de réseaux sociaux (69 %), suivies des entreprises du secteur des équipements électriques et électroniques (64 %) et celles de l'ingénierie-R&D (61 %). Pourvoyeurs importants d'emplois cadres, ces secteurs (et plus particulièrement les activités informatiques et l'ingénierie-R&D) se sont rapidement approprié ce canal de *sourcing* notamment pour son caractère d'approche directe auprès des futurs candidats. Les recruteurs ont ainsi accès à des candidats très demandés et qui ne sont pas toujours actifs sur les CVthèques traditionnelles.

## LA COOPTATION

En 2017, 42 % des recruteurs ont eu recours à la **cooptation** de leurs salariés lors de leur dernier recrutement de cadre, une part en hausse de 2 points en un an. Les entreprises de 250 à 999 salariés et celles de 1 000 salariés et plus ont plus fréquemment fait appel à ce canal que la moyenne (44 % chacun). Au niveau sectoriel, les entreprises des activités informatiques, du commerce interentreprises et celles de l'ingénierie-R&D ont particulièrement mobilisé la cooptation en 2017 (respectivement 54 %, 49 % et

46 %). Avec une utilisation de ce canal à hauteur de 31 %, les recruteurs du secteur automobile, aéronautique et autres matériels de transport sont ceux qui ont le moins activé la cooptation de leurs salariés.

## LA CONSULTATION DE CVTHÈQUES

La consultation d'une ou de plusieurs **CVthèques** a été pratiquée par 38 % des recruteurs lors de leur dernière embauche de cadre (+4 points en un an) et plus particulièrement ceux des entreprises comptant entre 250 à 999 salariés. Par ailleurs, les recruteurs des entreprises des secteurs de la mécanique-métallurgie et du commerce interentreprises figurent parmi les plus utilisateurs des CVthèques que la moyenne (respectivement 57 % et 51 %), suivis des recruteurs de l'ingénierie-R&D et des activités informatiques (47 % et 45 %).

À l'heure du numérique, les secteurs d'activité sont confrontés à des problématiques communes telles que la transformation digitale, la cybersécurité ou encore les activités de *big data*. Dans ce contexte, on peut supposer que l'augmentation de l'utilisation des CVthèques proviendrait de sa large diffusion à l'ensemble des secteurs : les cadres informaticiens sont ainsi plus que jamais recherchés et dans tous les secteurs. Par ailleurs, des phénomènes de tension sur certains profils pourraient aussi être à l'origine de la progression de l'utilisation des CVthèques. Face à la généralisation, voire la banalisation, des sites de réseaux sociaux, on peut faire l'hypothèse que les recruteurs sont de plus en plus nombreux à revenir aux CVthèques pour rechercher de potentiels candidats.

## LE VIVIER DE CANDIDATURES

En 2017, le **vivier de candidatures** a été mobilisé par 37 % des recruteurs lors de leur dernière embauche de cadre (+1 point en un an). Il reste particulièrement activé par les entreprises de 1 000 salariés et plus (43 %). Pour être pertinent, un vivier doit être à jour, ce qui nécessite des moyens techniques, financiers et humains consacrés à l'activité de recrutement. Or, les plus petites entreprises sont plus limitées en matière

de ressources pour entretenir le vivier de candidatures. Ce canal de *sourcing* est particulièrement adopté par les entreprises de l'ingénierie-R&D (47 %) et de l'industrie agroalimentaire (44 %). À l'inverse, les entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs et celles de la formation initiale et continue sont celles qui s'en détournent le plus.

est notamment mobilisé par les entreprises lors du recrutement de cadres informaticiens (42 %) et de la direction d'entreprise (34 %). Si l'utilisation de la chasse ou de l'approche directe découle aussi des difficultés à contacter les candidats potentiels, elle représente surtout un gage de discrétion et de confidentialité pour un poste de direction.

## L'APPROCHE DIRECTE

En 2017, 3 recruteurs sur 10 ont eu recours à la **chasse ou à l'approche directe**<sup>3</sup> de candidats lors de leur dernier recrutement de cadre, une part en hausse de 6 points par rapport à 2016. Avec respectivement une utilisation de ce canal à hauteur de 53 % et 52 %, ce sont les entreprises des activités informatiques et du commerce interentreprises qui ont le plus pratiqué la chasse ou l'approche directe de candidat. Ce moyen

## LES ASSOCIATIONS D'ANCIENS ÉLÈVES

Enfin, 12 % des recruteurs ont sollicité les **associations d'anciens élèves** pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, une part restée inchangée en un an. Elles sont particulièrement sollicitées par les entreprises de l'industrie agroalimentaire (25 %) et des équipements électriques et électroniques (22 %). •

3. Depuis *Sourcing cadres*, édition 2017, un changement de dénomination de la modalité « chasse » a été apporté avec l'ajout du terme « approche directe ».

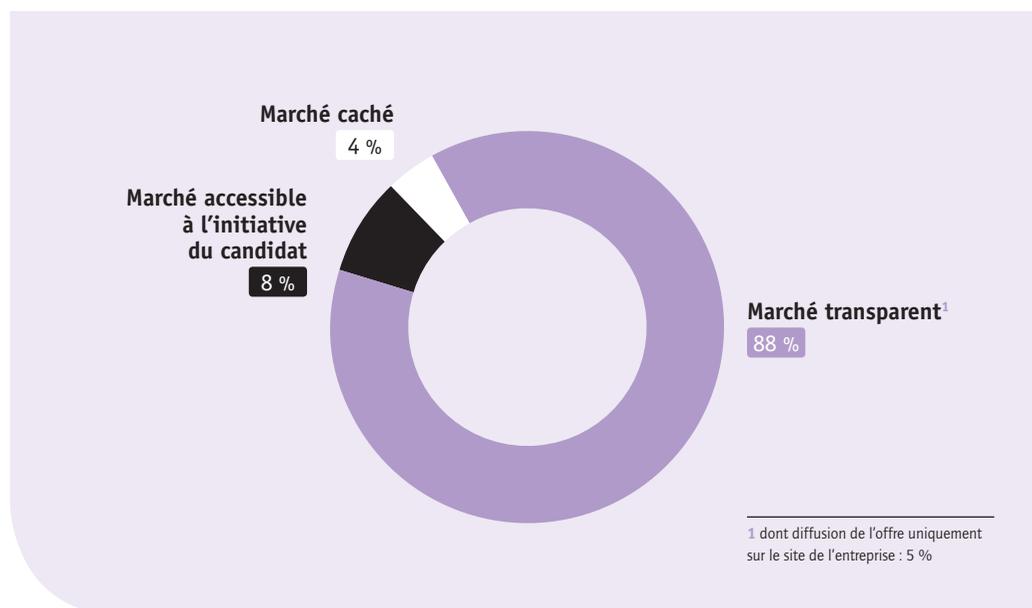
# –LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EST ENCORE PLUS TRANSPARENT EN 2017–

Les canaux de *sourcing* employés par les entreprises permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi cadre en trois segments distincts (**figure 2**). Le marché « transparent » correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée. Il concentre l'essentiel du marché de l'emploi cadre et a même progressé sur la période 2008-2017 : en effet, 81 % des recruteurs avait publié une offre d'emploi pour faire connaître leurs intentions d'embauche en 2008 ; ils sont 88 % en 2017. La généralisation d'Internet et des sites de réseaux sociaux dans le recrutement a fortement contribué à la transparence du marché de l'emploi cadre. Ce niveau inédit de transparence auprès des candidats s'inscrit dans un contexte de bonne conjoncture économique favorable au recrutement mais qui peut aussi être à l'origine de phénomènes de tension sur certains profils.

Le marché dit « 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.). En 2017, la part du marché accessible s'élève à 8 % (+1 point en un an).

Le marché « caché » correspond aux cas où le recruteur fait uniquement appel à son réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation des salariés, aux associations d'anciens élèves ou encore à la chasse ou l'approche directe de candidat. Ces opportunités d'emploi sont seulement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe. En 2017, le marché caché concerne 4 % du marché de l'emploi global, une part en baisse de 2 points par rapport à 2016.

- Figure 2 -  
Le marché de l'emploi cadre en 2017



Le marché de l'emploi cadre est nettement plus transparent dans les grandes entreprises que dans les plus petites : 94 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont diffusé une offre d'emploi contre 82 % pour les moins de 100 salariés. À l'inverse, ces dernières ont plus souvent recours à des canaux de *sourcing* issus du marché accessible (12 % contre 8 % en moyenne) et ceux du marché caché (6 % contre 4 % pour l'ensemble des entreprises).

La transparence du marché a été particulièrement importante dans les secteurs des équipements électriques et électroniques (96 %), la banque-assurances (94 %) et le commerce interentreprises (93 %). À l'opposé, les entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs et de la distribution sont celles qui ont le moins utilisé l'offre en 2017. ●

## -PRÈS DE 6 RECRUTEMENTS SUR 10 DONNENT LIEU À DIFFUSION D'UNE OFFRE SUR UN SITE D'EMPLOI CADRE-

En 2017, dans 88 % des recrutements de cadres, une offre d'emploi a été diffusée. Et dans 82 % de ceux-ci, elle est publiée sur un site externe à l'entreprise (+4 points par rapport à 2016). Si 62 % des recruteurs ont diffusé une offre d'emploi sur le site Internet de leur entreprise, 7 % l'ont communiqué dans la presse. Par ailleurs, ce sont les plus grandes entreprises qui diffusent plus fréquemment l'offre sur leur propre site

(69 % pour les structures comptant entre 250 à 999 salariés et 80 % pour les 1 000 salariés et plus). Cette pratique est aussi plus souvent observée dans certains secteurs notamment l'ingénierie-R&D et la banque-assurances, dans lesquels plus de 7 recruteurs sur 10 ont publié une offre d'emploi sur le site Internet de l'entreprise lors de leur dernière embauche de cadre. Dotées d'outils informatisés de gestion des

candidatures, les grandes entreprises peuvent, d'une part, diffuser largement et automatiquement leurs offres d'emploi sur plusieurs sites et, d'autre part, trier les candidatures reçues. En 2017, 18 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont publié une offre sur 4 sites et plus (contre 11 % pour les plus petites moins pourvues de ces outils).

