



JUIN 2019

# –BAROMÈTRE *SOURCING* CADRES, RÉTROSPECTIVE 2009-2019

Depuis dix ans, les fondamentaux se maintiennent  
mais de nouvelles pratiques viennent transformer  
les processus de recrutement

## Depuis dix ans, l'offre d'emploi reste le premier canal utilisé pour recueillir des candidatures, mais les réseaux gagnent en importance dans le *sourcing* comme dans le choix des candidat·e·s

- > L'offre d'emploi est mobilisée par 89 % des entreprises en 2018.
- > Les réseaux sociaux sont utilisés quatre fois plus fréquemment en 2018 qu'en 2008 (53 % versus 12 %) et sont plus souvent cités parmi les moyens les plus pertinents.
- > Derrière la transparence du marché, les réseaux relationnels ont une importance significative dans le choix final d'un·e candidat·e.

## Si les réseaux sociaux professionnels ont induit de nouvelles pratiques, les fondamentaux de la sélection demeurent

- > 48 % des recruteurs ayant diffusé une offre sur les réseaux sociaux professionnels ont donné la possibilité aux candidat·e·s de postuler *via* la candidature simplifiée.
- > Les trois quarts des entreprises demandent, systématiquement ou occasionnellement, une lettre de motivation aux candidat·e·s.
- > L'entretien physique reste clé : la moitié des entreprises reçoit au moins 4 candidat·e·s en entretien.

## Pour l'avenir, les recruteurs misent essentiellement sur le développement de leur marque employeur

- > Les deux tiers des recruteurs citent le développement de leur marque employeur comme un enjeu majeur des 3 prochaines années, et 41 % évoquent l'expérience candidat.
- > L'usage de l'intelligence artificielle, pour le *sourcing* comme pour la sélection des candidat·e·s, est moins cité.



03 L'essentiel  
04 Méthodologie

05 —  
**DEPUIS DIX ANS, L'OFFRE D'EMPLOI RESTE  
INCONTOURNABLE MAIS LES RÉSEAUX GAGNENT EN  
IMPORTANCE DANS LE *SOURCING* COMME DANS LE CHOIX  
FINAL D'UN · E CANDIDAT · E**

—  
Pour recueillir des candidatures, l'usage des réseaux sociaux a nettement progressé en dix ans, même si l'offre d'emploi reste le moyen le plus utilisé  
Le marché dit « transparent » s'est renforcé

Les réseaux sociaux sont jugés de plus en plus positivement pour obtenir des candidatures de cadres pertinentes

Les stratégies de *sourcing* multicanal se confirment

Les candidatures retenues continuent à provenir surtout des réponses aux offres d'emploi

Dans les faits, le candidat ou la candidate fait souvent partie du réseau de relations des recruteurs

Une baisse du recours aux intermédiaires de recrutement

13 —  
**DE NOUVELLES PRATIQUES ÉMERGENT, MAIS LES MODES DE  
SÉLECTION CLASSIQUES SE MAINTIENNENT DEPUIS DIX ANS**

—  
La candidature simplifiée constitue une nouvelle façon de postuler

La lettre de motivation reste incontournable

La présélection téléphonique se généralise

Les vérifications et les tests sont toujours une pratique très répandue

L'entretien physique reste clé

19 —  
**POUR L'AVENIR, LES RECRUTEURS MISENT ESSENTIELLEMENT  
SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR MARQUE EMPLOYEUR**

21 —  
**ANNEXES**

—  
**LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS MONTENT EN PUISSANCE DEPUIS DIX ANS**  
—

Depuis dix ans, les réseaux sociaux professionnels ont pris une place importante dans le *sourcing* des candidatures cadres. Leur usage a été plus que multiplié par 4, pour atteindre 53 % en 2018 (contre 12 % en 2008). Ils sont également jugés de plus en plus positivement par les recruteurs. 37 % d'entre eux jugent qu'il s'agit aujourd'hui d'un des deux moyens les plus pertinents pour obtenir des candidatures de cadres, en nette progression depuis quelques années. Les réseaux sociaux sont aujourd'hui le deuxième canal de *sourcing* jugé le plus pertinent par les recruteurs.

—  
**L'OFFRE D'EMPLOI RESTE INCONTOURNABLE POUR RECRUTER DES CADRES**  
—

En 2018, 89 % des entreprises ont publié une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre. L'offre d'emploi consolide ainsi sa place de premier canal de *sourcing* de cadres. On peut noter que les réseaux sociaux sont aussi des vecteurs de diffusion des offres, ce qui renforce encore la place des offres sur le marché de l'emploi cadre.

L'offre d'emploi reste aussi le moyen le plus cité par les recruteurs parmi les deux canaux leur apportant les candidatures les plus pertinentes (49 %). Elle voit toutefois sa part baisser, la croissance de la citation des réseaux sociaux professionnels parmi les deux moyens les plus pertinents se faisant mécaniquement au détriment des autres moyens.

À côté de l'offre, les candidatures spontanées et le réseau de contacts s'érodent légèrement : 58 % des entreprises ont examiné des candidatures spontanées lors de leur dernier recrutement de cadre et 55 % des recruteurs ont sollicité leur réseau.

En 2018, 55 % des recrutements de cadres ont été finalisés grâce à la diffusion d'une offre. Cela correspond à une hausse de 8 points par rapport à l'année précédente, progression qui s'explique surtout par sa diffusion sur un ou des sites de réseaux sociaux professionnels (9 %).

—  
**LES RÉSEAUX RELATIONNELS GARDENT UNE IMPORTANCE SIGNIFICATIVE DANS LE CHOIX FINAL D'UN · E CANDIDAT · E**  
—

Si le marché de l'emploi cadre s'affiche de plus en plus transparent de par la progression de la diffusion des offres, le réseau de relations aussi bien personnelles que professionnelles reste un atout essentiel pour être recruté. En 2018, 32 % des candidats embauchés étaient déjà connus d'au moins un collaborateur de l'entreprise et/ou recommandés par une tierce personne.

—  
**LES RÉSEAUX SOCIAUX INDUISENT DE NOUVEAUX MODES DE CANDIDATURES ET DE SÉLECTION, MAIS LES FONDAMENTAUX DEMENTENT**  
—

Les façons de postuler évoluent, avec notamment la candidature simplifiée sur les réseaux sociaux professionnels. Toutefois, les trois quarts des entreprises demandent encore une lettre de motivation aux candidats. De même, l'entretien physique reste encore clé aujourd'hui : la moitié des entreprises reçoit au moins quatre candidats en entretien.

—  
**CONFRONTÉES À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT CROISSANTES, LES ENTREPRISES MISENT SUR LA MARQUE EMPLOYEUR ET L'« EXPÉRIENCE CANDIDAT »**  
—

Le développement de la marque employeur et l'amélioration de l'« expérience candidat », c'est-à-dire du parcours du candidat lors du processus de recrutement, sont les deux enjeux principaux pour les recruteurs à un horizon de trois ans. Le développement de l'intelligence artificielle dans les différentes phases du processus de recrutement (recherche de candidats, aide à la rédaction de l'offre ou à la sélection des candidats) apparaît pour les recruteurs comme un enjeu moindre.

L'enquête est réalisée chaque année avec 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, etc.). Il s'agit bien ici d'étudier comment les entreprises recrutent leurs cadres.

La méthodologie utilisée est identique depuis dix ans. 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.

Ainsi, pour l'édition 2019, ce sont 1 415 entreprises, d'au moins 50 salarié-e-s ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2018 et février 2019, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en janvier et février 2019. 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 citée comme commanditaire de l'étude qu'à la fin du questionnaire.

Les entreprises interrogées sont représentatives des entreprises de 50 salarié-e-s et plus du secteur privé, selon le critère des effectifs cadres par secteur d'activité.

# –DEPUIS DIX ANS, L’OFFRE D’EMPLOI RESTE INCONTOURNABLE MAIS LES RÉSEAUX GAGNENT EN IMPORTANCE DANS LE SOURCING COMME DANS LE CHOIX FINAL D’UN · E CANDIDAT · E–

En dix ans, le marché de l’emploi cadre a consolidé sa transparence : en 2018, 89 % des entreprises ont diffusé une offre afin d’avoir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre. C’est notamment sous l’effet des réseaux sociaux professionnels que cette transparence s’est accrue. En effet, vecteur de diffusion d’offres d’emploi, leur usage a plus que quadruplé en dix ans. Ainsi, ils deviennent le quatrième moyen de *sourcing* sollicité après l’offre, les candidatures spontanées et le réseau de relations du recruteur. Et ils se hissent à la troisième place comme canal d’embauche.

## – POUR RECUEILLIR DES CANDIDATURES, L’USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX A NETTEMENT PROGRESSÉ EN DIX ANS, MÊME SI L’OFFRE D’EMPLOI RESTE LE MOYEN LE PLUS UTILISÉ –

Sur la période 2008-2018, le podium des moyens de *sourcing* mobilisés par les entreprises pour recruter un cadre est inchangé. Les offres d’emploi, les candidatures spontanées et le réseau de relations du recruteur sont le trio de tête depuis dix ans mais les deux derniers cités sont rattrapés cette année par les réseaux sociaux professionnels <sup>1</sup>.

