

– DE L’OFFRE AU RECRUTEMENT, PROFILS CADRES RECHERCHÉS ET PROFILS RECRUTÉS –

ÉDITION 2017

LES ÉTUDES DE L’EMPLOI CADRE

N° 2018-06

MARS 2018

– De l’offre au recrutement :
analyse des enquêtes trimestrielles
de suivi des offres d’emploi confiées
à l’Apec en 2016

Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d’expérience ont représenté plus de la moitié des embauches sur offre en 2016. Moins souvent recrutés, les jeunes diplômés ont représenté 15 % des recrutements de cadres et les cadres les plus expérimentés, 24 %.

En 2016, les cadres recrutés *via* les offres ont une expérience répondant aux attentes du recruteur dans plus d’un cas sur deux. L’expérience professionnelle est la principale variable d’ajustement lors d’un recrutement cadre.

Ces ajustements en cours de recrutement permettent ainsi aux jeunes diplômés d’être recrutés sur des postes qui, *a priori*, ne leur étaient pas destinés.



– LES CADRES AYANT ENTRE 1 ET 10 ANS D'EXPÉRIENCE ONT REPRÉSENTÉ PLUS DE LA MOITIÉ DES EMBAUCHES SUR OFFRE EN 2016 –

En 2016, les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience ont été les plus recrutés (**figure 1**). Ils ont représenté 61 % des recrutements suite à la diffusion d'une offre sur *apec.fr*. Moins souvent recrutés, les jeunes diplômés ont représenté 15 % des recrutements de cadres *via* les offres d'emploi diffusées sur *apec.fr*, et les cadres les plus expérimentés, 24 %.

– LES RECRUTEMENTS DE CADRES TRÈS EXPÉRIMENTÉS ONT PROGRESSÉ DANS LA FONCTION INFORMATIQUE

Selon les fonctions, on observe des spécificités dans les profils recrutés. Les fonctions études-R&D et communication-crétion recrutent proportionnellement

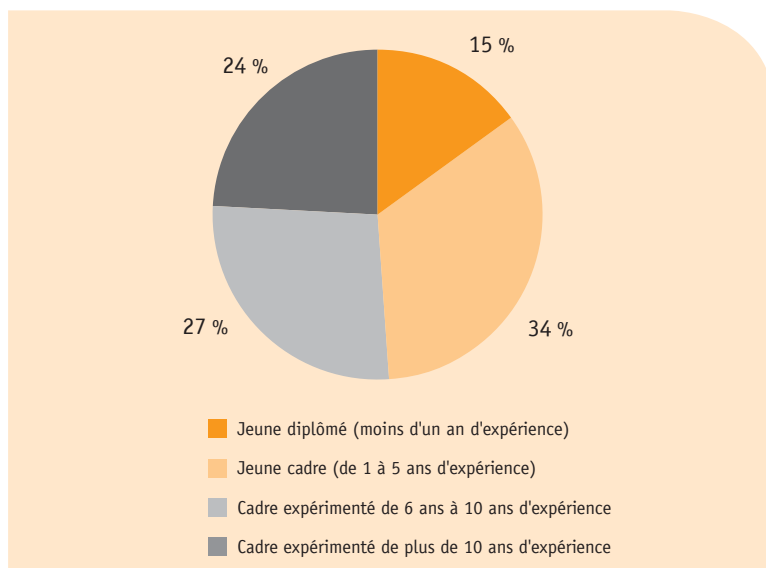
plus de jeunes diplômés et de jeunes cadres qu'en moyenne (64 % des recrutements pour les offres en études-R&D et communication-crétion) (**figure 2**).

À l'opposé, les cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience sont plus souvent recrutés qu'en moyenne pour des postes liés aux fonctions direction d'entreprise (36 %), production industrielle-travaux et chantier (33 %) et commercial-marketing (27 %). Dans la fonction informatique, on observe une hausse des recrutements de cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience par rapport à 2014 (+4 points¹). Ils sont particulièrement représentés dans le domaine de la direction informatique. À l'inverse, on constate une baisse de la part des recrutements sur offre des jeunes diplômés dans cette fonction, passant de 21 % en 2014 à 16 % en 2016.