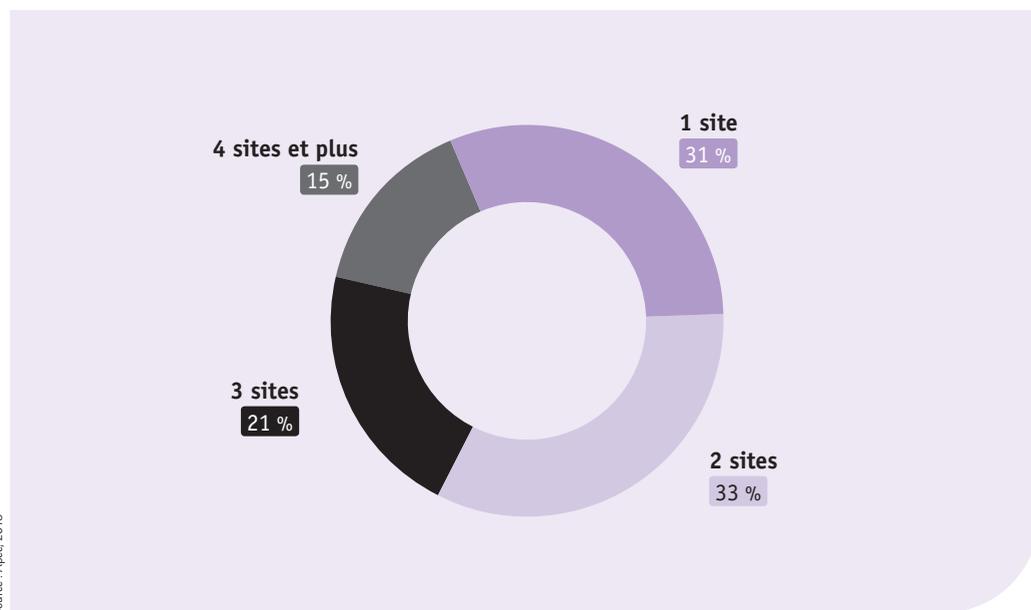
Globalement, 31 % des recruteurs ont diffusé une offre d'emploi sur un seul site Internet (externe à celui

de l'entreprise) contre 41 % l'année précédente (figure 3). Ce résultat peut être lié à la hausse de l'utilisation des sites de réseaux sociaux comme relais de diffusion des offres d'emploi. Dans une moindre mesure, le développement des progiciels de recrutement<sup>4</sup> – qui facilitent la diffusion de l'offre de manière simultanée – pourrait être à l'origine de la baisse de la diffusion de l'offre sur un seul site. Enfin, la publication de l'offre sur un seul site est plus souvent observée dans les plus petites entreprises.

4. Les progiciels de recrutement en 2016 : quel équipement ? Quels usages ?, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-28, juin 2017.

– Figure 3 –

Répartition des entreprises ayant publié une offre en 2017 pour recruter un cadre selon le nombre de sites sur lesquels l'offre est diffusée (en dehors du site de l'entreprise)



Source : Apec, 2018

Parmi les entreprises ayant diffusé une offre sur un site externe à l'entreprise lors du dernier recrutement de cadre, 21 % l'ont diffusée sur trois sites.

En 2017, 47 % des embauches ont fait l'objet d'une publication d'une offre sur un ou plusieurs sites d'emploi cadre (Apec, Cadreemploi, CadresOnline, etc.), une part en hausse d'un point par rapport à celle de l'année précédente. Ce sont particulièrement les grandes entreprises qui communiquent leurs intentions d'embauche sur ce type de sites : en effet, 56 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont diffusé une offre sur un *jobboard* cadre contre 38 % pour les moins de 100 salariés. La publication d'une offre sur un site

d'emploi cadre varie également selon les secteurs d'activité. Elle est plus répandue dans les entreprises de l'ingénierie-R&D et des équipements électriques et électroniques, dans lesquelles plus de 6 recruteurs sur 10 ont diffusé une offre sur un *jobboard* cadre.

Dans 34 % des recrutements de cadres en 2017, l'offre est diffusée sur au moins un site d'emploi généraliste non-cadre (Pôle emploi, Monster, Indeed...) (+4 points en un an). Les entreprises de l'ingénierie-R&D (40 %), de la santé-action sociale (39 %) et de la distribution (38 %) sont celles qui publient le plus souvent leurs offres sur ces sites.

La diffusion d'une offre d'emploi sur les sites de niche est restée stable et s'élève à 9 % en 2017. Ce sont des sites spécialisés notamment autour d'un métier ou d'un secteur d'activité en particulier. Les entreprises de l'hôtellerie-restauration-loisirs et celles de la santé-

action sociale ont plus fréquemment recours à ce type de sites, qui leur permettent d'atteindre des profils bien ciblés, tels que *Le Journal des palaces* dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ou encore la revue *ASH* pour le médico-social. •

## – LA MOITIÉ DES RECRUTEURS UTILISENT LES SITES DE RÉSEAUX SOCIAUX COMME MOYEN DE SOURCING –

En 2017, la moitié des recruteurs ont utilisé les sites de réseaux sociaux pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, une part en nette progression de 13 points par rapport à l'année précédente (figure 4). Ce niveau inédit est à mettre en perspective avec le taux d'utilisation de ce canal de *sourcing* sur la période 2008-2017 : il s'élevait à 12 % en 2008 et a quadruplé sur la période.

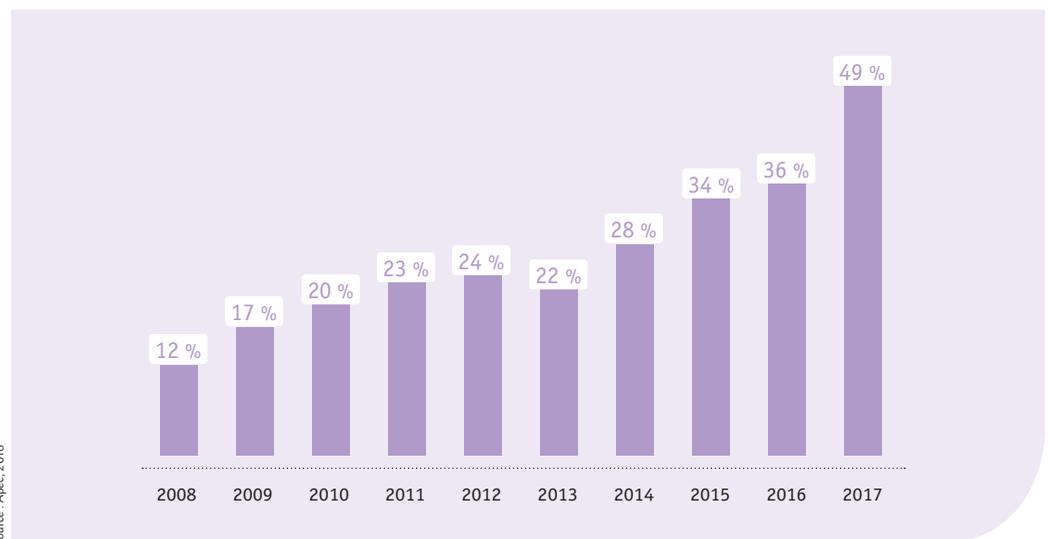
Face aux difficultés rencontrées pour trouver certains profils de candidats sur les sites d'emploi classiques, les entreprises activent de nombreux canaux de *sourcing* incluant les sites de réseaux sociaux. Les sites de réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et

Viadeo proposent des fonctionnalités et des outils destinés aux recruteurs : diffusion d'offres d'emploi, gestion de viviers de candidatures, suivi des projets de recrutement, etc. mais permettent aussi de relayer une offre diffusée initialement sur un autre site.

L'utilisation des sites de réseaux sociaux diffère selon la taille des entreprises : 57 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont recours à ce moyen contre 46 % pour les moins de 100 salariés. Toutefois, même si un écart persiste dans l'usage des sites de réseaux sociaux, il est à noter qu'il s'est largement diffusé dans tous les types d'entreprises, des plus petites aux plus grandes.

– Figure 4 –

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



L'approche directe de candidats reste le principal attrait des réseaux sociaux professionnels mais c'est la diffusion d'offres d'emploi qui porte leur croissance. Interrogés sur le rôle des sites de réseaux sociaux dans le recrutement, 7 recruteurs sur 10 déclarent les utiliser pour rechercher directement des candidats potentiels (figure 5). Ils sont respectivement 80 % et 78 % à citer cet usage dans les activités informatiques et dans le commerce interentreprises.

Pour 68 % des recruteurs, les sites de réseaux sociaux permettent de diffuser une offre d'emploi auprès de leurs contacts. Cette part a nettement progressé (+18 points en un an). Dans les entreprises des secteurs des services aux entreprises et de la banque-assurances, plus de 7 recruteurs sur 10 déclarent avoir recours aux réseaux sociaux à cette fin.

