



# – RECRUTEMENTS ET PRATIQUES DE *SOURCING* DES CADRES RH

Près de 8 000 cadres RH sont recrutés chaque année par les entreprises

JUILLET 2019



## Les cadres de la fonction RH ont faiblement profité de la vitalité du marché de l'emploi cadre

- > 7 700 cadres RH ont été recrutés par les entreprises en 2018 soit une progression de 1,3 % sur un an (contre + 11 % pour l'ensemble des fonctions).
- > Ces recrutements représentent 3 % de l'ensemble des embauches de cadres.
- > En 2019, les recrutements de cadres RH devraient être stables.



## Les recrutements de cadres RH sont polarisés dans les entreprises de services, notamment franciliennes

- > Près de 8 cadres RH sur 10 sont recrutés dans le secteur des services...
- > ...et dans 52 % des cas en Île-de-France.
- > Les grandes entreprises sont les plus actives.



## Des pratiques de recrutements classiques

- > Une stratégie de *sourcing* multicanale où la diffusion d'offres d'emploi reste centrale.
- > 16 % des postes de cadres RH ont été pourvus grâce aux réseaux sociaux.
- > Un marché de l'emploi cadre RH très transparent et un marché caché de très faible ampleur même si certains cadres recrutés étaient déjà connus des recruteurs.
- > Des procédures de contrôle et des tests complètent le processus de recrutement.

# –DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE MODÉRÉE, LES RECRUTEMENTS DE CADRES SERAIENT EN HAUSSE EN 2019–

## UN NIVEAU D’EMBAUCHES DE CADRES INÉDIT EN 2018

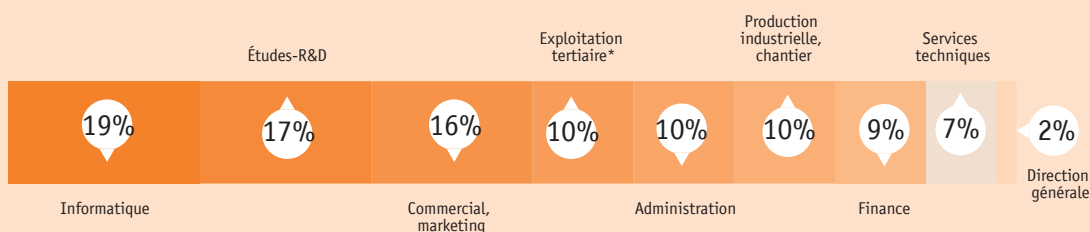
En 2018, le marché de l’emploi cadre a poursuivi sa dynamique. Les entreprises du secteur privé ont recruté 266 400 cadres, soit une hausse de 11 % sur un an, et ce après une très bonne année 2017 (+10 %).

Par ailleurs, le marché de l’emploi cadre semble s’affranchir en partie des aléas conjoncturels. En effet, si la croissance économique française s’est inscrite en retrait (+1,6 % en 2018 contre +2,3 % l’année précédente) en lien avec la baisse des dépenses de consommation des ménages, le rythme de progression des embauches de cadres, lui, s’est accru. Cette bonne orientation des recrutements devrait concerner la quasi-totalité des secteurs d’activité et plus particulièrement les activités informatiques et télécommunication, l’ingénierie-R&D et les activités juridiques,

comptables et de conseil. Ces secteurs sont au cœur des diverses transformations qui se diffusent à toutes les strates de l’économie (numérique, digitale, etc.) et qui nécessitent de forts besoins en compétences cadres.

En lien avec ces mutations, les cadres informaticiens et les cadres en études-R&D ont été particulièrement recherchés par les entreprises en 2018 (respectivement 19 % et 17 %) ❶. Fonction transverse à tous les secteurs d’activité, les cadres commerciaux ont représenté 16 % des embauches. À elles seules, ces trois fonctions clé de l’emploi cadre polarisent plus de la moitié des recrutements enregistrés en 2018. Enfin, la grande fonction support liée à l’administration (comprenant les ressources humaines, la communication et le juridique) a concentré 10 % des embauches, une part en hausse de 2 points par rapport à l’année précédente. Les cadres RH, eux, ont représenté 3 % des recrutements au global soit 7 700 cadres en 2018.