Si l’usage de l’offre d’emploi est resté constant entre 2008 et 2013, sa progression s’affirme en 2014 (85 %) pour atteindre un niveau inédit en 2018. En effet, 89 % des recruteurs ont diffusé une offre d’emploi lors de leur dernier recrutement de cadre, un niveau historiquement élevé. L’utilisation de ce moyen de *sourcing* est notamment passée de 81 % à 89 % sur la période 2008-2018. Si l’offre demeure le premier canal activé par les recruteurs, son usage diffère selon la taille des entreprises. En 2018, 94 % des entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus ont publié une offre d’emploi contre 84 % pour les entreprises de 50 à 100 salarié·e·s. Ce sont, par ailleurs, les entreprises du secteur de la chimie-pharmacie-énergies et celles des activités informatiques (95 % chacune) qui ont eu le plus recours à ce canal de *sourcing* en 2018.

Les candidatures spontanées se situent au deuxième rang des moyens les plus utilisés par les recruteurs depuis une dizaine d’années. Cependant, leur usage a

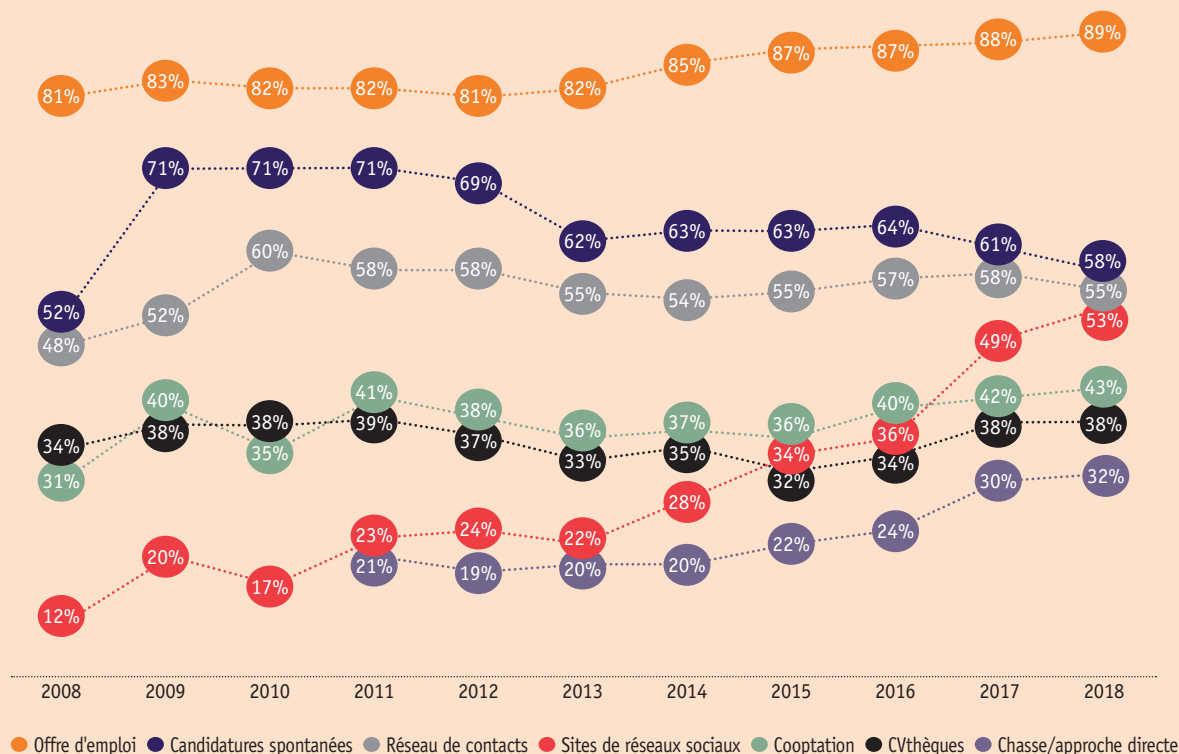
nettement varié. Après avoir enregistré un pic d’utilisation entre 2009 et 2011 (en lien avec un afflux de candidatures suite à la récession de 2009), l’usage des candidatures spontanées par les entreprises a progressivement diminué pour atteindre 58 % en 2018. Par ailleurs, ce sont d’une part, les entreprises de la construction et celles des activités informatiques qui ont le plus eu recours à ce moyen de *sourcing* (65 % chacune), et d’autre part, les plus petites (61 %).

Sur la période 2008-2018, l’utilisation du réseau de contacts du recruteur a progressé puisqu’elle est passée de 48 % en 2008 à 55 % en 2018 avec un pic enregistré en 2010. Le réseau de contacts peut concerner des relations personnelles aussi bien que professionnelles (anciens salariés en CDD ou intérimaires, prestataires, fournisseurs, clients, etc.). En 2018, ce moyen est particulièrement prisé par les petites entreprises (61 %) et celles de l’hôtellerie-restauration-loisirs (66 %), des services divers aux entreprises (65 %) et des activités informatiques (64 %).

Si le trio de tête est resté inchangé en dix ans, les sites de réseaux sociaux professionnels<sup>1</sup> ont connu, eux, une véritable ascension. Depuis 2015, ils ont devancé la consultation de CVthèques et se placent au quatrième rang des moyens les plus utilisés par les recruteurs. En l’espace de dix ans, l’utilisation des sites de réseaux sociaux professionnels a plus que quadruplé, passant de 12 % en 2008 à 53 % en 2018. Ces derniers ont pris une part importante dans le *sourcing* des candidatures cadres et plus particulièrement dans les entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus (67 %) et celles des activités informatiques (84 %) et de l’ingénierie-R&D (73 %).

<sup>1</sup> Depuis l’édition *Sourcing cadres* 2019, la mesure de l’usage des sites de réseaux sociaux professionnels est plus fine. Il est possible de distinguer la diffusion d’une offre sur un ou des sites de réseaux sociaux de la recherche directe de candidats.

## Évolution des principaux moyens utilisés par les recruteurs pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2019

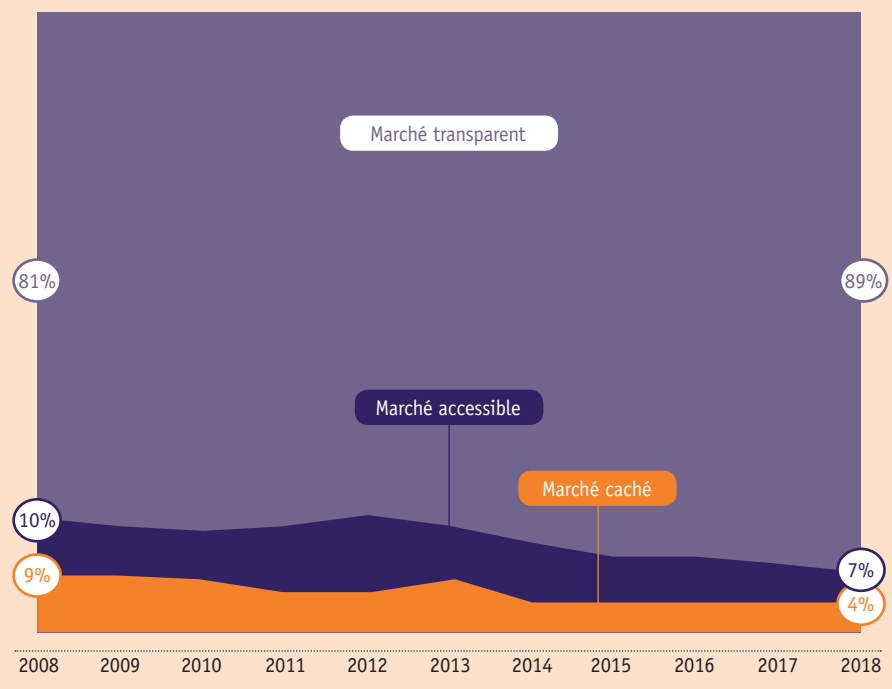
Par ailleurs, la montée en puissance des sites de réseaux sociaux professionnels s'est accompagnée d'une hausse de l'utilisation de la chasse ou de l'approche directe de candidats, et plus particulièrement sur la période 2015-2018. En effet, le taux d'usage de ce moyen de *sourcing* s'élevait à 22 % en 2015 contre 32 % en 2018, soit une progression de 10 points en trois ans. Confrontées à un marché de l'emploi tendu, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher directement des candidats que ce soit *via* les sites de réseaux sociaux professionnels ou la chasse.

### LE MARCHÉ DIT « TRANSPARENT » S'EST RENFORCÉ

Les moyens de *sourcing* utilisés par les recruteurs permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi

cadre en trois segments différents. Le premier marché, dit « transparent », s'est renforcé, de 81 % en 2008 à 89 % en 2018, notamment par le recours accru des entreprises aux réseaux sociaux professionnels, pour la diffusion de l'offre. Le deuxième 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 ou l'exploitation des CVthèques. En 2018, la part du marché accessible est de 7 %. Enfin, le troisième marché dit « caché » correspond lui aux cas où le recruteur fait uniquement appel à son réseau de relations personnelles et professionnelles, à la cooptation des salarié-e-s, aux associations d'anciens élèves ou encore à la chasse/approche directe de candidats. Sur la période 2008-2018, la part du marché caché s'est réduite de moitié : elle s'élevait à 9 % en 2008 contre 4 % en 2018 <sup>(2)</sup>.

### Évolution du marché de l'emploi cadre de 2008 à 2018



Source : Apec, 2019

### LES RÉSEAUX SOCIAUX SONT JUGÉS DE PLUS EN PLUS POSITIVEMENT POUR OBTENIR DES CANDIDATURES DE CADRES PERTINENTES

Si l'offre d'emploi est le moyen le plus cité par les recruteurs parmi les deux moyens qui leur apportent les candidatures les plus pertinentes, elle est toutefois jugée plus sévèrement sur la période 2012-2018 <sup>3</sup>. En effet, 61 % des recruteurs la jugeaient comme étant pertinente en 2012 contre seulement 49 % en 2018.