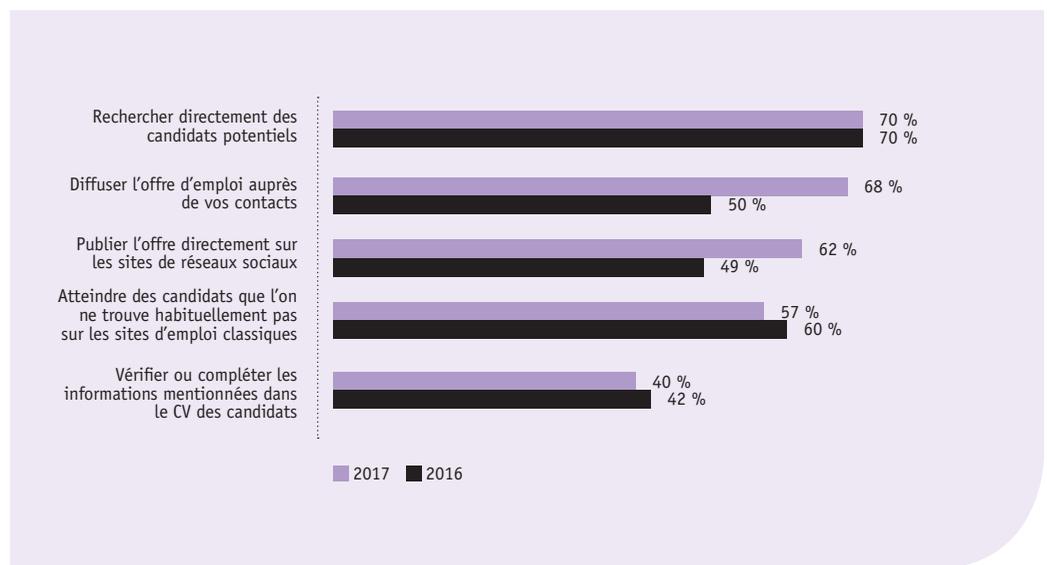
En 2017, la part de recruteurs ayant utilisé les sites de réseaux sociaux pour publier directement une offre a aussi fortement progressé puisqu'elle passe de 49 %

en 2016 à 62 % en 2017, portée principalement par les entreprises des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D.

Globalement, 57 % des recruteurs activent les sites de réseaux sociaux dans le but d'atteindre des candidats qu'ils ne trouvent habituellement pas sur les sites d'emploi traditionnels. Il s'agit notamment des recruteurs du transport-logistique (74 %), des activités informatiques (68 %) et ceux du commerce interentreprises (65 %).

Enfin, dans 4 embauches sur 10, les recruteurs disent avoir recours aux réseaux sociaux pour vérifier ou compléter les informations contenues dans le CV des candidats. Cette pratique est plus fréquemment observée lorsque le recrutement concerne un poste de cadre de direction (72 %), de cadre dans la fonction des ressources humaines (55 %) et de la communication-crédation (52 %).

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



## – PRÈS DE LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS SONT FINALISÉS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI –

Dans un marché de l'emploi cadre porteur où des tensions se renforcent, les postes ont plus souvent été pourvus cette année par des moyens d'approche directe comme la cooptation, les réseaux sociaux ou la chasse et moins *via* l'offre et le réseau de relations du recruteur.

Si les recruteurs ont plus souvent diffusé une offre d'emploi en 2017 que l'année précédente, la part des postes pourvus grâce à ce moyen a diminué : elle passe de 50 % en 2016 à 47 % en 2017 (figure 6). Toutefois, les offres restent le premier canal de recrutement des cadres. En 2017, l'offre a été plus souvent à l'origine de la candidature du cadre finalement recruté que la moyenne dans les entreprises comptant entre 250 à 999 salariés<sup>5</sup> (51 %) et dans les secteurs de la banque-assurances, de la formation initiale et continue (57 % chacun) et dans l'hôtellerie-restauration-loisirs (56 %).

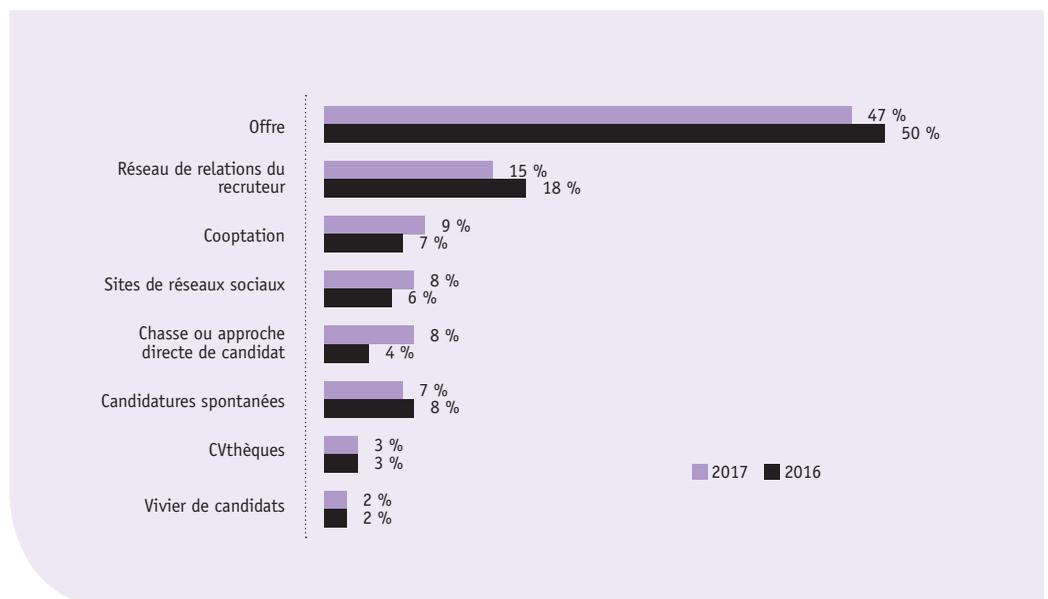
5. Les résultats détaillés par secteur d'activité et par taille d'entreprise figurent en annexe de ce document.

Avec 15 % de postes pourvus grâce à ce moyen, le réseau de relations du recruteur demeure le deuxième

canal apportant la candidature du cadre recruté *in fine* (-3 points par rapport à l'année précédente). Le réseau de contacts permet de rencontrer plus souvent le candidat finalement retenu dans les secteurs de la formation initiale et continue et du transport-logistique (26 % des embauches) et des équipements électriques et électroniques (25 %). À l'opposé, il le permet moins dans la mécanique-métallurgie.

En 2017, 9 % des recrutements ont été réalisés grâce à la cooptation des salariés, une part en hausse de 2 points par rapport à l'année précédente et qui se hisse au troisième rang des canaux permettant le plus d'embauches de cadres. La part des postes pourvus grâce à la cooptation est plus importante dans le commerce interentreprises, les activités informatiques, l'ingénierie-R&D (14 % chacun) et dans le secteur de la chimie-pharmacie-énergie (11 %). À l'inverse, elle est plus faible dans la distribution et la formation initiale et continue.

– Figure 6 –  
Comment est parvenue la candidature du cadre finalement recruté ?



Source : Apec, 2018

Les sites de réseaux sociaux ont permis 8 % des embauches de cadres en 2017 (+2 points en un an). C'est dans les secteurs des services aux entreprises et des activités informatiques que la part des postes pourvus par ce moyen est la plus élevée (12 %). À l'opposé, les recruteurs des entreprises de l'industrie agroalimentaire et de la santé-action sociale sont ceux qui finalisent le plus rarement *via* les sites de réseaux sociaux en 2017.

Tout comme les réseaux sociaux, la chasse ou l'approche directe de candidat est à l'origine de 8 %

des recrutements de cadres en 2017, une part en hausse de 4 points par rapport à 2016. Dans l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport et dans le transport-logistique, la part des postes pourvus par ce canal s'élève respectivement à 15 % et 16 %.

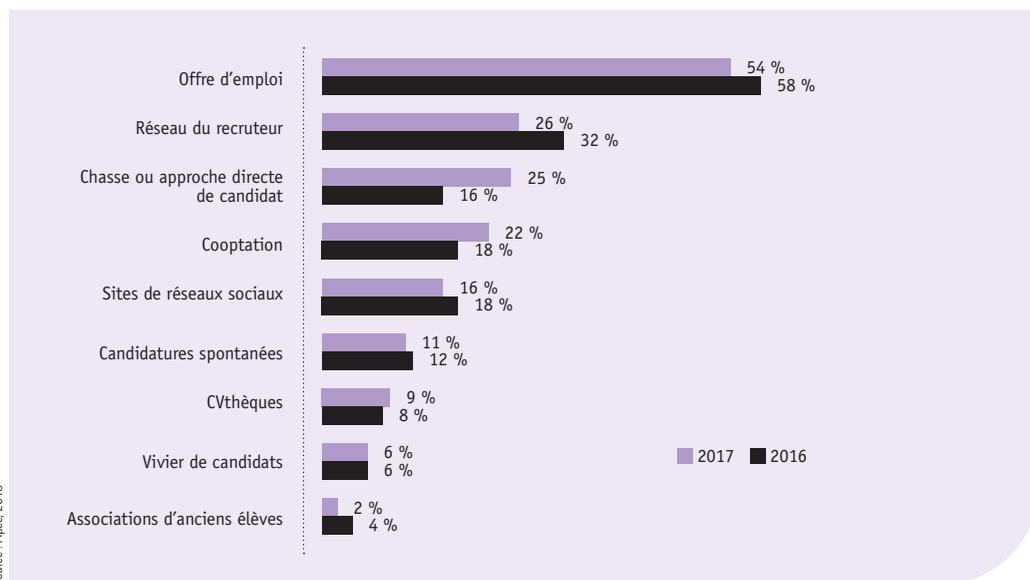
Enfin, malgré une hausse de leur utilisation, les candidatures spontanées affichent une stabilité en termes de canal d'embauche en 2017. ●

## –L'OFFRE D'EMPLOI RESTE LE MOYEN LE PLUS EFFICACE POUR RECRUTER UN CADRE EN 2017–

Comme les années précédentes, la diffusion d'une offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre. Toutefois, cette efficacité a diminué en 2017. En effet, l'efficacité de l'offre, calculée par le rapport entre la

proportion de candidats recrutés grâce à une offre et le taux d'utilisation de ce canal (soit 47,37/88,21 en 2017), a reculé de 4 points. Ainsi, lorsqu'une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 54 % des cas (figure 7).

– Figure 7 –  
Efficacité des moyens de *sourcing* utilisés



Source : Apec, 2018



L'efficacité est calculée par le rapport entre le taux d'embauche via le canal (moyen ayant permis de rencontrer le candidat recruté) et le taux d'usage (canal utilisé lors du recrutement). Ainsi, quand une offre est utilisée, elle permet de trouver le candidat finalement recruté dans 54 % des cas.