Quant à la fonction santé-social-culture, on y observe une baisse des recrutements des cadres expérimentés de plus de 10 ans d'expérience (25 % contre 36 % en 2014) et une hausse significative des recrutements de cadres ayant 6 à 10 ans d'expérience, passant de 23 % en 2014 à 33 % en 2016.

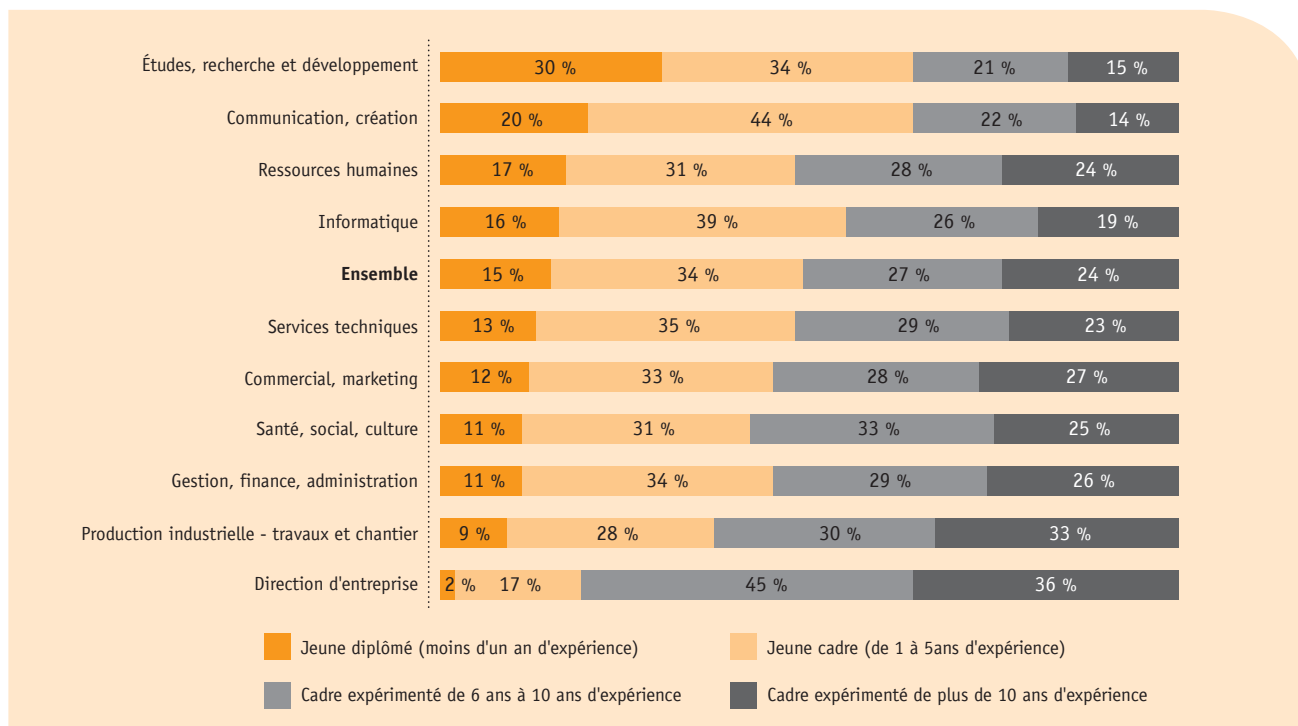
1. De l'offre au recrutement, profils cadres recherchés et profils recrutés, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-75, octobre 2015. Pour des raisons de méthodologie, les indicateurs liés au profil sont comparés à ceux de l'édition 2015.