### Répartition des recrutements de cadres RH en 2018 par fonction



\* Exploitation tertiaire : métiers spécifiques des secteurs de la santé, action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme et transports.  
Source : Apec 2019

## – DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS À LA HAUSSE POUR 2019

Pour 2019, le marché de l'emploi cadre devrait poursuivre son dynamisme à l'œuvre depuis plusieurs années. Les entreprises envisagent de recruter entre 270 700 et 292 000 cadres, soit une hausse oscillant entre 2 % et 10 %. Néanmoins, il paraît difficile d'atteindre une progression des embauches de la

même ampleur que celles de ces dernières années (+11 % en 2018, +10 % en 2017). Selon le milieu de la fourchette des prévisions, 281 400 cadres pourraient être recrutés en 2019, ce qui constituerait une consolidation à très haut niveau.

Après avoir enregistré une forte hausse de 30 % en 2018, les recrutements de cadres dans la fonction administration seraient, au mieux, stables voire à la baisse pour 2019. Dans ce contexte, les prévisions d'embauches des cadres RH suivraient la même tendance.

## – UNE LÉGÈRE PROGRESSION DES RECRUTEMENTS DE CADRES RH EN 2018 –

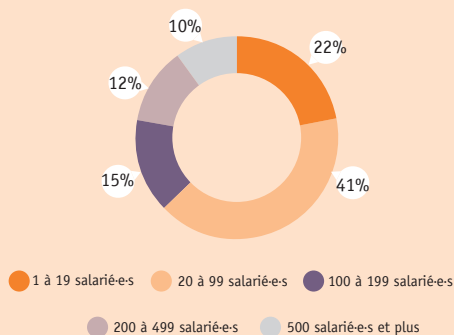
En 2018, les entreprises du secteur privé ont recruté 7 700 cadres RH parmi les 26 500 embauches réalisées dans la fonction administration <sup>2</sup>. Ce niveau

de recrutement est très proche de celui enregistré en 2017 (7 600 cadres RH recrutés) et en légère progression : +1,3 % sur un an.



3

### Répartition des cadres recrutés en RH par taille d'établissement en 2018



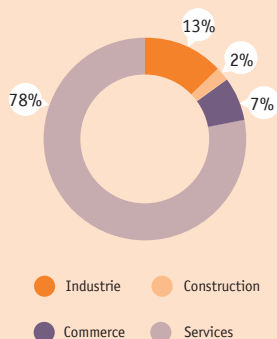
Source : Apec 2019

## PRÈS DE DEUX TIERS DES RECRUTEMENTS DE CADRES RH DANS LES PETITES STRUCTURES

La répartition des recrutements de cadres RH n'est pas homogène et diffère selon la taille des établissements. En 2018, 63 % des embauches ont été réalisées dans les établissements de moins de 100 salarié-e-s, et plus particulièrement dans ceux comptant entre 20 à 99 salarié-e-s<sup>3</sup>. Cette concentration des recrutements peut s'expliquer par le besoin de structurer en interne le processus RH, notamment la mise en place de service de recrutement, de développement RH, d'administration du personnel, de dispositifs de formation... pour accompagner la stratégie et le développement de l'entreprise. Dans le même temps, les établissements de 500 salarié-e-s et plus<sup>1</sup> sont à l'origine de 10 % des embauches de cadres RH en 2018. Bien qu'ils disposent déjà d'un socle de compétences RH au sein de leurs structures, ces établissements participent activement aux embauches de cadres RH dans un contexte d'émergence de nouveaux enjeux forts tels que le développement de la marque employeur ou l'amélioration de « l'expérience candidat »<sup>2</sup>.

4

### Répartition des cadres recrutés en RH par secteur d'activité en 2018



Source : Apec 2019

## UNE POLARISATION FORTE DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN RH DANS LES SERVICES

En 2018, près de 8 embauches de cadres en RH sur 10 ont été réalisées dans le secteur des services et plus particulièrement dans les activités juridiques, comptables et de conseil, la banque-assurance et les activités informatiques et télécommunication<sup>4</sup>. Les récentes études de l'Apec réalisées en partenariat avec l'ANDRH mettent en exergue une hausse du poids des recrutements de cadres RH dans les entreprises proposant des prestations de services RH externalisées telles que la comptabilité, la paie ou encore le recrutement. Avec 13 % d'embauches, l'industrie se place au deuxième rang des secteurs les plus recruteurs de cadres RH. En 2018, ce sont principalement les entreprises de la mécanique-métallurgie, des équipements électriques et électroniques et de l'industrie agroalimentaire qui ont plus souvent recrutés ce type de profil au sein de leur structure.