Comme l'année précédente, l'offre d'emploi est le moyen le plus efficace pour recruter un cadre quelle que soit la taille de l'entreprise. En 2017, l'efficacité de l'offre est plus importante dans les structures comptant entre 250 à 999 salariés et dans les entreprises de l'industrie agroalimentaire<sup>6</sup> (70 %) et celles de l'hôtellerie-restauration-loisirs (67 %). À l'opposé, c'est dans le commerce interentreprises, le transport-logistique et les activités informatiques que l'offre affiche les rendements les plus faibles. Dans les activités informatiques, malgré un niveau très inférieur à la moyenne, l'offre d'emploi est le moyen le plus efficace. Si son usage est important dans ce secteur, l'offre n'est qu'à l'origine de 38 % des recrutements de cadres, ce qui réduit mécaniquement son efficacité. Les CVthèques, la cooptation des salariés et les réseaux sociaux ont des rendements plus élevés dans ce secteur qu'en moyenne.

Avec un rendement égal à 26 %, le réseau de relations du recruteur est le deuxième moyen de *sourcing* le plus efficace en 2017, une part en baisse de 6 points par rapport à l'année précédente. C'est dans les entreprises du transport-logistique (39 %), de la distribution (36 %) et de la santé-action sociale (34 %) que les rendements du réseau de contacts sont les plus élevés. Parallèlement, l'efficacité de ce canal de *sourcing* est particulièrement importante dans les entreprises de moins de 100 salariés (32 %).

La chasse ou l'approche directe de candidat se hisse au troisième rang des moyens de *sourcing* les plus efficaces devant la cooptation des salariés. Le rendement de ce canal a nettement progressé puisqu'il passe de 16 % en 2016 à 25 % en 2017. L'efficacité de la chasse ou l'approche directe de candidat est plus élevée dans les entreprises ayant entre 250 à 999 salariés (30 %).

Le rendement de la cooptation des salariés a progressé de 4 points et s'élève à 22 %. L'efficacité de la cooptation est particulièrement importante dans les

plus petites entreprises par rapport aux plus grandes. C'est dans les entreprises de la construction qu'elle affiche le taux le plus élevé (42 %). Dans ce secteur, l'usage de la cooptation y est moins important que la moyenne mais elle est plus souvent le canal d'embauche, ce qui lui confère une efficacité particulièrement élevée.

Avec une efficacité de 16 % en 2017, le rendement des sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter, etc.) a diminué de 2 points par rapport à l'année précédente. La forte croissance de l'usage des réseaux sociaux s'est accompagnée d'une progression de la part des postes pourvus par ce moyen, mais dans une moindre mesure. Son efficacité est au plus haut niveau dans le secteur des services aux entreprises avec un taux s'élevant à 27 %. À l'inverse, c'est dans les entreprises de la banque-assurances que l'efficacité des sites de réseaux sociaux est la plus faible (8 %).

L'efficacité des candidatures spontanées est restée stable par rapport à 2016. Elle reste plus élevée dans les entreprises de moins de 100 salariés (16 % contre 11 % pour l'ensemble des entreprises) et dans le secteur de la distribution (24 %). À l'opposé, le rendement des candidatures spontanées est moins important dans l'ingénierie-R&D.

Avec une efficacité de 9 % en 2017, le rendement des CVthèques est également stable par rapport à l'année précédente. Elle est néanmoins plus importante dans les entreprises de 100 à 249 salariés et dans les plus grandes, ainsi que dans les secteurs des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D (13 % chacun).

Le rendement du vivier de candidats s'élève à 6 %, un taux identique à celui de 2016. Le vivier de candidatures est particulièrement efficace dans les structures de 1 000 salariés et plus et dans le secteur du commerce interentreprises. ●

<sup>6</sup>. Ne figurent que les secteurs d'activité dont l'usage des différents moyens de *sourcing* est suffisamment important pour opérer le calcul d'efficacité

## –L’OFFRE D’EMPLOI RESTE LA MEILLEURE SOURCE DE CANDIDATURES EN 2017–

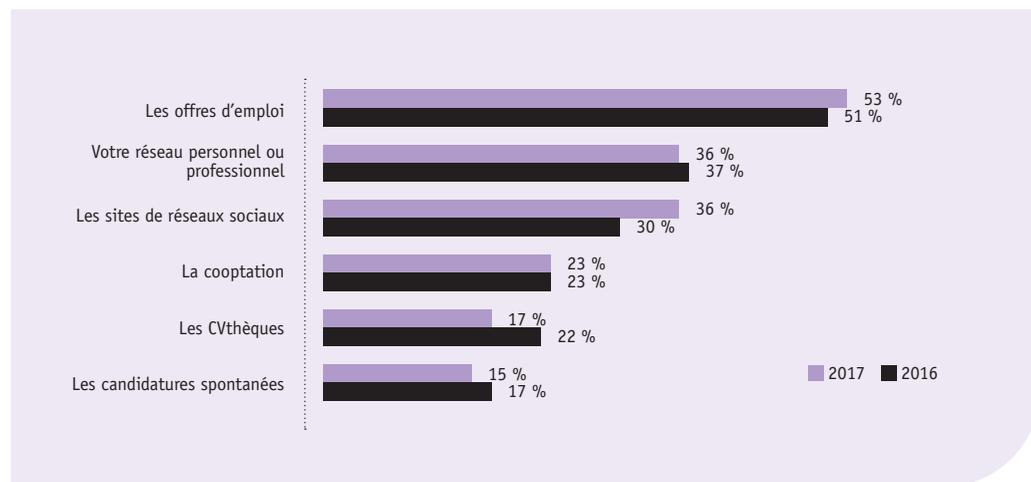
Les recruteurs ont aussi été interrogés sur les moyens de *sourcing* qui leur paraissent les plus pertinents pour le recrutement de leurs cadres en général.

Parmi les deux principaux moyens qui leur apportent les candidatures les plus pertinentes, 53 % des recruteurs citent l’offre d’emploi en 2017 contre 51 % l’année précédente (figure 8). Ainsi, l’offre maintient sa place de premier canal de *sourcing* de candidatures : moyen le plus utilisé lors d’une embauche de cadre, elle est le canal le plus efficace et est perçue comme étant la plus pertinente.

Les recruteurs des entreprises de 250 à 999 salariés sont les plus favorables à l’offre (60 %) tandis que ceux des entreprises de moins de 100 salariés sont les plus sévères (42 %). L’opinion des recruteurs varie également selon les secteurs d’activité : si 70 % des recruteurs des équipements électriques et électroniques jugent l’offre comme étant un moyen pertinent pour le recrutement de leurs cadres, ils ne sont que 36 % dans les activités informatiques et dans le commerce interentreprises, en cohérence avec leurs pratiques.

– Figure 8 –

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



Cité par 36 % des recruteurs, le réseau de relations personnelles ou professionnelles conserve sa 2<sup>e</sup> position des moyens les plus pertinents en 2017. Il est particulièrement apprécié des recruteurs des entreprises de moins de 100 salariés et ceux des secteurs de la formation initiale et continue (53 %) et du transport-logistique (48 %). À l’opposé, le réseau est jugé moins pertinent par les recruteurs de la banque-assurances.

Tout comme le réseau de contacts du recruteur, les sites de réseaux sociaux professionnels recueillent 36 % d’opinions favorables, une part en hausse de 6 points par rapport à 2016. Cette progression est liée à la forte croissance de son usage. Les entreprises de 1 000 salariés et plus sont particulièrement convaincues par ce moyen de *sourcing* (45 %) ainsi que celles des activités informatiques (64 %).

Avec près d'un quart d'opinions favorables, la perception de la pertinence de la cooptation des salariés est restée stable par rapport à l'année précédente. Elle est particulièrement citée par les recruteurs du commerce interentreprises et ceux de l'ingénierie-R&D (respectivement 35 % et 34 %). À l'inverse, les recruteurs de l'industrie agroalimentaire et des équipements électriques et électroniques sont les plus sévères avec ce moyen.

En 2017, les CVthèques ont recueilli 17 % d'opinions positives, une part en retrait de 5 points par rapport à l'année précédente. Néanmoins, elles sont plus

fréquemment jugées comme étant pertinentes par les recruteurs de l'industrie de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport (37 %).

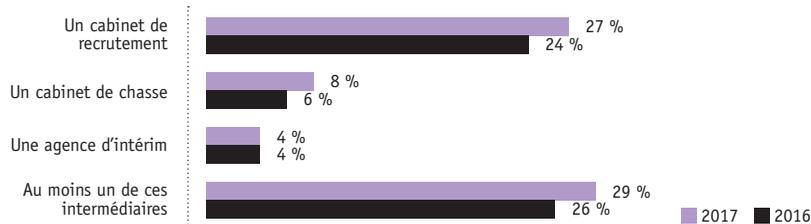
Enfin, 15 % des recruteurs citent les candidatures spontanées parmi les deux moyens apportant les candidatures les plus pertinentes (-2 points en un an). Les recruteurs de la distribution et ceux de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de construction jugent particulièrement pertinentes les candidatures spontanées (respectivement 27 % et 25 %) tandis que les recruteurs des activités informatiques sont les moins convaincus.

## LE RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DE RECRUTEMENT

En 2017, lors du dernier recrutement de cadre, au moins un intermédiaire de recrutement a été sollicité dans près de 3 cas sur 10, contre 26 % en 2016 (figure 9). Cette augmentation concerne avant tout les cabinets de recrutements (27 % contre 24 % en 2016) mais aussi les cabinets de chasse (de 6 % à 8 %).

– Figure 9 –

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



Source : Apec, 2018

Les plus petites entreprises ont plus souvent fait appel à un intermédiaire de recrutement que les plus grandes (28 % des entreprises de moins de 100 salariés contre 22 % pour celles de plus de 1 000 salariés). L'année passée, cette tendance était inversée. Cet écart est davantage marqué pour les cabinets de recrutement, dans lesquels 27 % des petites entreprises ont sollicité un intermédiaire de recrutement, contre 21 % des grandes entreprises. À l'inverse, ces dernières font plus souvent appel à un cabinet de chasse que les plus petites, 10 % contre 6 %.