– Figure 1 –
Profil des cadres recrutés par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec en 2016



Source : Apec, 2017

– Figure 2 –
Profils des cadres recrutés en 2016 par les entreprises ayant confié une offre à l’Apec selon la fonction



Source : Apec, 2017

Les jeunes diplômés représentent 15 % des recrutements de cadres *via* les offres d’emploi. Comme vu précédemment, ce sont dans les fonctions études-R&D et communication-création que la proportion des jeunes diplômés est la plus élevée, respectivement 30 % et 20 %. À l’inverse, les fonctions direction d’entreprise (2 %) et production industrielle-travaux et chantier (9 %) recrutent une part peu importante de jeunes diplômés.

La proportion des jeunes diplômés parmi les recrutements sur offre s’est réduite entre 2014 et 2016 dans les fonctions suivantes : informatique, ressources humaines, production industrielle-travaux et chantier, gestion-finance-administration et direction d’entreprise. Pour autant, les volumes de recrutements cadres ayant augmenté sur la période, ils ne sont pas forcément moins nombreux en volume à avoir été recrutés.

– EN 2016, 4 RECRUTEMENTS VIA LES OFFRES SUR 10 CONCERNAIENT DES FEMMES CADRES –

La proportion de femmes dans les recrutements *via* les offres a progressé entre 2014 et 2016, de 33 % à 37 % (**figure 3**).

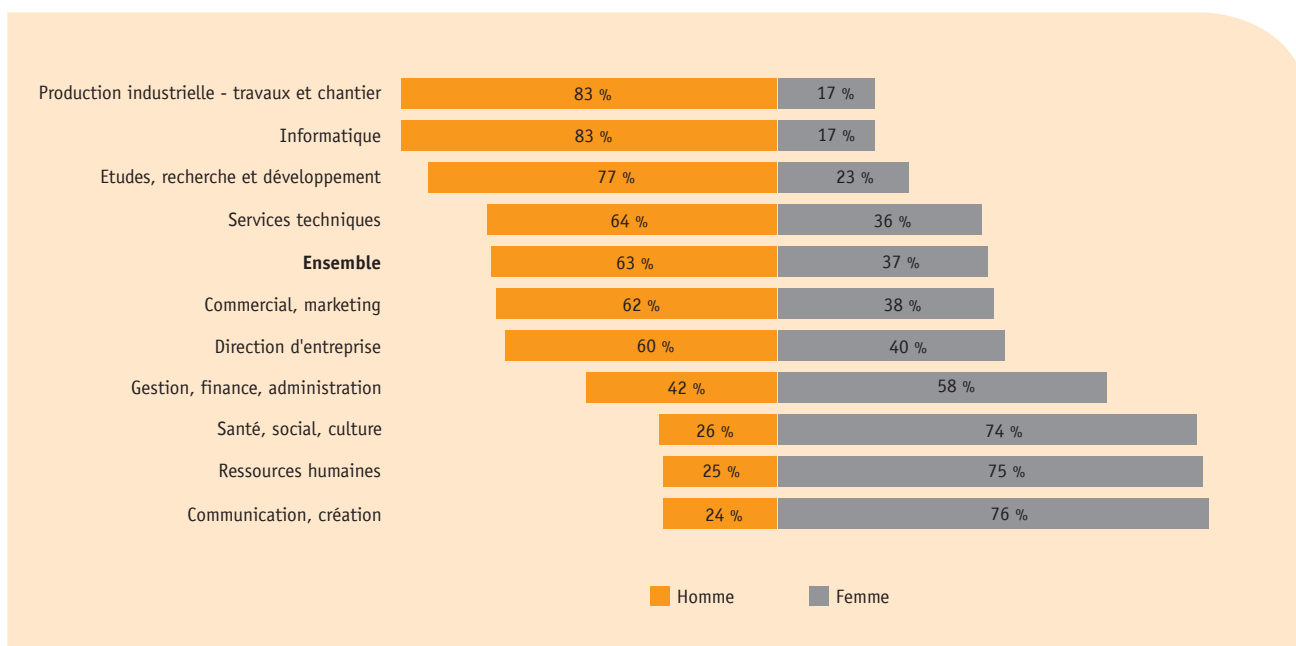
Si les femmes représentent presque 4 recrutements cadres sur 10, il existe toutefois une forte polarisation selon les fonctions. C'est particulièrement notable dans les fonctions communication- création (76 %), santé-social-culture (74 %) et ressources humaines (75 %) qui recrutent proportionnellement le plus de femmes cadres. À l'inverse, la part des femmes dans les recrutements des fonctions production indus-

trielle-travaux et chantier et informatique reste faible (respectivement 17 %).