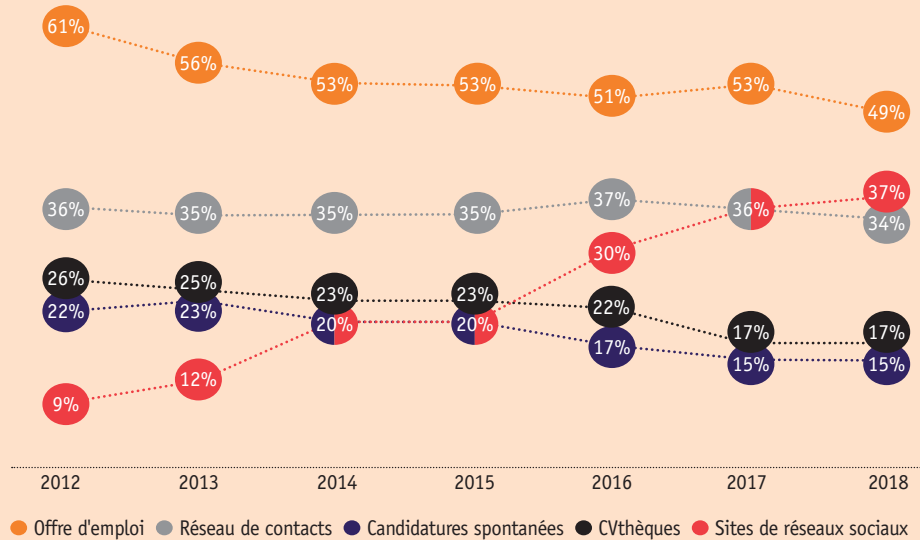
Tout comme l'offre, le réseau de contacts du recruteur figure parmi les principaux moyens perçus comme étant les plus pertinents pour obtenir des candidatures. Son appréciation est restée stable sur la période

2012-2018. Néanmoins, le jugement positif de ce canal est rattrapé puis devancé par les sites de réseaux sociaux professionnels.

La montée en puissance de l'usage des sites de réseaux sociaux au cours des dix dernières années se retrouve aussi dans l'appréciation des recruteurs pour ce canal de *sourcing*, une appréciation qui n'a cessé de croître sur la période 2012-2018 <sup>4</sup>. En 2018, avec 37 % d'opinions favorables, les sites de réseaux sociaux se hissent au deuxième rang des moyens les plus pertinents pour obtenir des candidatures de cadres. Il est vraisemblable que les diverses possibilités d'usages de ces sites (notamment la diffusion d'une offre, la recherche directe de candidats, etc.) participent grandement aux avis positifs des recruteurs. L'apparition puis la croissance de la citation des réseaux sociaux professionnels parmi les deux moyens les plus pertinents se font mécaniquement au détriment des autres moyens.

3

### Part des entreprises citant ce canal parmi les deux lui apportant les candidatures les plus pertinentes

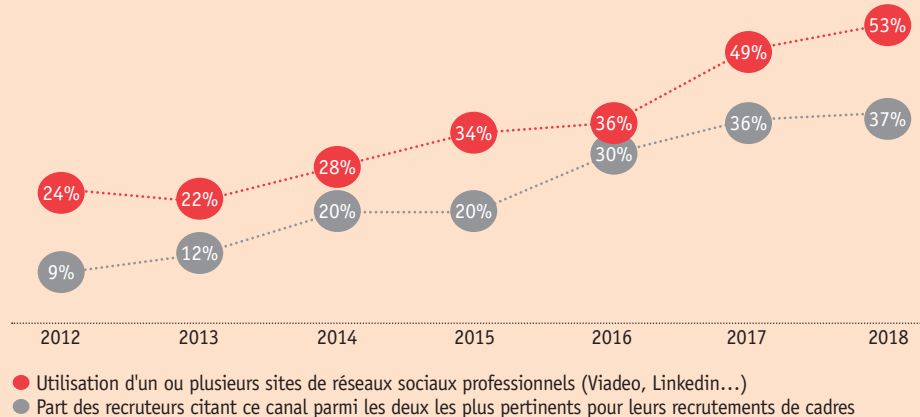


En 2018, 49 % des entreprises citent l'offre d'emploi comme étant l'un des deux canaux de *sourcing* lui apportant les candidatures les plus pertinentes.

Source : Apec, 2019

4

### Évolution de l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels et de l'opinion des recruteurs pour ce moyen de *sourcing*



En 2018, 37 % des entreprises citent les réseaux sociaux professionnels comme étant l'un des deux canaux de *sourcing* lui apportant les candidatures les plus pertinentes

Source : Apec, 2019

## LES STRATÉGIES DE *SOURCING* MULTICANAL SE CONFIRMENT

En 2018, les recruteurs ont activé en moyenne cinq canaux de *sourcing* pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre, contre quatre en

moyenne il y a dix ans. Ce sont les entreprises des activités informatiques et celles de l'ingénierie-R&D qui en mobilisent le plus. Confrontées à un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises de ces deux secteurs sont amenées à multiplier les canaux de *sourcing* pour largement communiquer sur leurs intentions d'embauche, en particulier pour des postes en tension comme les développeurs informatiques.



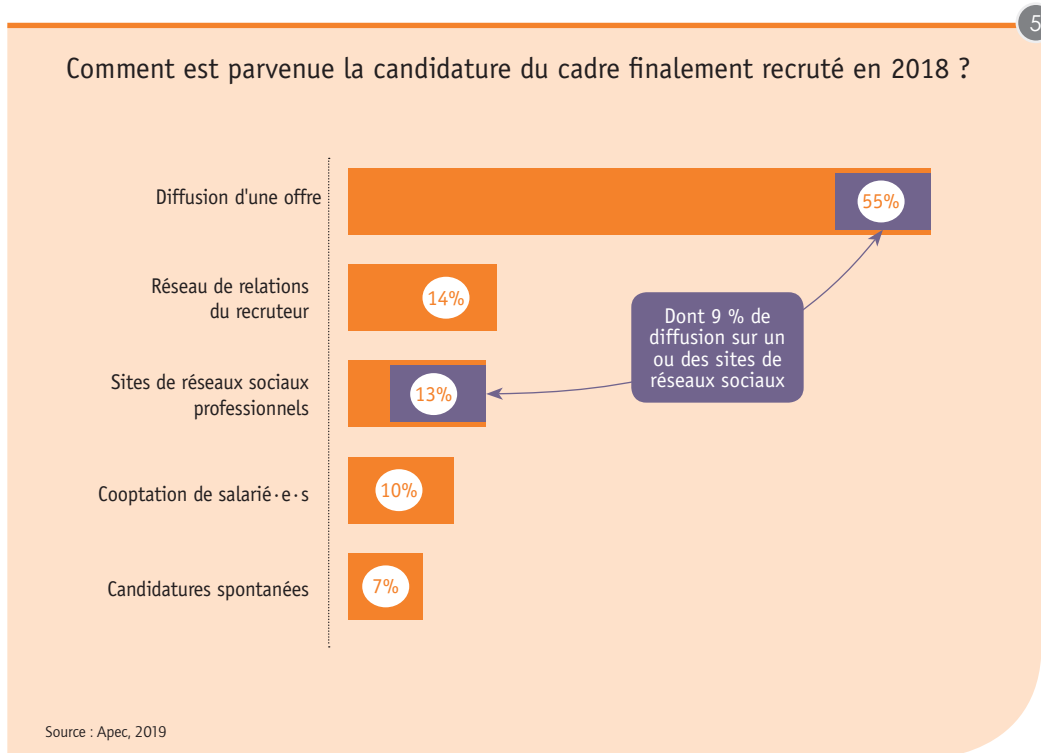
Si le nombre moyen de canaux utilisés est resté identique en 2018 à 2017, les recruteurs ayant diffusé une offre d'emploi l'ont fait sur plus de sites : 41 % ont utilisé 3 sites et plus contre 36 % en 2017. Cette progression peut s'expliquer par l'usage des sites de réseaux sociaux professionnels en complément des *jobboards* classiques. En effet, la diffusion d'une offre sur les sites de réseaux sociaux professionnels ne vient pas remplacer la diffusion sur les *jobboards* mais plutôt la compléter : sur 100 recrutements ayant fait l'objet de diffusion d'une offre, dans 1 % des cas seulement l'offre a été diffusée uniquement *via* les réseaux sociaux professionnels. Dans 52 % des cas, l'offre a été diffusée à la fois *via* les réseaux sociaux professionnels et d'autres sites (*jobboards*, site de l'entreprise, etc.), et dans 46 % des cas, uniquement *via* ces autres sites.