Les intermédiaires de recrutement ont été davantage sollicités que la moyenne lorsqu'il s'est agi de recruter un cadre en ressources humaines (41 %, et en particulier 39 % pour les cabinets de recrutement et 9 % pour les sociétés d'intérim), dans la fonction services techniques<sup>7</sup> (38 % et 34 % pour les cabinets de recrutement) ainsi qu'en gestion, finance, administration et juridique (35 % pour l'ensemble des intermédiaires et 10 % pour les cabinets de chasse).

À l'inverse, les recrutements de cadres dans les fonctions de la santé, social, culture et de la communication ont été réalisés plus souvent que la moyenne sans intermédiaire : un intermédiaire a été sollicité dans moins de 15 % des cas.

Le recours à un intermédiaire du recrutement varie nettement selon les secteurs d'activité. Il est particulièrement sollicité par les recruteurs des secteurs de l'industrie et de la construction. Dans la mécanique-métallurgie, 57 % des recruteurs font appel à un intermédiaire et plus particulièrement aux cabinets de recrutement. Avec un taux d'usage de 51 %, les recruteurs de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport se situent au 2<sup>e</sup> rang des secteurs ayant le plus recours à un intermédiaire du recrutement en 2017. À l'opposé, les secteurs des services sont ceux qui sollicitent le moins un intermédiaire. Cela est notamment dû à la position de quasi-intermédiaires de beaucoup d'entreprises des secteurs de l'ingénierie-R&D et des activités informatiques, qui, de fait, vont avoir peu recours à un intermédiaire du recrutement (respectivement 14 % et 15 % des embauches de cadres).

Les entreprises ayant fait appel à un intermédiaire ont été interrogées sur le rôle joué par ce dernier dans le processus de recrutement, qu'il s'agisse d'un cabinet de recrutement, de chasse ou d'une société d'intérim. En 2017, le prestataire externe est très souvent mobilisé pour rechercher directement des candidats (94 %) et/ou publier une offre d'emploi (84 %). Pour 92 % des recruteurs, la mission du prestataire est de réaliser un premier tri sur les candidatures reçues avant de convoquer les candidats en entretien (85 % d'entre eux).

Concernant les différents contrôles, les cabinets de chasse sont plus souvent attendus sur le contrôle des références des candidats auprès des anciens employeurs que la moyenne (80 % contre 76 %) et moins sur la passation de tests aux candidats (38 % contre 47 % en moyenne). •

<sup>7</sup> Achats, logistique, maintenance-sécurité, process-méthodes et qualité.



# - 2 -

## -SÉLECTIONNER UN CANDIDAT-

- 22 Dans 6 recrutements sur 10, les entreprises ont recours à la présélection téléphonique
- 25 Plus de 1 entreprise sur 10 a eu recours à la visioconférence lors de la sélection
- 26 Dans près d'un tiers des recrutements, les entreprises ont soumis les candidats à des tests
- 27 Dans près de 9 recrutements sur 10, les diplômes sont demandés et/ou les références sont contrôlées
- 28 Près de 4 candidats recrutés sur 10 étaient connus en amont du recrutement, ou recommandés par un tiers

## -DANS 6 RECRUTEMENTS SUR 10, LES ENTREPRISES ONT RECOURS À LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE-

En 2017, 6 entreprises sur 10 ont procédé à une présélection téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien. Cette première approche, de plus en plus utilisée par les entreprises recrutant des cadres, a vu sa part augmenter de 8 points par rapport à 2016.

La hausse significative du nombre d'entreprises recourant à ce moyen de présélection constatée en 2017 s'explique notamment par l'expansion des sites de réseaux sociaux, dans lesquels la présélection téléphonique est souvent nécessaire. Dans le cas de l'approche directe sur les réseaux sociaux, le recruteur ignore en effet si la personne est intéressée par une mobilité professionnelle.

**relatives aux candidats**, telles que leur intérêt pour le poste et leurs attentes (notamment celles concernant le salaire), afin de discuter d'éléments factuels comme la possibilité de mobilité géographique, ou encore pour se renseigner sur la date de disponibilité d'embauche (figure 10). L'an dernier, 33 % des entreprises avaient utilisé la présélection téléphonique à cet effet.

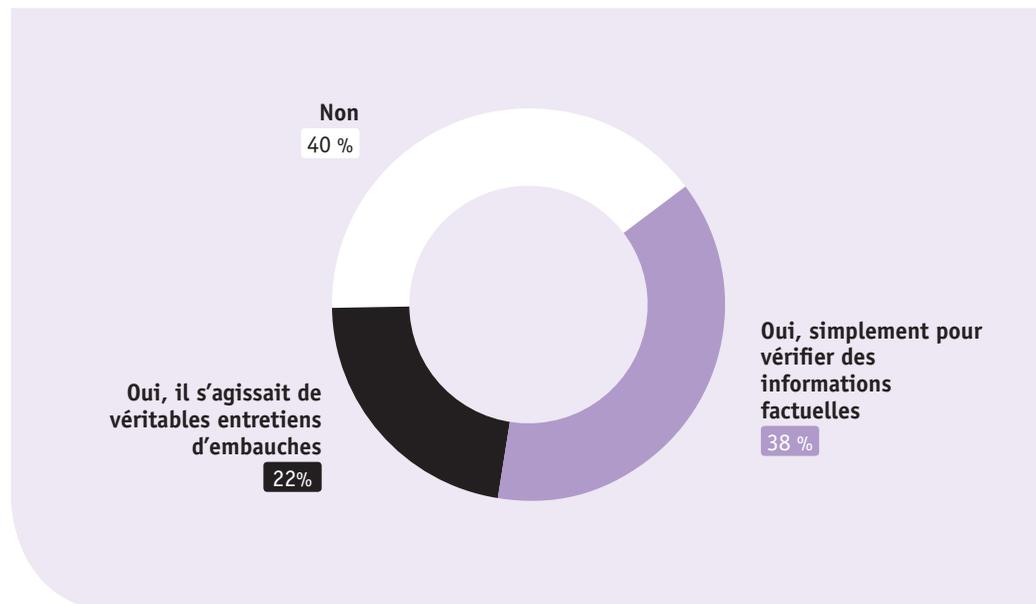
D'autre part, **dans 22 % des cas, les entreprises ont utilisé la présélection téléphonique comme un moyen de recruter des cadres via de réels entretiens d'embauche**. Il s'agit alors d'appréhender les motivations des personnes aspirant au poste, de leur poser davantage de questions sur leur expérience professionnelle ainsi que de se faire une première idée de leurs compétences, notamment comportementales (*soft skills*<sup>8</sup>)

8. *Tendance métiers dans l'industrie et le bâtiment : L'importance des soft skills*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2017.

Cette présélection a été utilisée par les entreprises à des fins différentes : **38 % des entreprises recruteuses s'en sont servies pour vérifier des informations**

- Figure 10 -

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



Source : Apec, 2018

Le nombre des canaux utilisés en amont par les entreprises afin de recruter des cadres influe sur l'utilisation de la présélection téléphonique. Lors de la phase de présélection des postulants, plus les recruteurs utilisent de canaux différents, plus ils font usage de la présélection par téléphone. En 2017, parmi les entreprises ayant eu recours à au moins 6 canaux différents, 77 % ont mis en œuvre une présélection téléphonique, contre 30 % de celles ayant utilisé un seul moyen de *sourcing* (tableau 1). Dans les deux tiers des cas où il n'y a qu'un seul canal activé, il s'agit de la publication d'une offre ou du réseau de relation, moyens nécessitant moins une première approche téléphonique. En revanche, plus les entreprises utilisent de canaux, plus elles font appel à des CVthèques, à des associations d'anciens élèves ou aux réseaux sociaux, moyens requérant davantage une présélection téléphonique.

– Tableau 1 –  
Recours à la présélection téléphonique selon le nombre de canaux utilisés en amont par l'entreprise (2017)

1 canal	30 %
2 à 3 canaux	48 %
4 à 5 canaux	60 %
6 canaux ou plus	77 %
<b>Ensemble</b>	<b>60 %</b>

Source : Apec, 2018

 77 % des entreprises utilisant 6 canaux ou plus en amont ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement, contre 30 % des entreprises ayant utilisé un seul moyen de *sourcing*.

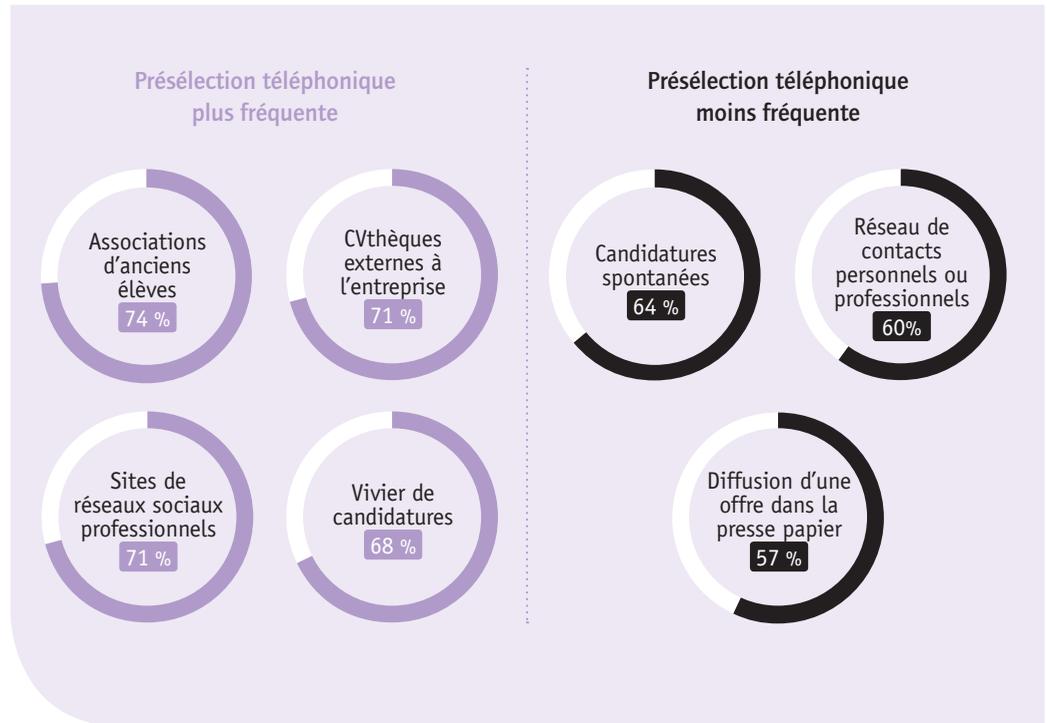
Or, outre le nombre, la nature des canaux utilisés avant la phase de présélection des candidats apparaît également largement corrélée au choix de la présélection téléphonique par les recruteurs. Les entreprises ayant fait appel à des associations d'anciens élèves, celles ayant privilégié des réseaux sociaux professionnels ou encore des CVthèques externes sont aussi celles qui utilisent le plus la présélection téléphonique *a posteriori* (figure 11).