À noter toutefois que la proportion des femmes dans ces fonctions encore peu féminisées a progressé en 2016 par rapport à 2014 : +7 points en production industrielle-travaux et chantier, +3 points en informatique. En revanche, la part des hommes dans les fonctions féminisées comme la communication-crédation, les ressources humaines ou la santé-social-culture a baissé de manière significative.

– Figure 3 –

Proportions d'hommes et de femmes dans les recrutements sur offre par fonction en 2016



Source : Apec, 2017

– L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE RESTE LA PRINCIPALE VARIABLE D'AJUSTEMENT LORS D'UN RECRUTEMENT D'UN CADRE VIA UNE OFFRE –

Le recrutement d'un cadre résulte d'un ajustement entre le souhait initial du recruteur et les profils des candidatures reçues. Cet ajustement concerne plus particulièrement l'expérience professionnelle.

– Tableau 1 –

Équivalences entre le profil recherché et le profil recruté selon le niveau d'expérience, le niveau et la nature du diplôme du cadre finalement recruté en 2016 *via* une offre

	Expérience équivalente	Niveau du diplôme équivalent	Nature de diplôme équivalent	Pas d'écart de profil
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	39 %	85 %	91 %	49 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	55 %	81 %	84 %	54 %
Cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience	65 %	79 %	76 %	62 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	57 %	67 %	67 %	55 %
Ensemble	56 %	78 %	79 %	56 %

Source : Apec, 2017



39 % des jeunes diplômés recrutés en 2016 *via* une offre avaient une expérience équivalente à celle envisagée par le recruteur.

En 2016, 56 % des recruteurs estimaient qu'il n'existait pas d'écart, au global, entre le profil attendu et le profil de la personne recrutée (**tableau 1**).

Concernant le niveau et la nature du diplôme, les recruteurs réalisent peu d'ajustements : dans près de 8 cas sur 10, le candidat retenu avait un niveau de diplôme équivalent et aussi un diplôme de nature équivalente à celui attendu. Les attentes liées au niveau et à la nature du diplôme sont bien plus fortes lors du recrutement d'un jeune diplômé : 85 % d'entre eux, contre 67 % des cadres très expérimentés, ont un niveau de diplôme équivalent aux attentes du recruteur. En effet, pour les jeunes diplômés en manque d'expérience, le diplôme valide les compétences.

– DANS PRÈS D'UN RECRUTEMENT VIA UNE OFFRE SUR DEUX, LE CANDIDAT N'AVAIT PAS L'EXPÉRIENCE SOUHAITÉE PAR L'ENTREPRISE

Les ajustements sur l'expérience sont d'autant plus importants que la personne recrutée est un jeune diplômé. Ainsi, seuls 39 % d'entre eux avaient l'expérience souhaitée contre 64 % des cadres ayant entre 6 et 10 ans d'expérience (**tableau 2**).

Les exigences du recruteur sont revues à la baisse dans 2 recrutements sur 10. C'est particulièrement le cas lorsque les cadres recrutés justifient de peu d'expérience : les jeunes diplômés (52 % des cas) et les jeunes cadres (29 %).

Parallèlement, les cadres très expérimentés (plus de 10 ans d'expérience) ont une expérience plus importante que celle initialement attendue par le recruteur dans 23 % des cas.