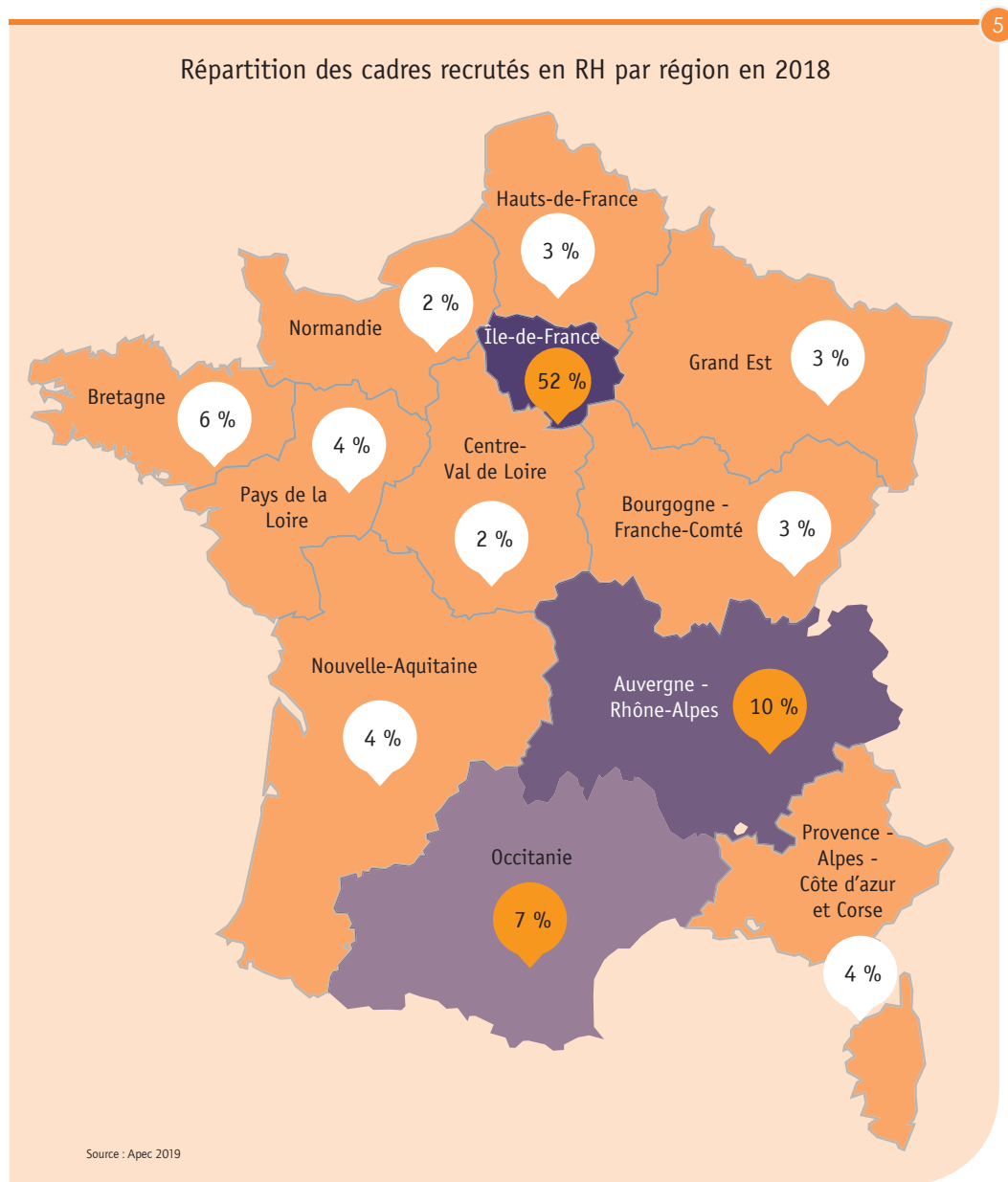
1. Les établissements de 500 salarié-e-s et plus ne représentent que 0,1 % des établissements comprenant au moins un-e salarié-e selon l'ACOSS.