Par ailleurs, le nombre de sites activés varie selon la taille et le secteur d'activité. En effet, 62 % des grandes entreprises ont utilisé 3 sites et plus contre 37 % pour les plus petites. Au niveau sectoriel, ce sont celles de l'ingénierie-R&D et de l'industrie agroalimentaire qui se démarquent tout particulièrement. Parallèlement, 28 % des recruteurs ont utilisé un seul site en 2018 contre 31 % l'année précédente. Ainsi, dans un marché de l'emploi cadre très dynamique et de plus en plus tendu, les

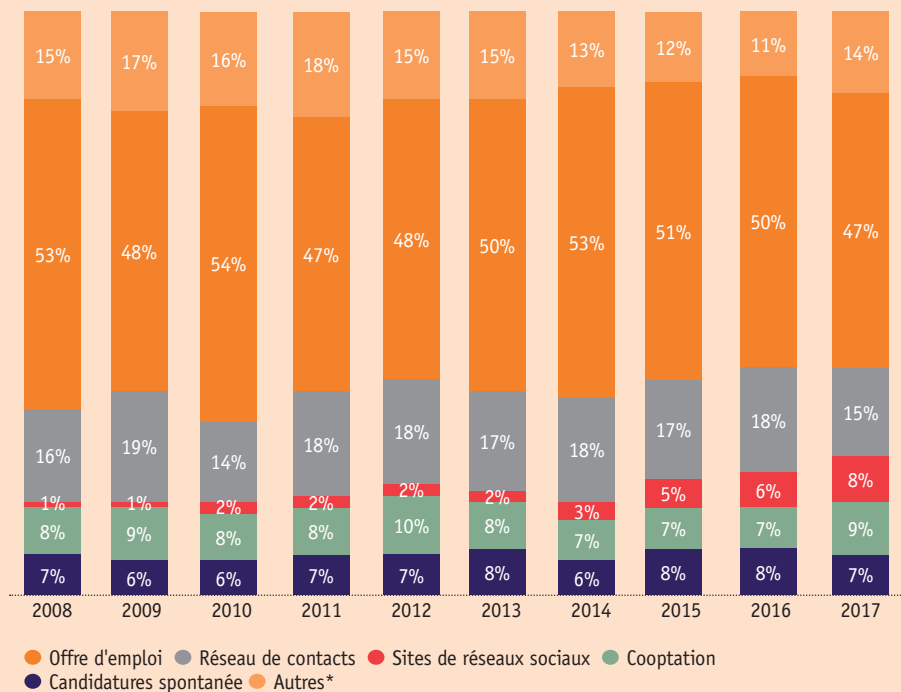
entreprises diffusent plus souvent sur plusieurs sites qu'auparavant pour obtenir des candidatures lors de leur dernière embauche de cadre.

– **LES CANDIDATURES RETENUES CONTINUENT À PROVENIR SURTOUT DES RÉPONSES AUX OFFRES D'EMPLOI**

– Au global, en 2018, 55 % des recrutements finalisés l'ont été suite à la diffusion d'une offre (+8 points par rapport à l'année précédente) ce qui fait de l'offre le premier canal d'embauche de cadres <sup>5</sup> <sup>6</sup>. La progression de la part de postes pourvus grâce à l'offre s'explique surtout par sa diffusion sur un ou des sites de réseaux sociaux professionnels (9 %). Elle a été plus souvent à l'origine de la candidature du cadre finalement recruté dans les entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus (65 %) et dans les secteurs de la santé-action sociale (66 %), du commerce interentreprises (61 %) et de l'ingénierie-R&D (59 %). Aussi, la publication d'une offre demeure le moyen le plus efficace pour recruter un cadre en 2018. En effet, lorsqu'une offre est diffusée, elle permet le recrutement dans 61 % des cas.



## Évolution des canaux d'embauche 2008-2017



Pour 2018, la diffusion d'offres sur les réseaux sociaux a été distinguée. Elle est comprise à la fois dans les résultats pour les réseaux sociaux et dans les résultats pour les offres d'emploi (cf. graphique 5). Les résultats 2018 ne peuvent donc pas être comparés strictement aux résultats des années précédentes.

Source : Apec, 2019  
\* Autres : Chasse ou approche directe + CVthèques + vivier de candidats + associations d'anciens élèves

Le réseau de relations du recruteur a permis 14 % des recrutements de cadres en 2018, une part en légère baisse par rapport à l'année précédente. Il reste ainsi le deuxième canal d'embauche de cadres en 2018. C'est dans les entreprises du transport-logistique et de l'hôtellerie-restauration-loisirs que le réseau de contacts a permis le plus souvent de rencontrer le candidat finalement recruté. À l'inverse, ce canal est moins fréquent dans les secteurs de l'ingénierie-R&D, des activités informatiques et de l'industrie automobile, aéronautique et mécanique. Il est aussi plus souvent à l'origine de la candidature du cadre embauché dans les entreprises de 50 à 100 salarié-e-s, que dans les plus grandes, 15 % contre 9 % dans les entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s et plus.

Si l'on agrège la diffusion d'une offre ainsi que la recherche directe de candidats sur un ou des sites de réseaux sociaux professionnels, ces derniers sont à l'origine de 13 % des embauches de cadres en 2018, une part en hausse de 5 points par rapport à l'année précédente. La part des postes pourvus grâce aux sites

de réseaux sociaux est plus importante dans les entreprises de 100 à 249 salarié-e-s (16 %), dans les activités informatiques (31 %), l'ingénierie-R&D (15 %) et dans les services divers aux entreprises (14 %).

La cooptation des salarié-e-s passe au quatrième rang des canaux d'embauche de cadres en 2018 (10 % des postes pourvus et +1 point par rapport à l'année précédente). Elle est plus souvent à l'origine du recrutement dans les entreprises de la banque-assurances (20 %) et celles des activités informatiques (14 %).

Si les candidatures spontanées figurent parmi les moyens les plus utilisés par les recruteurs pour obtenir des candidatures de cadre en 2018, la proportion des postes pourvus grâce à ces dernières est stable, à 7 %. Enfin, la chasse ou l'approche directe de candidat a permis l'embauche du cadre dans 4 % des cas (-4 points en un an), tout comme les CVthèques. Et, seulement 2 % des embauches de cadres ont été réalisées *via* les viviers de candidatures (anciens stagiaires, candidatures en réserve, etc.).

— **DANS LES FAITS, LE · LA CANDIDAT · E FAIT SOUVENT PARTIE DU RÉSEAU DE RELATIONS DES RECRUTEURS** —

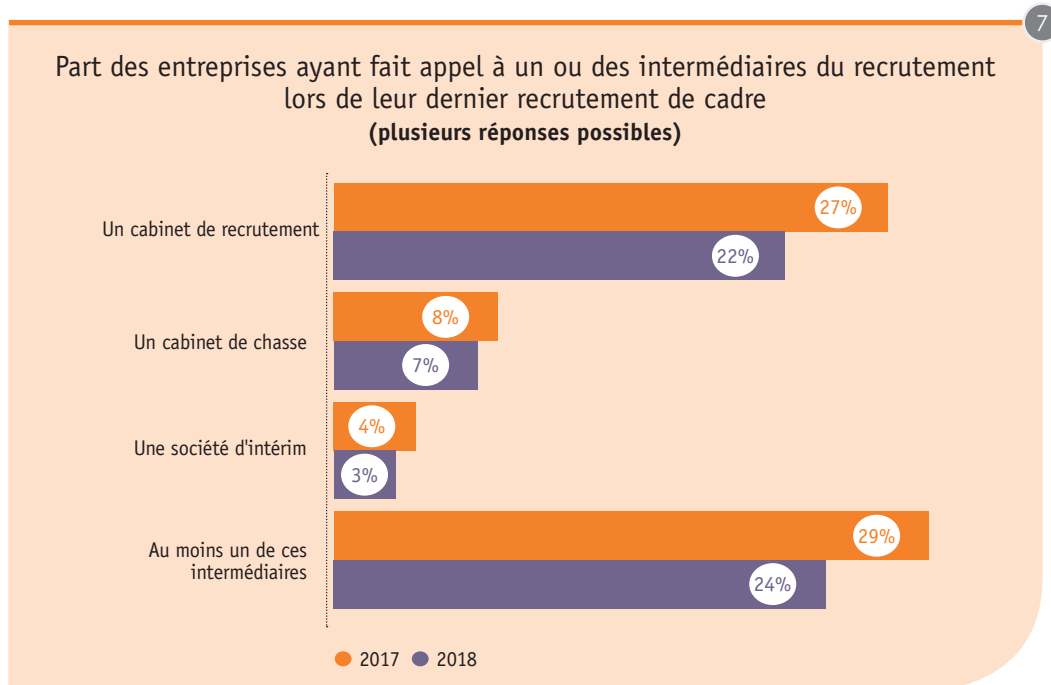
Si le marché de l'emploi cadre s'affiche de plus en plus transparent de par la progression de la diffusion des offres d'emploi, voire sa banalisation dans certains secteurs, le réseau de relations aussi bien personnelles que professionnelles du recruteur reste un incontournable, comme moyen de *sourcing* mais aussi tout au long du processus de recrutement. En 2018, 32 % des candidats embauchés étaient déjà connus d'au moins un collaborateur ou collaboratrice de l'entreprise et/ou recommandés par une tierce personne. Pour une entreprise, recruter un candidat déjà connu ou recommandé par une personne externe facilite et réduit considérablement les délais de recrutement.

Par ailleurs, les canaux de *sourcing* déployés en amont du processus de recrutement par les recruteurs impactent plus ou moins le fait de connaître ou non un candidat, notamment les canaux dits « cachés ». En 2018, 42 % des recruteurs ayant sollicité leur réseau de contacts personnels ou professionnels ont finalement recruté une personne connue ou recommandée. De même que 38 % de ceux qui ont eu recours à la cooptation de leurs salarié-e-s afin d'obtenir des candidatures.