–Tableau 2–

Répartition des recrutements de cadres sur offre en 2016 selon les ajustements d'expérience par profil

	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Total
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	39 %	52 %	2 %	7 %	100 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	55 %	29 %	4 %	13 %	100 %
Cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience	64 %	12 %	10 %	14 %	100 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	57 %	5 %	23 %	15 %	100 %
Ensemble	56 %	22 %	9 %	13 %	100 %

Source : Apec, 2017



39 % des jeunes diplômés recrutés sur offre en 2016 ont une expérience équivalente à celle attendue au début du recrutement, 52 % moins importante.

Toutefois, les ajustements sont différents selon les fonctions (**tableau 3**). Dans les fonctions direction d'entreprise (65 %), communication-crédation (63 %) et ressources humaines (59 %), l'expérience du candidat recruté est considérée le plus souvent comme étant équivalente à celle attendue. Tandis que pour les fonctions commercial-marketing et santé-social-culture, les ajustements se font plus fréquemment à la baisse.

Les candidats recrutés dans les fonctions informatique et études-R&D ont dans près de 3 cas sur 10 une expérience moins importante que celle attendue (respectivement 27 % et 26 %).

Les cadres finalement embauchés au sein de la fonction commercial-marketing ont une expérience différente de celle attendue dans 2 cas sur 10, contre 13 % en moyenne. En effet, dans cette fonction, les recruteurs prêtent peut-être plus d'attention que pour d'autres postes au savoir-être des candidats, qui peuvent valoriser une expérience différente. La fonction direction d'entreprise est celle dont les recrutements répondent le plus souvent au souhait initial des recruteurs quant à l'expérience.

– Tableau 3–

Répartition des recrutements de cadres sur offre en 2016 selon les ajustements d'expérience par fonction

	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Total
Direction d'entreprise	➔ 65 %	19 %	6 %	10 %	100 %
Communication, création	➔ 63 %	18 %	7 %	12 %	100 %
Ressources humaines	➔ 59 %	21 %	11 %	9 %	100 %
Informatique	➔ 58 %	27 %	8 %	7 %	100 %
Production industrielle - travaux et chantier	57 %	25 %	9 %	9 %	100 %
Ensemble	➔ 56 %	22 %	9 %	13 %	100 %
Etudes, recherche et développement	➔ 56 %	26 %	9 %	9 %	100 %
Services techniques	55 %	21 %	10 %	14 %	100 %
Gestion, finance, administration	55 %	20 %	12 %	13 %	100 %
Commercial, marketing	➔ 54 %	17 %	9 %	20 %	100 %
Santé, social, culture	54 %	17 %	11 %	18 %	100 %

Source : Apec, 2017



65 % des cadres de la fonction direction d'entreprise recrutés sur offre en 2016 ont une expérience équivalente à celle attendue au début du recrutement, 19 % moins importante. Les flèches indiquent l'évolution par rapport à 2014.

4 JEUNES DIPLÔMÉS SUR 10 SONT RECRUTÉS SUR DES OFFRES DESTINÉES AUX CADRES EXPÉRIMENTÉS

En 2016, les offres mises en ligne sur apec.fr à l'attention des débutants ont représenté 6 % des offres. Au final, 15 % des recrutements ont concerné des jeunes diplômés justifiant de moins d'un an d'expérience. Parmi ces derniers, ils sont seulement 20 % à avoir

été recrutés sur une offre qui leur était tout particulièrement destinée (**tableau 4**). Les jeunes diplômés sont donc recrutés sur d'autres offres : les offres destinées à tous niveaux (40 %) et les offres destinées aux cadres expérimentés (40 %). À noter que le positionnement des jeunes diplômés sur les offres destinées aux cadres expérimentés a progressé de 12 points, passant de 28 % en 2014 à 40 % en 2016. De ce fait, ces positionnements imposent aux recruteurs d'opérer un ajustement sur le profil, l'expérience ou le diplôme du candidat.