Les candidats approchés par les réseaux sociaux n'ayant pas fait concrètement la démarche de rechercher un emploi, les recruteurs souhaitent naturellement s'enquérir de leur intérêt et de leur disponibilité.

Dans le secteur des équipements électriques et électroniques et dans celui du transport et de la logistique, le recours à la présélection téléphonique apparaît le plus élevé, respectivement à 71 % et 70 %. Le premier secteur utilise davantage les réseaux sociaux comme moyen de *sourcing* (à 64 %) ainsi que les associations d'anciens élèves (à 22 % contre 12 % en moyenne). En transport et logistique, ce sont les CVthèques qui sont plus utilisées que la moyenne, à 41 %. À l'inverse, des secteurs faisant moins fréquemment appel aux CVthèques et aux réseaux sociaux, tels que la formation initiale et continue et la santé-action sociale ont moins recours à la présélection téléphonique.

-Figure 11-

Recours à la présélection téléphonique selon la nature des canaux utilisés en amont par l'entreprise (2017)



Source : Apec, 2018



74 % des entreprises ayant en amont utilisé les associations d'anciens élèves ont eu recours à la présélection téléphonique. 64 % des entreprises ayant en amont utilisé les candidatures spontanées ont eu recours à la présélection téléphonique.

Enfin, la taille de l'entreprise étant également corrélée aux canaux de *sourcing* utilisés, elle l'est aussi concernant l'usage de la présélection téléphonique. Plus les entreprises sont grandes, plus elles emploient de cadres et plus elles utilisent de canaux en vue de leurs recrutements. Elles ont également davantage les moyens de mettre en œuvre une présélection téléphonique, qui s'avère d'autant plus utile.

En 2017, **77 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont utilisé cette ressource lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 51 % des entreprises de moins de 100 salariés (tableau 2)**. Les plus petites entreprises utilisent en effet davantage leur réseau, et ont donc moins besoin d'avoir recours à la présélection téléphonique.

Lorsque le recrutement a abouti à l'embauche d'une personne ni connue préalablement ni recommandée, il y a plus souvent une présélection téléphonique que dans le cas contraire (63 % contre 55 % des personnes connues ou recommandées). Il paraît en effet moins nécessaire pour un recruteur de vérifier la disponibilité

-Tableau 2-

Recours à une présélection téléphonique selon la taille de l'entreprise (2017)

Moins de 100 salariés	51 %
De 100 à 249 salariés	56 %
De 250 à 999 salariés	63 %
1 000 salariés et plus	77 %
<b>Ensemble</b>	<b>60 %</b>

Source : Apec, 2016

et l'intérêt d'une personne recommandée ou qu'il connaît déjà pour un poste précis.

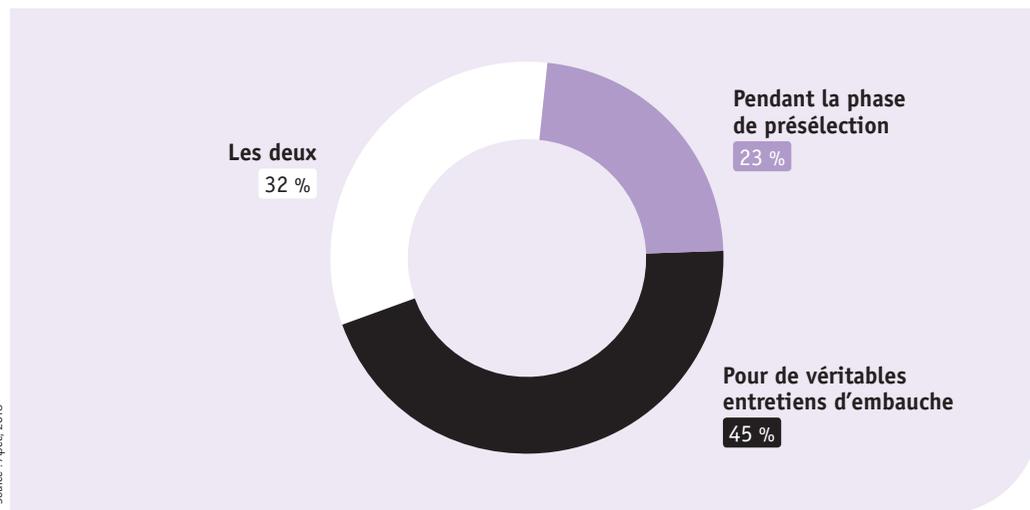
De plus, il s'avère que parmi les personnes recrutées, les plus âgées sont davantage connues de l'entreprise qui les embauche, ou ont davantage été recommandées par une tierce personne. Ces cadres plus expérimentés sont ainsi moins souvent appelés lors d'une présélection téléphonique : 54 % des cadres de 50 ans et plus l'ont été, contre 66 % des moins de 30 ans. ●

## –PLUS DE 1 ENTREPRISE SUR 10 A EU RECOURS À LA VISIOCONFÉRENCE LORS DE LA SÉLECTION–

En 2017, comme en 2016, 11 % des entreprises ont fait appel à la visioconférence lors du dernier recrutement de cadre effectué. Ce moyen de communication à distance est pratique et peu coûteux, tant pour les recruteurs que pour les candidats. Simple d'utilisation, il évite aux cadres de se déplacer (notamment pour ceux étant géographiquement éloignés ou ceux étant en poste) et ne nécessite que peu de moyens.

Cet outil peut tout aussi bien être utilisé pendant la phase de présélection du candidat que dans le cadre de véritables entretiens d'embauche. On constate que dans 77 % des cas, les entreprises utilisent la visioconférence pour cette dernière raison (figure 12). La visioconférence permet au recruteur, au même titre qu'un entretien téléphonique, d'évaluer la personnalité des candidats.

– Figure 12 –  
Utilisation de la visioconférence (2017)



Source : Apec, 2018



Parmi les entreprises ayant utilisé la visioconférence, 23 % l'ont fait pendant la phase de présélection.

**L'usage de la visioconférence va de pair avec celui de la présélection téléphonique** : parmi les entreprises ayant utilisé cette première pratique, 82 % ont également eu recours à la présélection téléphonique.

De même que pour la présélection téléphonique, la visioconférence s'avère davantage utilisée pour les jeunes cadres : elle a été utilisée dans 14 % des recrutements de cadres de moins de 30 ans dernièrement recrutés contre 7 % de ceux de cadres âgés de 50 ans et plus.

**En ce qui concerne la taille de l'entreprise, les plus grandes (1 000 salariés et plus) utilisent davantage la visioconférence que les petites (moins de 100 salariés) : 11 % contre 9 %.** Cet écart était toutefois de 7 points l'année passée (13 % contre 6 %). Cela

démontre la plus large accessibilité de ce moyen de communication.

Enfin, **les secteurs utilisant le plus la visioconférence sont ceux de l'ingénierie-R&D et de l'industrie agroalimentaire**, respectivement à 24 et 18 %. Ces secteurs, notamment celui de l'industrie pour les postes de production, cherchent davantage des profils de cadres expérimentés, et donc le plus souvent déjà en poste. De plus, ces secteurs sont concentrés dans certaines zones d'emploi (comme l'agroalimentaire dans le Nord-Ouest de la France<sup>9</sup>) et parfois dans des zones industrielles excentrées des centres urbains. La visioconférence apparaît ainsi comme un moyen souple permettant aux candidats de passer un premier entretien à distance. ●

9. Cartographie et analyse territoriale des offres d'emploi cadre par secteur, édition 2017, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-14, décembre 2017.

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

En 2017, comme l'année précédente, près d'un quart des entreprises ont soumis les candidats à des tests. Ces épreuves correspondent à des tests de langues, psychotechniques, de personnalité, des mises en situation professionnelle, etc.

L'entreprise fait parfois appel à des intermédiaires de recrutement tels qu'un cabinet de recrutement, une société d'intérim ou encore un cabinet de chasse. Dans ce cas, les tests sont réalisés à hauteur de 47 %. Les intermédiaires de recrutement sont en effet plus à même d'appliquer ces pratiques, possédant les équipements et logiciels nécessaires à leur bon déroulement.

Au total (lorsque l'entreprise fait elle-même passer des tests aux postulants, ou lorsqu'elle laisse à l'intermédiaire de recrutement le soin de s'en charger), dans 31 % des recrutements, les candidats ont passé des tests.

Le secteur de l'automobile, de l'aéronautique et des autres matériels de transport est celui dans lequel les tests sont les plus fréquemment utilisés, à 56 %. Dans certains secteurs, le besoin d'avoir recours à des tests s'avère moins utile. C'est le cas par exemple des secteurs de la santé et de l'action sociale, ou encore de celui de la formation initiale et continue, respectivement à 16 % et 19 %. Ces derniers recrutent en effet des cadres diplômés pour des qualifications bien définies, ce qui peut garantir leurs compétences.