En lien avec les moyens de *sourcing* mobilisés par les recruteurs, les petites entreprises sont celles qui recrutent plus souvent que la moyenne des cadres connus ou recommandés (36 % contre 32 %). À l'inverse, seulement 22 % des entreprises de 1 000 salarié-e-s et plus ont embauché un candidat connu ou recommandé en 2018. Dotées de ressources moins importantes que les plus grandes, les petites entreprises privilégient le réseau de relations, et plus particulièrement le réseau des salarié-e-s de l'entreprise pour rechercher des candidats. Pour pallier les difficultés d'attractivité, certaines les mobilisent notamment comme garants de leur image employeur.

— **UNE BAISSÉ DU RECOURS AUX INTERMÉDIAIRES DE RECRUTEMENT** —

En 2018, les entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire de recrutement lors de leur dernière embauche de cadre dans 24 % des cas, une part en recul de 5 points par rapport à l'année précédente. Le taux de recours à un intermédiaire de recrutement a fluctué autour des 30 % au cours des 10 dernières années et atteint un ici un niveau plancher <sup>7</sup>. Cette baisse concerne tous les intermédiaires et plus particulièrement les cabinets de recrutement (22 % contre 27 % en 2017).



Le recours à un intermédiaire diffère selon la taille et le secteur d'activité des entreprises. Depuis deux années, les plus petites entreprises font plus souvent appel à un intermédiaire de recrutement que les plus grandes : 25 % des 50 à 100 salarié-e-s et 27 % des 100 à 249 salarié-e-s contre 20 % pour les plus grandes. Confrontées à des difficultés de recrutement et faute de moyens internes dédiés à cette activité, les petites entreprises sont plus souvent amenées à recourir à un intermédiaire. Les plus grandes entreprises ont, elles, les moyens d'internaliser l'approche directe des candidats, une des plus-values des intermédiaires, quand elle est effectuée sur les réseaux sociaux professionnels. Toutefois, l'appel à un cabinet de chasse reste plus courant dans les grandes entreprises (9 % contre 5 % des 50 à 100 salarié-e-s), vraisemblablement pour la recherche de cadres dirigeants et de profils pointus en matière d'expertise.

Les entreprises qui ont fait appel à un intermédiaire (qu'il s'agisse d'un cabinet de recrutement, d'un cabinet de chasse ou d'une agence d'intérim) ont été interrogées sur le rôle joué par ce dernier dans le processus de recrutement. En 2018, dans 9 cas sur 10, les rôles premiers de l'intermédiaire concernent la recherche directe de candidats et la réalisation d'un premier tri sur les candidatures reçues avant de convoquer les candidats en entretien. Le prestataire externe est également amené à les recevoir en entretien (84 %) et, dans une moindre mesure, à leur faire passer des tests (53 %). ■

# –DE NOUVELLES PRATIQUES ÉMERGENT, MAIS LES MODES DE SÉLECTION CLASSIQUES SE MAINTIENNENT DEPUIS DIX ANS–

## – LA CANDIDATURE SIMPLIFIÉE CONSTITUE UNE NOUVELLE FAÇON DE POSTULER –

Les réseaux sociaux professionnels ont participé au renforcement de la transparence du marché de l'emploi cadre - la part du marché caché ayant été divisée par deux en dix ans - tout en introduisant de nouveaux usages.

Les façons de postuler évoluent, avec notamment la candidature simplifiée sur les réseaux sociaux professionnels. La candidature simplifiée est un outil en ligne permettant aux candidats de répondre à une offre d'emploi de façon très simple et rapide. En utilisant la candidature simplifiée, le profil et le CV du candidat sont envoyés directement à l'entreprise ; le lien entre les deux étant ainsi facilité et le gain de temps important.

En 2018, près de la moitié des entreprises (48 %) ayant diffusé une offre sur un réseau social ont donné la possibilité aux candidats de postuler *via* une candidature simplifiée.

## – LA LETTRE DE MOTIVATION RESTE INCONTOURNABLE –

La lettre de motivation reste cependant un outil très utilisé par les entreprises : au total, près de 8 entreprises sur 10 en font la demande : plus de la moitié la demande systématiquement et un quart la demande occasionnellement <sup>8</sup>.

Tous les secteurs n'utilisent pas cette méthode de recrutement dans les mêmes proportions. Les secteurs, dans lesquels les réseaux sociaux représentent un canal d'embauche important ainsi que les grandes entreprises en font moins souvent la demande que les autres. Dans ces entreprises, le choix des candidats s'opère davantage avec l'aide de certains outils, tels

que les progiciels de recrutement. En 2016, les deux tiers des entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s étaient équipées de cet outil informatique permettant de gérer tout ou partie du processus de recrutement, contre moins de 20 % des PME (entreprises de moins de 250 salarié-e-s)<sup>2</sup>. En outre, ce sont les entreprises de l'ingénierie-R&D, de l'hôtellerie-restauration-loisirs, de la banque-assurances et de l'informatique, secteurs qui publient plus souvent leurs offres sur Internet, qui sont les mieux équipées.

Ces progiciels permettent notamment de trier les candidatures, permettant alors une visualisation de certains critères importants, ce qui facilite le choix du recruteur. Cette fonctionnalité est utilisée par 83 % des entreprises équipées et 87 % des entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s. Ce premier tri opéré sur les CV explique notamment la moindre demande de lettre de motivation dans certaines entreprises.

## – LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE SE GÉNÉRALISE –

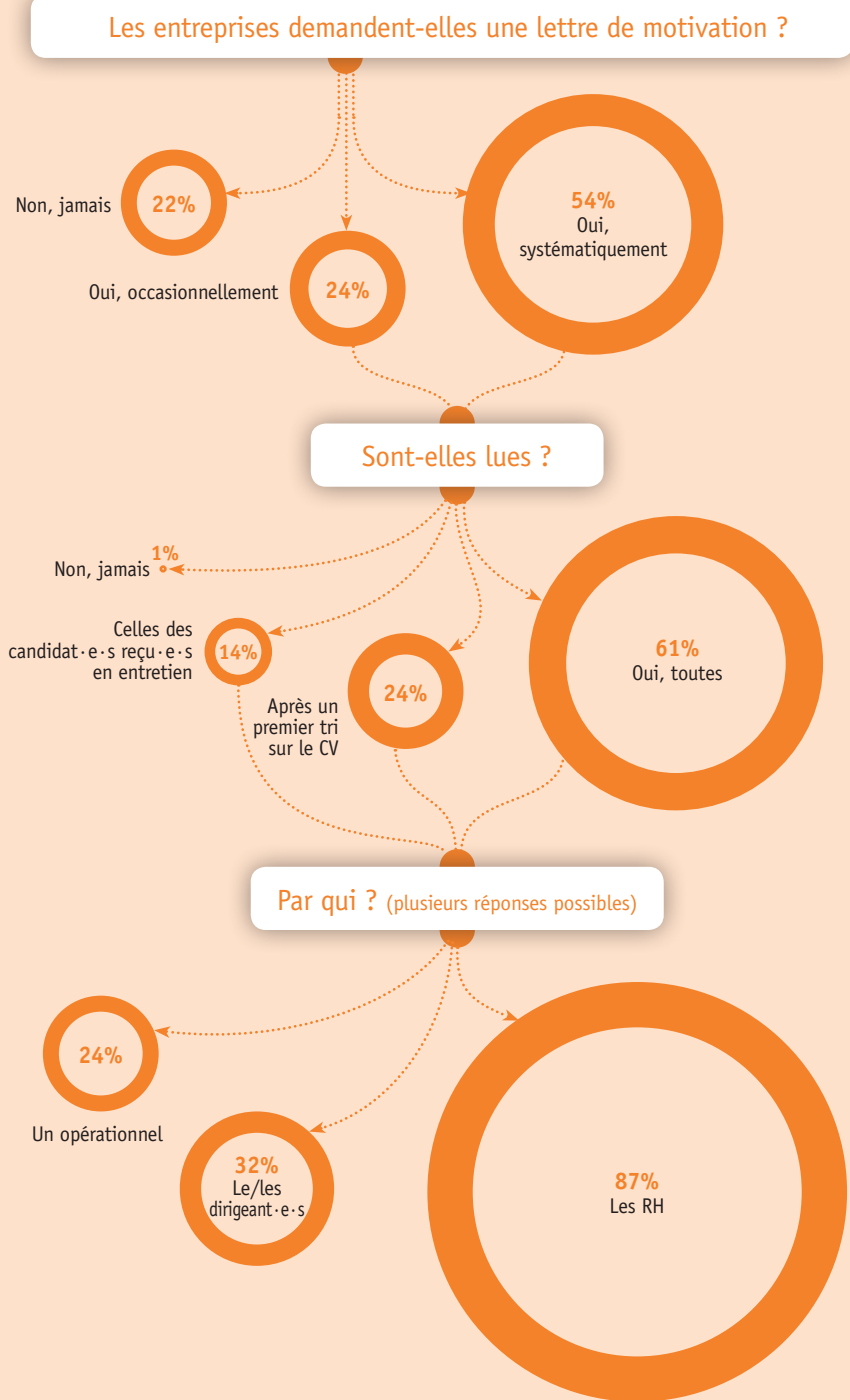
La présélection téléphonique reste également un moyen très utilisé par les recruteurs comme première approche dans le processus d'un recrutement d'un cadre : 61 % des entreprises s'en sont servies en 2018 <sup>9</sup>.

38 % l'ont utilisée pour vérifier des informations factuelles concernant les candidats, comme leur disponibilité ou leur mobilité géographique ; et 24 % comme de véritables entretiens d'embauche, abordant pendant cet échange les motivations des cadres quant au poste ou encore leurs expériences professionnelles. La présélection téléphonique permet ainsi aux recruteurs de se faire une idée non seulement des compétences techniques mais également comportementales de leurs candidats (*soft skills*)<sup>3</sup>.