– Tableau 4–

Répartition des profils de cadres recrutés selon le type d'offres auxquelles ils ont candidaté en 2016 (hors 4e trimestre)²

	Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	Cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience	Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience
Débutant	20 %	5 %	2 %	1 %
Tous niveaux	40 %	32 %	19 %	14 %
Expérimenté	40 %	63 %	79 %	85 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2017

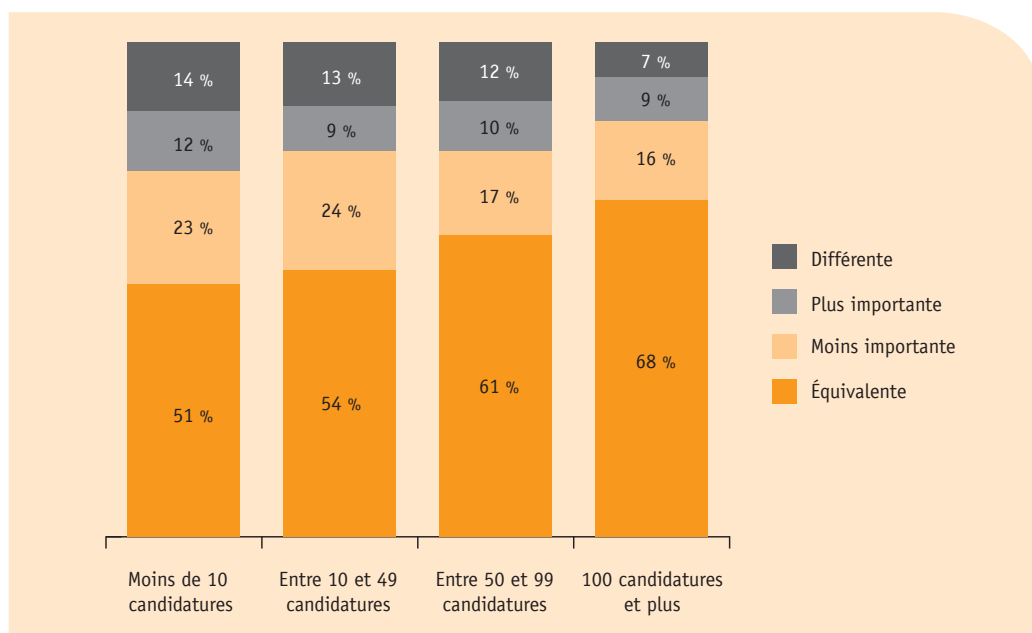
— **LE NOMBRE DE CANDIDATURES CONDITIONNE LES AJUSTEMENTS** —

Les recruteurs ayant reçu peu de candidatures sont ceux qui effectuent le plus d'ajustements sur l'expérience professionnelle des candidats (figure 4). À l'inverse, les ajustements sont moins importants lorsque le nombre de candidatures augmente.

Ainsi, 68 % des recruteurs ayant reçu plus de 100 candidatures déclarent que le cadre recruté avait une expérience équivalente à celle attendue. Lorsque les recruteurs reçoivent moins de 10 candidatures, seulement la moitié des cadres répond aux attentes initiales en matière d'expérience. Un faible vivier de candidats entraîne également une plus grande ouverture sur des profils différents.

— Figure 4 —

Répartition des ajustements sur l'expérience des cadres recrutés sur une offre en 2016 selon le nombre de candidature reçues



Source : Apec, 2017

— **LORS D'UN REMPLACEMENT, L'AJUSTEMENT CONCERNANT L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE EST PLUS IMPORTANT** —