2. Baromètre *Sourcing* cadres, rétrospective 2009-2019, juin 2019.

— **LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRES RH SONT RÉALISÉS EN ÎLE-DE-FRANCE** —

Sans surprise, le volume d'embauches de cadres RH est inégalement réparti sur le territoire métropolitain. L'hétérogénéité des tissus économiques et les spécificités sectorielles de chacune des régions expliquent grandement ces disparités en matière de répartition.

L'Île-de-France concentre à elle seule la moitié des recrutements de cadres de la fonction RH, en lien avec la présence de nombreux sièges sociaux et de directions RH pour lesquelles ces postes de cadres sont proposés. Le territoire francilien se caractérise également par la présence d'un grand nombre d'entreprises du secteur des services qui se montrent les plus actives en matière de recrutements de cadres RH. Par ailleurs, la région capitale affiche le plus fort taux d'encadrement en 2018 (31 % contre 21 % au niveau national).



## –DES PRATIQUES DE *SOURCING* ET DE RECRUTEMENT DES CADRES RH CLASSIQUES–

### L'OFFRE D'EMPLOI DEMEURE LE PREMIER CANAL DE *SOURCING* MOBILISÉ PAR LES RECRUTEURS EN QUÊTE DE CADRES RH

Les recruteurs à la recherche de cadres de la fonction RH maintiennent leur stratégie de recrutement multicanale bien qu'ils activent moins de leviers que l'ensemble des recruteurs : en 2018, **quatre canaux de *sourcing* différents ont été activés en moyenne** par les employeurs lors d'un recrutement de cadre RH contre 5 pour l'ensemble des fonctions. La **publication d'une offre d'emploi** demeure le canal de *sourcing* le plus utilisé par les recruteurs pour obtenir des candidatures de cadres RH : 89 % des recruteurs ont en effet diffusé une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre RH <sup>6</sup>, une proportion identique à celle enregistrée en 2017 et pour l'ensemble des recruteurs.

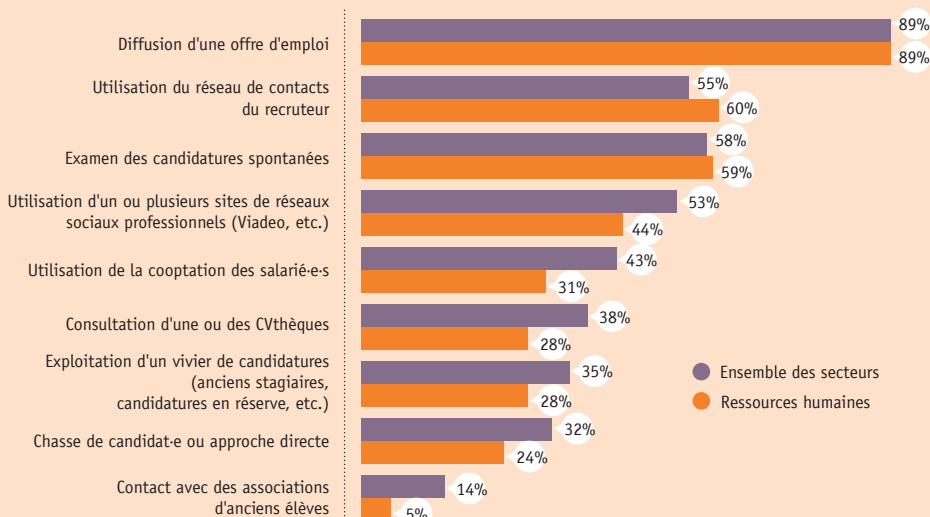
Arrivent ensuite le **réseau de contacts personnels ou professionnels du recruteur et l'examen des candidatures spontanées**, mobilisés respective-

ment par 60 % et 59 % des employeurs au cours de leur dernier recrutement de cadre RH. Ces deux canaux de *sourcing* sont plus utilisés lorsqu'il s'agit d'embaucher un cadre sur un poste de RH (pour le recrutement d'un cadre quelle que soit sa fonction, le taux d'utilisation du réseau de contacts du recruteur est de 55 % et le taux d'utilisation des candidatures spontanées de 58 %). Ils sont également plus souvent activés par rapport à 2017 : +2 points pour l'utilisation du réseau du recruteur et +9 points pour l'examen des candidatures spontanées.