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

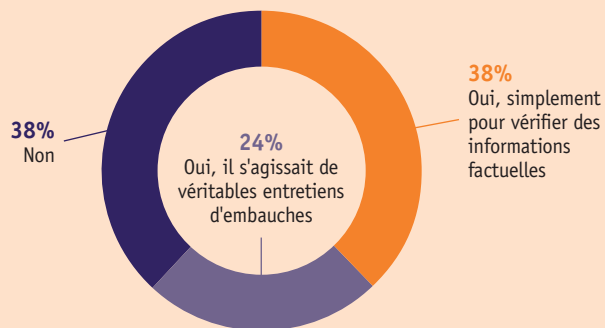
3. L'importance des soft skills. Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2017.

## La demande de lettre de motivation



Source : Apec, 2019

Avant de convoquer les candidat·e·s en entretien, vous-même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ? (2018)



Source : Apec, 2019

En outre, le nombre et la nature des canaux utilisés par les entreprises influent sur l'utilisation de la présélection téléphonique. Les recruteurs faisant appel à de nombreux canaux utilisent davantage cet outil : 73 % des entreprises ayant fait appel à 6 canaux ou plus en amont du recrutement ont utilisé la présélection téléphonique, contre 37 % de celles n'ayant recouru qu'à un seul canal.

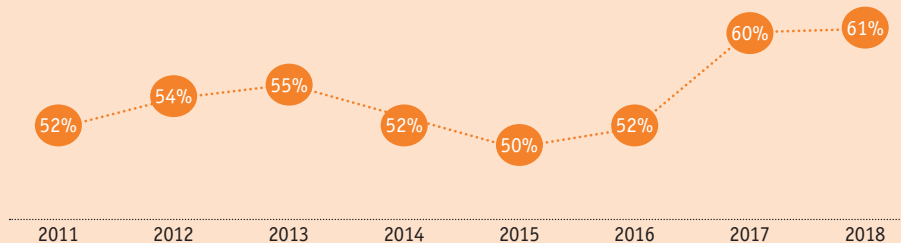
Les entreprises ayant eu recours aux CVthèques externes ainsi qu'aux sites de réseaux sociaux professionnels afin de recruter un cadre sont celles qui ont également le plus utilisé la présélection téléphonique par la suite. Il s'agit en effet d'un moyen pour les entreprises de s'enquérir de l'intérêt des candidats concer-

nant le poste à pourvoir, surtout si ces derniers ont été contactés *via* un réseau social et qu'ils n'ont ainsi pas entamé de réelle démarche de mobilité.

Depuis 2011, et encore plus particulièrement depuis 2015, la présélection téléphonique s'est imposée comme un moyen efficace et de plus en plus utilisé par les recruteurs, notamment dans le but de vérifier des informations factuelles<sup>10</sup>. Cela s'explique également par la montée en puissance des réseaux sociaux professionnels, qui utilisent davantage la présélection dans ce but. Cette augmentation est également à mettre en lien avec le développement de la visioconférence, dont les entreprises se servent pour réaliser de véritables entretiens d'embauche, et ce dans plus des trois quarts des cas<sup>4</sup>.

4. Sourcing cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2018-14, juin 2018

Évolution de la part des entreprises ayant procédé à une présélection téléphonique avant de convoquer les candidats en entretien lors de leur dernier recrutement de cadre



Source : Apec, 2019

—  
**LES VÉRIFICATIONS ET LES TESTS SONT TOUJOURS UNE PRATIQUE TRÈS RÉPANDUE**  
 —

Dans près de 9 cas sur 10, les entreprises contrôlent les références des candidats ou leurs diplômes <sup>11</sup>.

Quand elles font appel à des intermédiaires de recrutement (cabinet de chasse, cabinet de recrutement ou société d'intérim), ceux-ci peuvent prendre en charge ces vérifications, en particulier les activités chronophages que sont la vérification des références et le contrôle de l'authenticité des diplômes, les entreprises se contentant plus souvent de la simple demande de ces derniers.

Lors du dernier recrutement d'un cadre, 44 % des entreprises déclarent avoir soumis les candidats reçus en entretien à un ou plusieurs tests <sup>12</sup>, un taux qui varie entre 44 % et 47 % depuis 2012.

Ces épreuves peuvent prendre la forme de tests de mise en situation professionnelle (jeux de rôle, exercices, études de cas) censés évaluer la maîtrise des compétences requises pour le poste à pourvoir (22 % des recrutements). Les entreprises font passer ces tests surtout pour les postes en commercial-marketing (25 %) et en informatique (27 %). Ces tests sont aussi plus fréquemment utilisés dans les secteurs des activités informatiques (30 %), de l'hôtellerie-restauration (28%) et de l'ingénierie R&D (26 %).

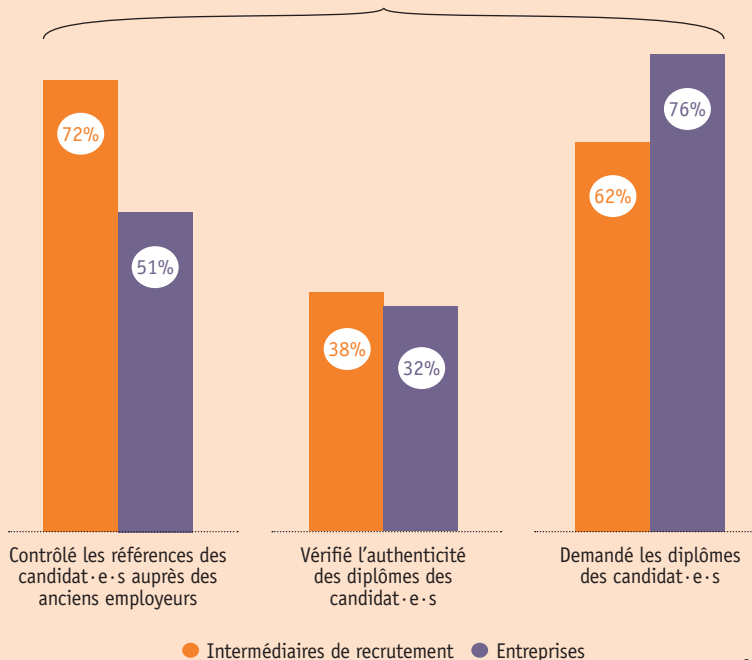
Les entreprises font également passer des tests de personnalité (19 %), plus fréquemment pour les postes en informatique (24 %) et dans les secteurs banque-assurances (35 %) et transport-logistique (28 %).

Dans une moindre mesure, les candidats ont été soumis à des tests de langue et des tests psychotechniques dans respectivement 13 % et 10 % des recrutements. Les tests de langues sont plus fréquents lors des recrutements dans la fonction études-R&D (19 %).

11

**Des différences de vérification dans le processus de sélection  
 (plusieurs réponses possibles)**

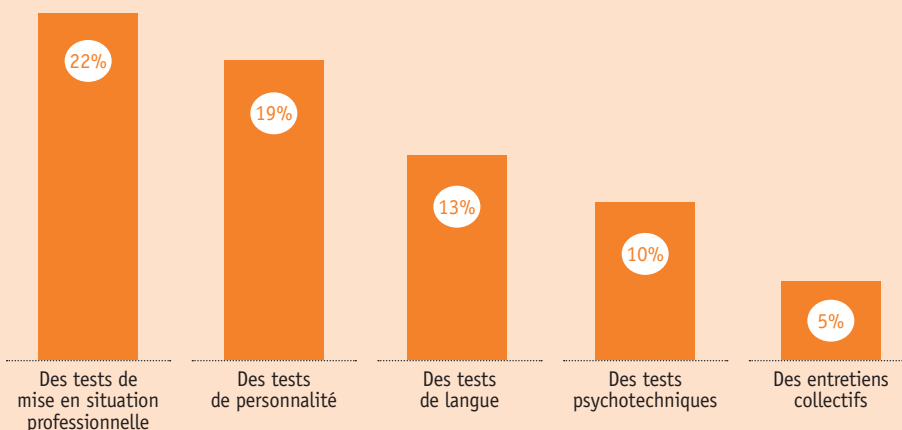
Au global, au moins l'un de ces contrôles a été effectué dans **87 %** des recrutements



Source : Apec, 2019



### En 2018, les candidat·e·s reçus·e·s en entretien ont-ils passé ... (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2019

Globalement, ces épreuves sont plus courantes dans les secteurs communication-média (59 %) et banque-assurances (52 %). *A contrario*, les tests sont moins utilisés pour recruter dans le secteur de la santé-action sociale (30 %).

La pratique des tests est également plus courante dans les grandes entreprises : 60 % des entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus ont pratiqué des tests contre 44 % de celles de 50 à 100 salarié·e·s. Les procédures de recrutement sont davantage formalisées et les budgets et le temps alloués au recrutement se renforcent avec la taille de celles-ci.

Le recours aux tests est également lié au fait que l'entreprise externalise ou non la sélection des candidats à un intermédiaire de recrutement. Les candidats ont été confrontés à des tests dans la moitié des recrutements des entreprises faisant appel à un intermédiaire de recrutement et dans 42 % des entreprises dans le cas contraire.