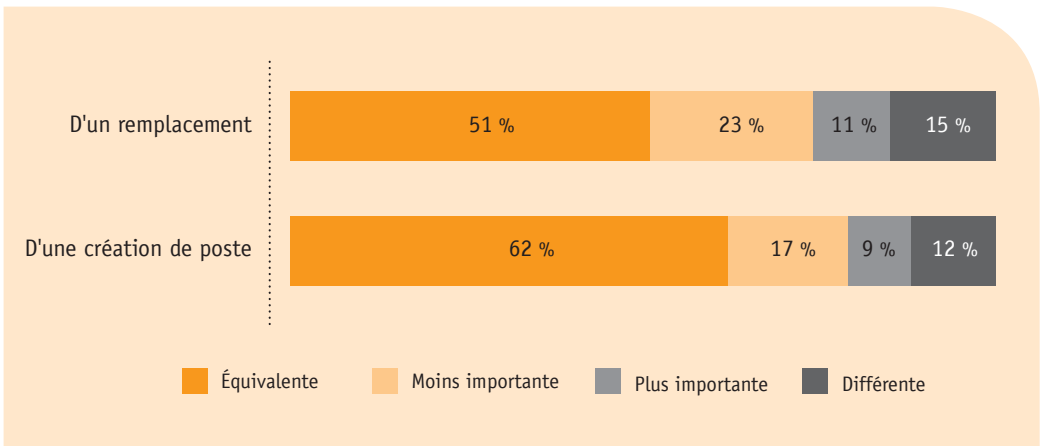
En 2016, les recruteurs effectuent plus souvent un ajustement sur l'expérience professionnelle des candidats lorsqu'il s'agit d'un remplacement (figure 5). On peut faire l'hypothèse que les recruteurs prennent davantage en compte le profil de la personne à remplacer et finalement, sont amenés à revoir leurs exi-

gences à la baisse quant à l'expérience. Ainsi dans le cadre d'un remplacement, seule une personne recrutée sur deux a une expérience professionnelle équivalente à celle attendue, et dans près d'un quart des cas, elle est moindre.

A contrario, lors d'une création de poste, les attentes des recruteurs sont moins figées et sont donc moins soumises au sentiment d'avoir dû effectuer un ajustement. Aussi, dans ce cas, l'expérience professionnelle de la personne recrutée correspond plus souvent à ce qu'attendait le recruteur, dans plus de 6 cas sur 10.

– Figure 5 –

Par rapport à l'expérience professionnelle envisagée, la personne recrutée a une expérience :



Source : Apec, 2017

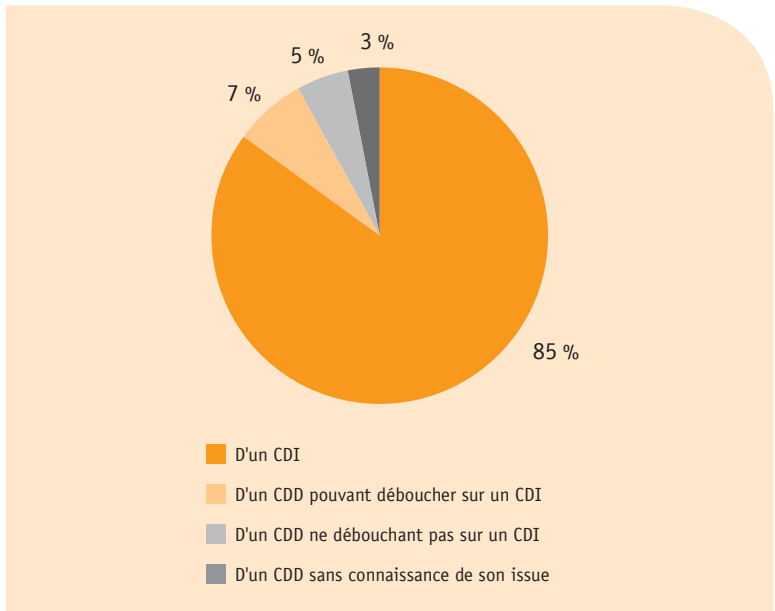
– LES CDI REPRÉSENTENT 85 % DES POSTES POURVUS VIA UNE OFFRE –

Et 15 % des cadres ont été recrutés en Contrat à durée déterminée (CDD) *via* une offre ; parmi eux 7 % sont des CDD pouvant déboucher sur un CDI (figure 6).

Aussi, près de 3 jeunes diplômés recrutés sur offre sur 10 l'ont été en CDD, contre seulement 1 cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience sur 10. Les jeunes diplômés et les jeunes cadres sont surreprésentés pour ce type de statut (figure 7).