Les **sites de réseaux sociaux professionnels** conservent leur quatrième rang de moyen de *sourcing* le plus mobilisé par les employeurs : ils sont utilisés dans 44 % des cas pour le recrutement de cadre RH (53 % pour l'ensemble des embauches de cadres). Si globalement l'usage des réseaux sociaux professionnels est de plus en plus fréquent pour obtenir des candidatures (+4 points par rapport à 2017), la tendance inverse est observée pour la recherche de cadres de la fonction RH avec un taux d'utilisation de ce canal en baisse de 3 points par rapport à 2017.

6

Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre RH



Source : Apec 2019

Enfin, malgré un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi cadre, les recrutements de cadres RH semblent rencontrer moins de difficultés que les embauches effectuées dans d'autres fonctions (informatique, études - R&D). Dans le domaine RH, la mobilisation d'un moins grand nombre de canaux de *sourcing* est effective à l'instar de la chasse ou l'approche directe du candidat qui enregistre une baisse de 8 points en un an (24 % en 2018).

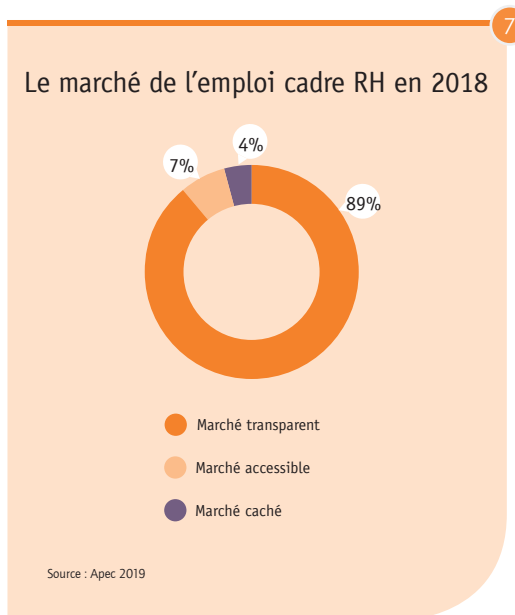
## LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE RH EST TRANSPARENT

Les opportunités d'emploi pour les cadres de la fonction RH sont **clairement visibles** puisqu'elles donnent lieu à la diffusion d'une offre dans 9 cas sur 10, soit un niveau de transparence du marché très élevé et identique à celui du marché de l'emploi cadre dans son ensemble (89 %) <sup>7</sup>. Cette transparence du

marché de l'emploi cadre en général est à nuancer. En effet, bien que les recruteurs aient publié une offre, 32 % des cadres finalement recrutés étaient déjà connu d'au moins un collaborateur et/ou recommandé par une tierce personne.

Le marché dit « accessible » aux candidats représente quant à lui 7 % du marché de l'emploi cadre RH (+1 point par rapport à 2017), regroupant les cas où le recruteur ne publie pas d'offre d'emploi mais exploite en revanche les candidatures spontanées, les sites de réseaux sociaux professionnels ou encore les CV-thèques.

Enfin, le marché « caché » ne concerne que 4 % du marché de l'emploi cadre RH en 2018 (-1 point), c'est-à-dire les situations dans lesquelles le recruteur fait uniquement appel à son réseau de contacts personnels ou professionnels, à la cooptation des salariés, à la chasse ou l'approche directe de candidat ou encore aux associations d'anciens élèves. Dans ce cas de figure, les opportunités d'emploi ne sont proposées qu'à une très faible minorité de cadres et ces pratiques de recrutement restent très confidentielles.