## — L'ENTRETIEN PHYSIQUE RESTE CLÉ

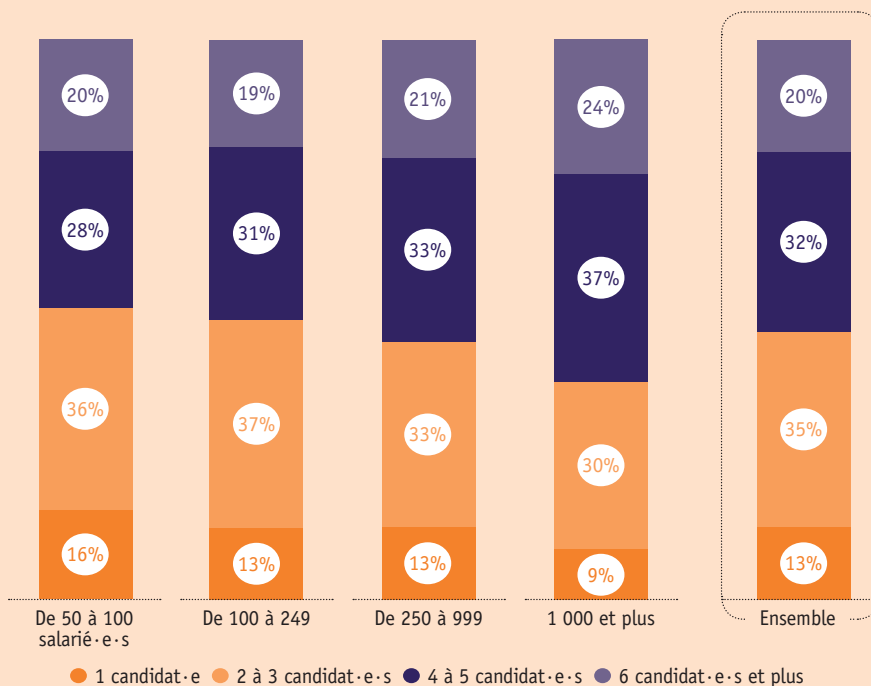
Un peu plus de la moitié des entreprises reçoit au moins 4 candidats en entretien <sup>13</sup>. Il s'agit surtout des entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus, entreprises qui dis-

posent de budgets conséquents pour le recrutement. Ainsi, six sur dix reçoivent au moins 4 candidats en entretien contre moins de la moitié pour celles de 50 à 100 salarié·e·s. Principalement, ce sont les secteurs de la communication-média, des activités informatiques et de la banque-assurances qui reçoivent le plus souvent 4 candidats et plus, respectivement 70, 68 et 64 %. Pour le premier, 30 % des entreprises reçoivent même 6 candidats et plus contre 20 % en moyenne. Dans d'autres secteurs comme l'automobile-aéronautique-mécanique, la construction et l'industrie agroalimentaire, ce sont le plus souvent 2 à 3 candidats qui sont reçus en entretien. En termes de fonctions, ce sont les postes en informatique et en santé-social-culture qui reçoivent le plus souvent 4 candidats et plus en entretien, respectivement 69 et 63 %.

À l'opposé, dans 1 recrutement sur 10, un seul candidat est reçu en entretien. Et dans près de 3 cas sur 10, ce candidat est connu et/ou recommandé. Ici, le canal d'embauche joue un rôle important. Effectivement, dans ce cas, l'entreprise a recruté *via* son réseau de contacts personnels et/ou professionnels à hauteur de 31 % et la cooptation à hauteur de 26 %. Également en lien direct avec le fait d'être connu ou recommandé avant le début du processus de recrutement, près d'un tiers des cadres recrutés âgés de plus de 55 ans ont passé un seul entretien contre 11 % pour ceux âgés de moins de 30 ans. Effectivement, les candidats les plus âgés ont un plus large réseau relationnel et se feront donc plus fréquemment recommandés.

## Nombre de candidat·e·s reçu·e·s en entretien selon la taille de l'entreprise

37 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont reçu 4 à 5 candidats.



Source : Apec, 2019

Aussi, dans la moitié des recrutements, les candidats recrutés ont passé 2 entretiens d'embauche et dans 13 % des recrutements un seul. À l'opposé, dans 6 % des recrutements, ils ont passé au moins 4 entretiens d'embauche. Ce sont surtout les jeunes cadres qui ont été dans ce cas : 13 % des cadres recrutés âgés de moins de 25 ans ont passé 4 entretiens ou plus contre seulement 4 % pour ceux âgés de plus de 55 ans. Compte tenu de leur large réseau relationnel, ces derniers sont logiquement surreprésentés dans les recrutements où un seul entretien a eu lieu, précisément dans 18 % des cas.

On distingue des différences selon les fonctions. Dans 42 % des recrutements de postes en informatique, les candidats recrutés ont passé 3 entretiens contre un tiers pour l'ensemble des autres fonctions. Pour les postes en santé-social-culture et production industrielle-travaux et chantier, les recruteurs ont réalisé plus fréquemment deux entretiens, respectivement 58 et 56 % contre 48 % en moyenne. Les candidats recrutés sur un poste de direction d'entreprise ont passé 4 en-

tretiens et plus dans 12 % des cas, soit deux fois plus que la moyenne. Il s'agit souvent de postes très stratégiques dans l'entreprise, et pour lesquels le circuit de décision implique plus d'acteurs.

Une grande majorité des recruteurs des entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus ont réalisé 3 entretiens d'embauche et plus au candidat retenu contre 36 % pour celles de 50 à 100 salarié·e·s, en lien avec le nombre de personnes impliquées dans le recrutement. Le nombre de candidats reçus en entretien est corrélé au nombre d'entretiens d'embauche passés par le candidat retenu. Effectivement, et certainement toujours en lien avec la taille et le nombre de personnes participant au processus de recrutement, les entreprises qui reçoivent peu de candidats sont aussi celles qui font passer peu d'entretiens et inversement. Ainsi, deux tiers des entreprises qui ont reçu 2 ou 3 candidats en entretien ont fait passer 2 entretiens maximum au candidat retenu. À l'opposé, la moitié des entreprises ayant reçu 6 candidats ou plus ont fait passer au moins 3 entretiens au candidat retenu. ■

## – POUR L'AVENIR, LES RECRUTEURS MISENT ESSENTIELLEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR MARQUE EMPLOYEUR –

Interrogés sur les principaux enjeux du recrutement dans les 3 années à venir, les recruteurs plébiscitent le développement de la marque employeur <sup>14</sup>. Dans un contexte de croissance des recrutements de cadres<sup>5</sup> qui devrait se poursuivre, les recruteurs ont totalement pris conscience de la nécessité de se faire connaître et de l'importance de l'image de leur entreprise comme employeur afin d'attirer les cadres dont ils ont besoin pour se développer.

Autre levier pour attirer ces cadres, l'« expérience candidat » est également largement citée. En effet, le processus de recrutement est la première image que donne l'entreprise à un possible futur collaborateur et,

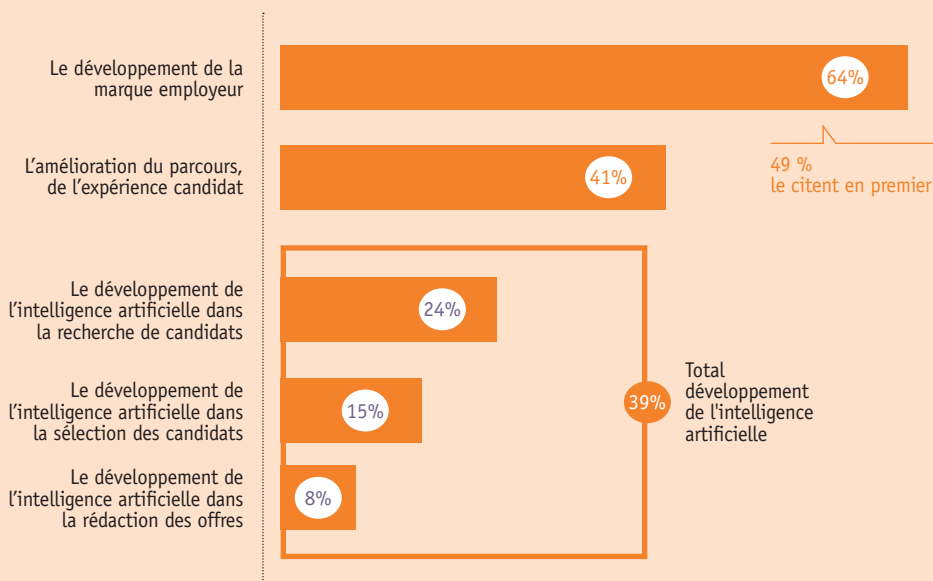
à ce titre, il convient qu'elle soit positive à toutes les étapes, de la communication sur le poste à pourvoir aux conditions d'accueil lors de la sélection, en passant par une durée de recrutement raisonnable. Le recrutement ne s'arrêtant pas à la promesse d'embauche, l'entreprise doit montrer au futur collaborateur qu'il est attendu et l'accueillir en soignant l'intégration.

Si le niveau de citation de l'amélioration de l'expérience candidat est équivalent quelle que soit la taille de l'entreprise, il est beaucoup plus disparate pour la marque employeur : 7 recruteurs sur 10 des grandes entreprises citent cet item contre 6 sur 10 des plus petites.

<sup>5</sup> Prévisions Apec 2019, Apec, Février 2019

14

Quels sont selon vous les enjeux majeurs pour les trois années à venir concernant le recrutement ?  
(deux réponses possibles)



Source : Apec, 2019

Marque employeur et expérience candidat sont d'autant plus des enjeux primordiaux pour les entreprises dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre que les réseaux sociaux en général et les sites de notation d'entreprise en sont des relais démultipliateurs.