Un tiers des grandes entreprises (1 000 salariés et plus) font passer des tests à leurs candidats, contre

28 % des entreprises de moins de 100 salariés. Cet écart de 5 points s'est réduit en 2017 : il était en effet de 14 points en 2016. Ce sont les entreprises de taille moyenne (entre 250 et 1 000 salariés) qui font passer le plus fréquemment des tests aux candidats en 2017 (35 %) (tableau 3).

- Tableau 3 -  
Recours aux tests selon la taille de l'entreprise (2017)

Moins de 100 salariés	28 %
De 100 à 249 salariés	30 %
De 250 à 999 salariés	35 %
1 000 salariés et plus	33 %
<b>Ensemble</b>	<b>31 %</b>

Source : Apec, 2016

Ces tests sont également davantage utilisés dans les fonctions de l'informatique et du commercial-marketing (plus de 37 %) que dans celles de la santé, du social et de la culture (14 %).

Lorsque le poste proposé au candidat est un poste à durée indéterminée (CDI), celui-ci sera plus fréquemment soumis à des tests que pour un poste en CDD, respectivement à 32 % contre 18 %. La durée du contrat est ainsi une donnée importante, qui modifie la façon dont se déroule un recrutement. L'usage de tests s'avère être un moyen pour les recruteurs de s'assurer du choix d'un candidat sur le long terme. De plus, le facteur temps entre aussi en compte : les CDD sont souvent des postes à pourvoir plus rapidement que les CDI. ●

# –DANS PRÈS DE 9 RECRUTEMENTS SUR 10, LES DIPLÔMES SONT DEMANDÉS ET/OU LES RÉFÉRENCES SONT CONTRÔLÉES–

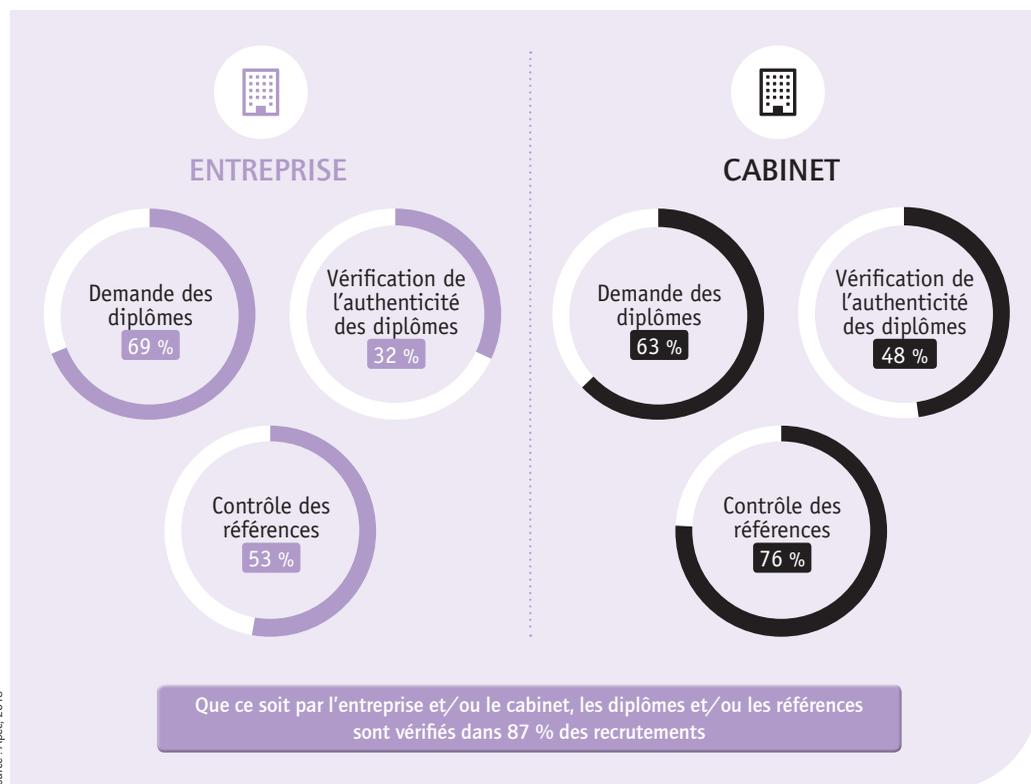
Dans 87 % des cas, les diplômes des candidats sont demandés, leur authenticité vérifiée et/ou leurs références contrôlées. Ces contrôles sont le plus souvent effectués auprès de l'ancien employeur du candidat. L'entreprise elle-même peut se charger de cette vérification, ou demander à un intermédiaire de recrutement de s'en occuper.

Lorsque l'entreprise prend en charge le recrutement, elle demande les diplômes des candidats près de 7 fois sur 10. Le contrôle des références est effectué environ 1 fois sur 2. Leur authenticité n'est, elle, vérifiée que 1 fois sur 3 (figure 12). Cela s'explique notamment par le profil des candidats recrutés par les entreprises

elles-mêmes : par rapport aux intermédiaires du recrutement, elles embauchent plus souvent des profils jeunes, à qui on va demander les diplômes plutôt que vérifier les références, contrairement aux cadres plus expérimentés. De plus, contrôler les références et vérifier l'authenticité des diplômes prennent beaucoup de temps à l'entreprise, qui préférera souvent déléguer cette activité à un intermédiaire.

En effet, lorsqu'un cabinet de recrutement ou de chasse, ou une société d'intérim est mandaté afin de couvrir la partie recrutement, l'authenticité des diplômes est vérifiée près de 1 fois sur 2 et les références contrôlées dans 76 % des cas.

– Figure 12 –  
Des différences dans le processus de sélection (2017)



Source : Apec, 2018



Dans 69 % des recrutements, l'entreprise a demandé les diplômes, et quand il y a eu appel à un intermédiaire, celui-ci a demandé les diplômes dans 63 % des cas.

## – PRÈS DE 4 CANDIDATS RECRUTÉS SUR 10 ÉTAIENT CONNUS EN AMONT DU RECRUTEMENT, OU RECOMMANDÉS PAR UN TIERS –

En 2017, 37 % des candidats embauchés étaient connus d'au moins un collaborateur de l'entreprise avant le début du processus de recrutement, ou recommandés par une personne externe à l'entreprise. Ce résultat montre notamment le poids de l'entourage (réseau de relations personnelles et professionnelles, cooptation...) dans les recrutements.

Pour une entreprise, le fait d'embaucher une personne déjà connue ou recommandée par un tiers facilite considérablement le recrutement. Une personne ayant déjà travaillé dans l'entreprise, comme un ancien stagiaire ou un alternant, aura déjà de solides connaissances et des contacts dans l'entreprise. De plus, cela permet de raccourcir les étapes de sélection. **En effet, quand le candidat recruté est déjà connu ou recommandé, il y a des tests dans 26 % des cas, contre 35 % des recrutements dans lesquels la personne recrutée n'était pas connue.** Embaucher un cadre connu ou recommandé, donc dit « de confiance », permet non seulement de réduire les phases de sélection, parfois chronophages et onéreuses, mais aussi de limiter les risques d'incompatibilité avec l'entreprise et le poste en lui-même.

**Dans le détail, dans près de 3 recrutements sur 10, la personne recrutée était connue d'une personne de l'entreprise, et 15 % ont été recommandés par un tiers (tableau 4).** On observe également que 7 % des candidats étaient recommandés par une personne externe à l'entreprise, et 8 % étaient à la fois connus d'une personne interne à l'entreprise et recommandés par une tierce personne.

– Tableau 4 –  
Proportion des candidats connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne extérieure parmi les candidats recrutés (2017)

Candidat connu et non recommandé	21 %
Candidat connu et recommandé	8 %
Candidat recommandé mais non-connu	7 %
<b>Candidat connu et/ou recommandé</b>	<b>37 %</b>

Source : Apec, 2016

Les moyens de *sourcing* utilisés en amont de la phase de recrutement jouent logiquement un rôle particulièrement important. 48 % des entreprises ayant utilisé la cooptation des salariés afin de recruter un cadre ont embauché une personne connue ou recommandée. C'est le cas également de 47 % de celles ayant fait agir leur réseau de contacts personnels et professionnels.

Et quand c'est l'un de ces canaux qui a permis le recrutement, dans respectivement 82 % et 90 % des cas, cela a abouti au recrutement d'un candidat connu ou recommandé. Ce pourcentage est de 71 % lorsque le canal est le vivier de candidatures.

De même, comme l'année précédente, près de trois quarts des entreprises n'ayant pas diffusé d'offre d'emploi ont recruté une personne connue ou recommandée.

En lien avec les moyens de *sourcing* privilégiés, il s'avère que les plus petites entreprises recrutent davantage de cadres connus ou recommandés : 43 % des recrutés dans les entreprises de moins de 100 salariés contre 32 % de celles de 1 000 salariés et plus (tableau 5). Les petites entreprises ayant moins de ressources, et donc moins de moyens à allouer au recrutement, la recherche de candidats se fait davantage par le biais du réseau des salariés de l'entreprise. De plus, ces entreprises de moins de 100 salariés peuvent paraître moins attractives pour les cadres que les grandes et y connaître des salariés peut rassurer le candidat sur la viabilité de l'entreprise.

– Tableau 5 –  
Proportion des recrutements pour lesquels le candidat recruté était connu de l'entreprise ou recommandé selon la taille de l'entreprise (2017)

Moins de 100 salariés	43 %
De 100 à 249 salariés	37 %
De 250 à 999 salariés	35 %
1 000 salariés et plus	32 %
<b>Ensemble</b>	<b>37 %</b>

Source : Apec, 2018

Enfin, le profil des candidats recrutés qui étaient connus ou recommandés avant le début du processus de recrutement diffère selon l'âge. Un recruté sur deux âgé de plus de 50 ans était connu de l'entreprise ou recommandé par une tierce personne. C'est le cas d'environ 35 % des candidats âgés de moins de 40 ans (tableau 6). Cela peut s'expliquer de différentes façons : premièrement, les candidats les plus âgés ont un plus large réseau professionnel, et donc se feront plus fréquemment recommandés. D'un autre côté, les jeunes cadres peuvent avoir davantage de facilité à être recrutés que les cadres plus expérimentés. Ainsi, ces derniers ont davantage besoin d'un appui à leur dossier de candidature.