– Figure 6 –

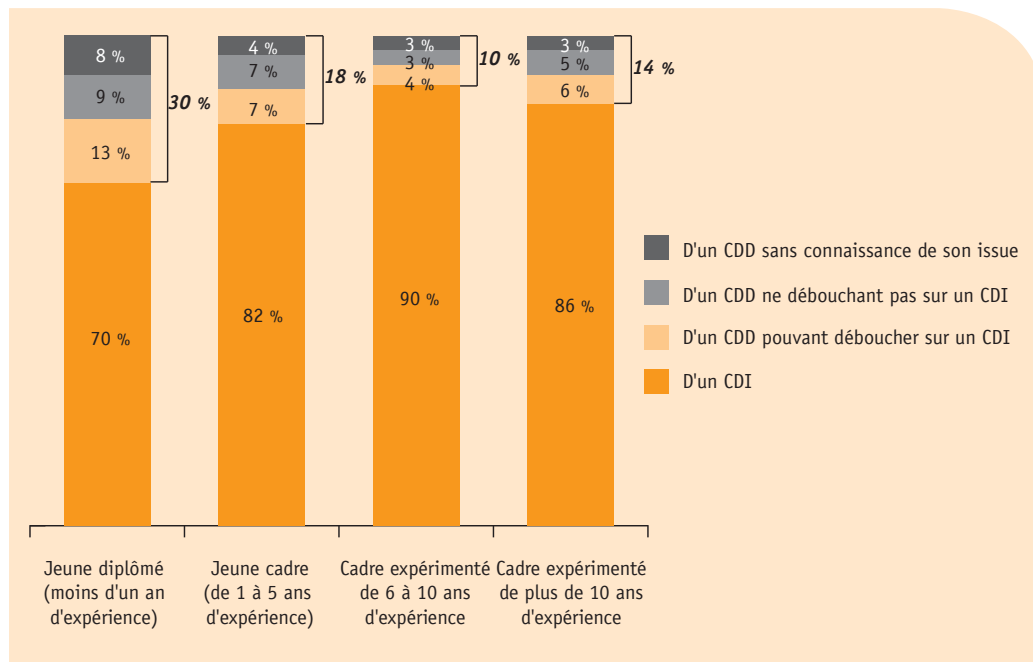
Répartition des postes pourvus en 2016 par des entreprises ayant confié une offre à l'Apec selon le type de contrat



Source : Apec, 2017

– Figure 7–

Répartition des cadres recrutés sur une offre en 2016 selon leur expérience et le type de contrat



Source : Apec, 2017

—MÉTHODOLOGIE—

L'étude « De l'offre au recrutement, édition 2017 » analyse les quatre vagues de l'enquête de suivi des offres et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2016. Chaque trimestre sont interrogés des entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence. L'interrogation a lieu avec un trimestre de décalage soit 3 à 6 mois après la parution de l'offre. Aussi, 1 701 entreprises et cabinets de recrutement ont été interrogés en juillet 2016 sur une offre du 1^{er} trimestre 2016, 1 703 en octobre 2016 sur une offre du 2^e trimestre 2016, 1 514 en janvier 2017 sur une offre du 3^e trimestre 2016 et 1 761 en avril 2017 sur une offre du 4^e trimestre 2016.

Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres par fonction et par trimestre de publication. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des entreprises des services du numérique (ex

SSII), celles-ci font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant les candidatures, la tension et les profils les intègrent. Les résultats trimestriels de cette enquête pour les principaux indicateurs sont analysés et publiés dans la Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec. Ces analyses ne sont pas reprises dans ce document et les séries trimestrielles pour ces indicateurs figurent en annexe.

L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à l'Institut GN Research.

Ce volet concerne les profils cadres recherchés et profils recrutés, trois autres volets sont publiés : « Recrutements et tension », « Les candidatures sur offre » et « Zoom sur la fonction Études-R&D ».

– 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 de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site
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^{er} juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1080-0

MARS 2018

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

Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux.

Analyse et rédaction : Anne-Dominique Gleyen, Pauline Vallée .

Maquette : Daniel Le Henry.

Directeur 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