En ce sens, on peut dire que les réseaux sociaux ont également une influence sur ces aspects du recrutement et pas seulement sur les modes de *sourcing* et de sélection des entreprises.

En revanche, le développement de l'intelligence artificielle recueille moins de suffrages. Les recruteurs sont tout de même un quart à la citer comme enjeu majeur quand il s'agit de son développement dans la recherche de candidats. Les recruteurs des entreprises de 50 à 100 salarié-e-s sont plus nombreux que les autres, 28 %, à la désigner comme un enjeu pour les années à venir (contre 23 et 21 % pour les entreprises de taille intermédiaire et 24 % pour les plus grandes). La perspective d'une assistance de l'intelli-

gence artificielle dans cette activité chronophage peut en effet être particulièrement séduisante pour des recruteurs confrontés à des difficultés croissantes de recrutement. La proximité technologique peut être un autre facteur d'adhésion au développement de l'intelligence artificielle. Les recruteurs du secteur des activités informatiques sont en effet ceux qui la citent le plus pour ce qui est de la recherche de candidats (36 %), mais toutefois beaucoup moins souvent que le développement de la marque employeur (77 %), enjeu crucial pour ce secteur qui peine à recruter des informaticiens, fortement sollicités par les entreprises de l'ensemble des secteurs de l'économie.

Au-delà des avancées technologiques qui peuvent les aider dans les différentes phases du recrutement, les recruteurs s'attachent avant tout à développer leur attractivité et à rendre optimal, pour eux comme pour les candidats, leur processus de recrutement. ■

Différents moyens utilisés par les entreprises en 2018 pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement cadre selon le secteur d'activité (plusieurs réponses possibles)

	Diffusion d'une offre	Examen des candidatures spontanées	Consultation d'une ou des CV-thèques	Utilisation de la cooptation des salarié-e-s	Utilisation du réseau de contacts du recruteur	Exploitation d'un vivier de candidatures	Contact avec des associations d'anciens élèves	Utilisation d'un ou plusieurs sites de réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn...)	Chasse ou approche directe de candidats
Industrie agro-alimentaire	91%	49%	21%	19%	40%	31%	16%	40%	22%
Automobile-aéronautique-mécanique	84%	58%	38%	35%	60%	30%	11%	53%	26%
Chimie, pharmacie, énergies	95%	57%	42%	39%	55%	37%	18%	63%	36%
Équipements électroniques et électroniques	89%	41%	38%	28%	39%	27%	13%	45%	22%
Autres industries	76%	58%	34%	28%	58%	27%	-	44%	25%
<b>Ensemble industrie</b>	<b>88%</b>	<b>54%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>	<b>53%</b>	<b>31%</b>	<b>13%</b>	<b>52%</b>	<b>28%</b>
<b>Construction</b>	<b>81%</b>	<b>65%</b>	<b>46%</b>	<b>43%</b>	<b>55%</b>	<b>46%</b>	<b>12%</b>	<b>49%</b>	<b>33%</b>
Commerce inter-entreprises	93%	48%	41%	37%	47%	24%	9%	56%	23%
Distribution	90%	60%	31%	34%	52%	32%	6%	45%	27%
<b>Ensemble commerce</b>	<b>91%</b>	<b>55%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>50%</b>	<b>29%</b>	<b>7%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>
Activités informatiques	95%	65%	61%	64%	63%	46%	25%	84%	58%
Ingénierie, R&D	91%	58%	49%	49%	52%	39%	26%	73%	41%
Banque, assurances	89%	61%	38%	55%	44%	33%	15%	43%	36%
Services aux entreprises	85%	61%	37%	41%	65%	39%	14%	52%	34%
Communication, médias	93%	56%	40%	59%	57%	28%	12%	79%	48%
Transports, logistique	81%	62%	33%	38%	59%	23%	6%	41%	23%
Hôtellerie, restauration, loisirs	87%	56%	28%	36%	66%	22%	6%	42%	29%
Formation initiale et continue	90%	47%	21%	30%	61%	27%	4%	45%	28%
Santé, action sociale	88%	51%	19%	30%	54%	33%	10%	25%	15%
Autres services	92%	57%	30%	51%	42%	44%	14%	53%	16%
<b>Ensemble services</b>	<b>89%</b>	<b>59%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>56%</b>	<b>36%</b>	<b>15%</b>	<b>55%</b>	<b>34%</b>

Source : Apec, 2019

## Moyen ayant permis le recrutement en 2018 selon le secteur d'activité

	Diffusion d'une offre au global	dont offre sur un ou des sites de réseaux sociaux	Examen des candidatures spontanées	Utilisation de la cooptation des salarié-e-s	Utilisation du réseau de contacts du recruteur	Approche directe de candidat sur un ou des sites de réseaux sociaux	Chasse de candidat	Autres*	Total
Industrie agro-alimentaire	59%	6%	6%	7%	20%	1%	3%	5%	100%
Automobile-aéronautique-mécanique	51%	9%	10%	9%	10%	2%	10%	8%	100%
Chimie, pharmacie, énergies	60%	4%	7%	6%	11%	2%	7%	7%	100%
Équipements électroniques et électroniques	59%	8%	5%	9%	13%	3%	2%	8%	100%
Autres industries	52%	7%	2%	9%	32%	4%	-	2%	100%
<b>Ensemble Industrie</b>	<b>55%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
<b>Construction</b>	<b>40%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
Commerce inter-entreprises	61%	5%	5%	11%	10%	2%	5%	6%	100%
Distribution	56%	9%	10%	9%	19%	1%	2%	2%	100%
<b>Ensemble Commerce</b>	<b>58%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>
Activités informatiques	51%	20%	-	14%	2%	11%	8%	14%	100%
Ingénierie, R&D	59%	12%	5%	12%	9%	3%	2%	10%	100%
Banque, assurances	49%	1%	7%	20%	12%	2%	6%	4%	100%
Services aux entreprises	54%	9%	11%	6%	15%	5%	2%	6%	100%
Communication, médias	60%	14%	-	13%	8%	6%	12%	-	100%
Transports, logistique	51%	6%	6%	6%	26%	8%	4%	1%	100%
Hôtellerie, restauration, loisirs	50%	8%	9%	6%	25%	1%	8%	2%	100%
Formation initiale et continue	61%	7%	8%	5%	18%	4%	4%	-	100%
Santé, action sociale	66%	3%	4%	7%	16%	3%	1%	3%	100%
Autres services	60%	11%	12%	12%	8%	3%	3%	3%	100%
<b>Ensemble Services</b>	<b>56%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

\*Autres = Consultation de CVthèques + Exploitation d'un vivier de candidatures + Contact avec des associations d'anciens élèves  
Source : Apec, 2019

Différents moyens utilisés par les entreprises en 2018 pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement cadre selon la taille de l'entreprise  
(plusieurs réponses possibles)

	Diffusion d'une offre	Examen des candidatures spontanées	Consultation d'une ou des CVthèques	Utilisation de la cooptation des salarié-e-s	Utilisation du réseau de contacts du recruteur	Exploitation d'un vivier de candidatures	Contact avec des associations d'anciens élèves	Utilisation d'un ou plusieurs sites de réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn...)	Chasse ou approche directe de candidats
De 50 à 100 salarié-e-s	84%	61%	40%	35%	60%	34%	18%	50%	38%
De 100 à 249 salarié-e-s	87%	56%	37%	42%	55%	33%	12%	50%	31%
De 250 à 999 salarié-e-s	91%	59%	34%	42%	52%	32%	11%	55%	25%
1 000 salarié-e-s et plus	94%	56%	47%	59%	51%	46%	17%	67%	37%

Source : Apec, 2019

Moyen ayant permis le recrutement en 2018 selon la taille de l'entreprise

	Diffusion d'une offre au global	<i>dont offre sur un ou des sites de réseaux sociaux</i>	Examen des candidatures spontanées	Utilisation de la cooptation des salarié-e-s	Utilisation du réseau de contacts du recruteur	Approche directe de candidat sur un ou des sites de réseaux sociaux	Chasse de candidat	Autres*	Total
De 50 à 100 salarié-e-s	50%	8%	8%	9%	15%	3%	6%	9%	100%
De 100 à 249 salarié-e-s	55%	11%	6%	11%	14%	5%	3%	5%	100%
De 250 à 999 salarié-e-s	55%	7%	7%	9%	14%	4%	4%	6%	100%
1 000 salarié-e-s et plus	65%	9%	7%	10%	9%	2%	6%	1%	100%

\*Autres = Consultation de CVthèques + Exploitation d'un vivier de candidatures + Contact avec des associations d'anciens élèves  
Source : Apec, 2019

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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

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

## DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- *Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, juin 2019.
- *Note de conjoncture du 2<sup>e</sup> trimestre 2019*, avril 2019.
- *Attractivité du Centre - Val de Loire : des cadres franciliens prêts à rejoindre la région sous conditions*, mars 2019.
- *Prévisions Apec 2019 : la vitalité de l'emploi cadre se confirme*, février 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques*, décembre 2018.

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



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

**ISSN 2273-8819**  
**JUIN 2019**

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

*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.

*Équipe projet* : Laurence Bonnevaux, Kaoula Ben Messaoud, Bertille Bodineau, Thi Minh Chau Nguyen.

*Maquette* : Artlequin.fr / Ludovic Bouliol.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
**51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14**

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

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

**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

\*prix d'un appel local

© Apec

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

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

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