**– Tableau 6 –**  
**Proportion des candidats connus ou recommandés**  
**parmi les candidats recrutés selon leur âge (2017)**

Moins de 30 ans	34 %
De 30 à 39 ans	35 %
De 40 à 49 ans	39 %
50 ans et plus	50 %
<b>Ensemble</b>	<b>37 %</b>

Source : Apec, 2018

## –MÉTHODOLOGIE–

L'enquête *Sourcing* cadres est réalisée chaque année par la direction données, études, analyses de l'Apec (depuis 2009). Comme les précédentes, cette dixième édition de l'enquête a pour principal objectif de mieux cerner les pratiques des entreprises quant aux recrutements externes de leurs cadres. Elle s'est ainsi intéressée globalement aux différentes étapes d'un processus de recrutement, des moyens utilisés pour obtenir des candidatures (*sourcing*) jusqu'à la sélection du candidat finalement retenu (entretiens d'embauche, tests éventuels...). Il s'agit bien ici d'étudier comment les entreprises recrutent leurs cadres.

La méthodologie utilisée est identique depuis 2009. Une enquête téléphonique est menée auprès d'entreprises et les entretiens portent sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». Il s'agit de reprendre l'ensemble du processus appliqué au cas concret du dernier recrutement réalisé, seul moyen qui permette d'obtenir

des réponses précises (et non du type : « ça dépend du poste », « tout dépend selon que l'on cherche un cadre expérimenté ou un débutant »).

Ainsi, ce sont 1 400 entreprises, d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2017 et février 2018, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en janvier et février 2018. L'interviewé est la personne chargée des recrutements externes de cadres dans l'entreprise (directeur des ressources humaines, chargé de recrutement, responsable du recrutement, responsable emploi-formation, directeur administratif et financier, directeur d'entreprise, etc.). L'Apec n'est pas citée comme commanditaire de l'étude avant la fin du questionnaire.

Les entreprises interrogées sont représentatives de celles du secteur privé, selon le critère des effectifs cadres par secteur d'activité. ●

# — 3 —

## —ANNEXES—

- 32 Annexe 1 : Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise
- 32 Annexe 2 : Segments de marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité
- 33 Annexe 3 : Moyen ayant permis le recrutement en 2017 selon la taille de l'entreprise
- 33 Annexe 4 : Moyen ayant permis le recrutement en 2017 selon le secteur d'activité

## –ANNEXE 1 : SEGMENTS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE–

	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Total
Moins de 100 salariés	82 %	12 %	6 %	100 %
De 100 à 249	87 %	8 %	5 %	100 %
De 250 à 999	91 %	6 %	3 %	100 %
1000 et plus	94 %	3 %	3 %	100 %
<b>Total</b>	<b>88 %</b>	<b>8 %</b>	<b>4 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Apec, 2018

## –ANNEXE 2 : SEGMENTS DE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ–

	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Total
Industrie agro-alimentaire	90 %	10 %	0 %	100 %
Automobile, aéronautique et autre mat. transport	87 %	10 %	3 %	100 %
Chimie, pharmacie, énergies	91 %	6 %	3 %	100 %
Équipements électroniques et électroniques	96 %	4 %	1 %	100 %
Mécanique, métallurgie	92 %	4 %	4 %	100 %
Autres industries	87 %	11 %	2 %	100 %
<b>Industrie</b>	<b>91 %</b>	<b>7 %</b>	<b>3 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Construction</b>	<b>85 %</b>	<b>11 %</b>	<b>5 %</b>	<b>100 %</b>
Commerce inter-entreprises	93 %	5 %	2 %	100 %
Distribution	81 %	12 %	7 %	100 %
<b>Commerce</b>	<b>86 %</b>	<b>9 %</b>	<b>5 %</b>	<b>100 %</b>
Informatique	85 %	11 %	4 %	100 %
Ingénierie, R&D	89 %	7 %	4 %	100 %
Banque, assurances	94 %	1 %	4 %	100 %
Services aux entreprises	88 %	6 %	5 %	100 %
Transports, logistique	85 %	7 %	8 %	100 %
Hôtellerie, restaurant, loisirs	83 %	11 %	6 %	100 %
Formation initiale et continue	92 %	4 %	4 %	100 %
Santé action et sociale	86 %	12 %	2 %	100 %
Autres services	90 %	4 %	6 %	100 %
<b>Services</b>	<b>88 %</b>	<b>7 %</b>	<b>4 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>88 %</b>	<b>8 %</b>	<b>4 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Apec, 2018

## –ANNEXE 3 : MOYEN AYANT PERMIS LE RECRUTEMENT EN 2017 SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE–

Source : Apec, 2018

	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Marché accessible	Marché caché	Total
Moins de 100 salariés	42 %	20 %	11 %	7 %	6 %	10 %	4 %	100 %
De 100 à 249	47 %	13 %	9 %	8 %	8 %	7 %	6 %	100 %
De 250 à 999	51 %	13 %	9 %	9 %	9 %	3 %	6 %	100 %
1000 et plus	48 %	15 %	8 %	8 %	6 %	6 %	9 %	100 %
<b>Total</b>	<b>47 %</b>	<b>15 %</b>	<b>9 %</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>	<b>7 %</b>	<b>6 %</b>	<b>100 %</b>

## –ANNEXE 4 : MOYEN AYANT PERMIS LE RECRUTEMENT EN 2017 SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ–

Source : Apec, 2018

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Sites de réseaux sociaux	Chasse/approche directe	Autres	Total
Industrie agro-alimentaire	63 %	8 %	6 %	9 %	0 %	7 %	7 %	100 %
Automobile, aéronautique et autre mat. transport	52 %	11 %	5 %	11 %	4 %	15 %	1 %	100 %
Chimie, pharmacie, énergies	52 %	11 %	11 %	6 %	6 %	7 %	7 %	100 %
Équipements électroniques et électroniques	53 %	25 %	0 %	9 %	8 %	0 %	5 %	100 %
Mécanique, métallurgie	55 %	3 %	6 %	5 %	8 %	14 %	9 %	100 %
Autres industries	49 %	13 %	3 %	7 %	5 %	19 %	4 %	100 %
<b>Industrie</b>	<b>53 %</b>	<b>11 %</b>	<b>6 %</b>	<b>7 %</b>	<b>6 %</b>	<b>10 %</b>	<b>6 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Construction</b>	<b>40 %</b>	<b>18 %</b>	<b>16 %</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>100 %</b>
Commerce inter-entreprises	39 %	15 %	14 %	4 %	10 %	12 %	7 %	100 %
Distribution	46 %	20 %	3 %	15 %	6 %	5 %	4 %	100 %
<b>Commerce</b>	<b>43 %</b>	<b>18 %</b>	<b>8 %</b>	<b>11 %</b>	<b>7 %</b>	<b>8 %</b>	<b>5 %</b>	<b>100 %</b>
Informatique	38 %	9 %	14 %	9 %	12 %	10 %	9 %	100 %
Ingénierie, R&D	46 %	16 %	14 %	1 %	8 %	5 %	10 %	100 %
Banque, assurances	57 %	18 %	7 %	6 %	5 %	5 %	4 %	100 %
Services aux entreprises	47 %	11 %	9 %	5 %	12 %	11 %	5 %	100 %
Transports, logistique	36 %	26 %	7 %	4 %	5 %	16 %	6 %	100 %
Hôtellerie, restaurant, loisirs	56 %	15 %	6 %	7 %	6 %	3 %	8 %	100 %
Formation initiale et continue	57 %	26 %	4 %	8 %	3 %	0 %	2 %	100 %
Santé action et sociale	54 %	20 %	6 %	9 %	2 %	6 %	4 %	100 %
Autres services	48 %	11 %	14 %	3 %	14 %	5 %	5 %	100 %
<b>Services</b>	<b>48 %</b>	<b>15 %</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>	<b>9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>6 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>47 %</b>	<b>15 %</b>	<b>9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>	<b>100 %</b>

---

N°2018-14

---

JUIN 2018

---

## – SOURCING CADRES, ÉDITION 2018 –

En 2017, comme les années précédentes, les opportunités d'emploi cadre ont été largement rendues visibles, par la diffusion d'offres d'emploi : lors de leur dernier recrutement de cadre, les recruteurs ont diffusé une offre à hauteur de 88 %. Cette transparence du marché de l'emploi cadre est notamment portée par les réseaux sociaux professionnels, dont l'usage a progressé de 13 points, ce qui en fait le 4<sup>e</sup> canal le plus sollicité, dans 49 % des recrutements. Si l'approche directe de candidats reste le premier objet de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels dans le cadre d'un recrutement, la diffusion de l'offre, qu'elle soit restreinte à son réseau ou plus largement relayée, devient presque aussi importante dans cet usage cette année, suite à une progression significative. Toutefois, l'efficacité des réseaux sociaux n'a pas progressé à la mesure de la croissance de leur usage, même si les recruteurs ont une opinion positive de leur pertinence pour leurs recrutements de cadres. L'offre reste le canal de *sourcing* de candidats le plus efficace et est d'ailleurs perçue comme tel par les recruteurs.



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

ISSN 2273-8819

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

*Pilotage de l'étude* : Laurence Bonnevaux

*Analyse et rédaction* : Bertille Bodineau, Thi Minh Chau Nguyen

*Maquette* : Ludovic Bouliol

*Direction Données, études et analyses* : Pierre Lamblin

---

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

---

**POUR CONTACTER L'APEC**

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

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H