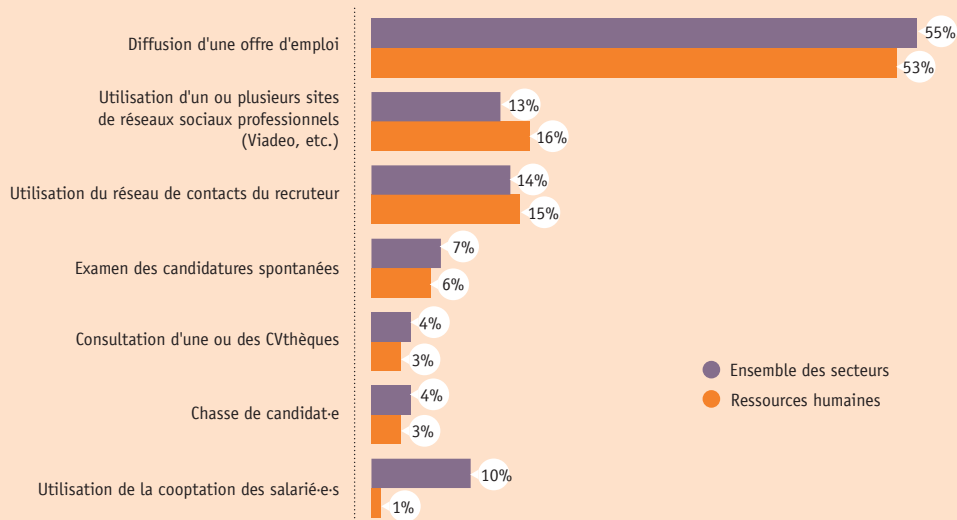


## PLUS DE LA MOITIÉ DES POSTES DE CADRES RH ONT ÉTÉ POURVUS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE D'EMPLOI MAIS LES RÉSEAUX SOCIAUX PRENNENT DE PLUS EN PLUS D'IMPORTANCE

L'**offre d'emploi** reste de loin le moyen de *sourcing* le plus activé par les recruteurs et est également le premier canal d'embauche des cadres de la fonction RH. En effet, 53 % des cadres RH finalement recrutés l'ont été grâce à la publication d'une offre d'emploi en 2018 (soit un niveau identique à celui de 2017) <sup>8</sup>.

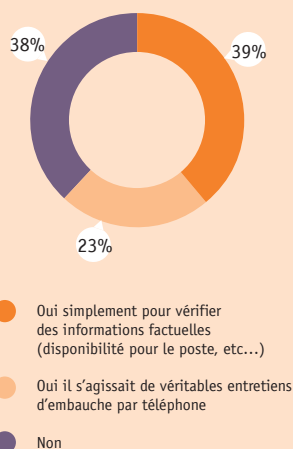
Les **sites de réseaux sociaux professionnels** ont plus souvent été à l'origine de la candidature du cadre RH finalement recruté en 2018 qu'en 2017 avec 16 % des recrutements réalisés, une part en hausse de 6 points par rapport à l'année précédente. Les réseaux sociaux se hissent ainsi au deuxième rang des canaux permettant le plus d'embauches de cadres de la fonction RH, suivi du réseau de relations du recruteur qui a permis 15 % des recrutements de cadres RH en 2018 (soit un niveau identique à 2017).

## Comment est parvenue la candidature du cadre RH finalement recruté ?



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

## LES ENTREPRISES ONT EU RECOURS À LA PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE DANS 6 RECRUTEMENTS DE CADRES RH SUR 10, SOUVENT POUR CONTRÔLER DES INFORMATIONS FACTUELLES

En 2018, **62 % des employeurs ont procédé à une présélection téléphonique** avant de convoquer un candidat en entretien lorsqu'il s'agissait d'un poste de cadre RH, soit une augmentation de 2 points par rapport à 2017.

Cette légère hausse s'explique par un contrôle de plus en plus fréquent des informations factuelles du candidat, à savoir son intérêt pour le poste, ses attentes, sa date de disponibilité, etc. La **vérification de ces informations durant une présélection téléphonique a été effectuée par 39 % des entreprises** lors d'un recrutement de cadre RH en 2018 contre 35 % en 2017 <sup>9</sup>. A l'inverse, les recruteurs ont été un peu moins nombreux à se servir de cette présélection téléphonique pour conduire un véritable entretien d'embauche. C'est le cas de 23 % des recrutements de cadres de la fonction RH contre 25 % en 2017.



—

## LES ENTREPRISES SOUMETTENT PLUS SOUVENT LES CANDIDAT·E·S CADRES RH À DES TESTS AU COURS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

—

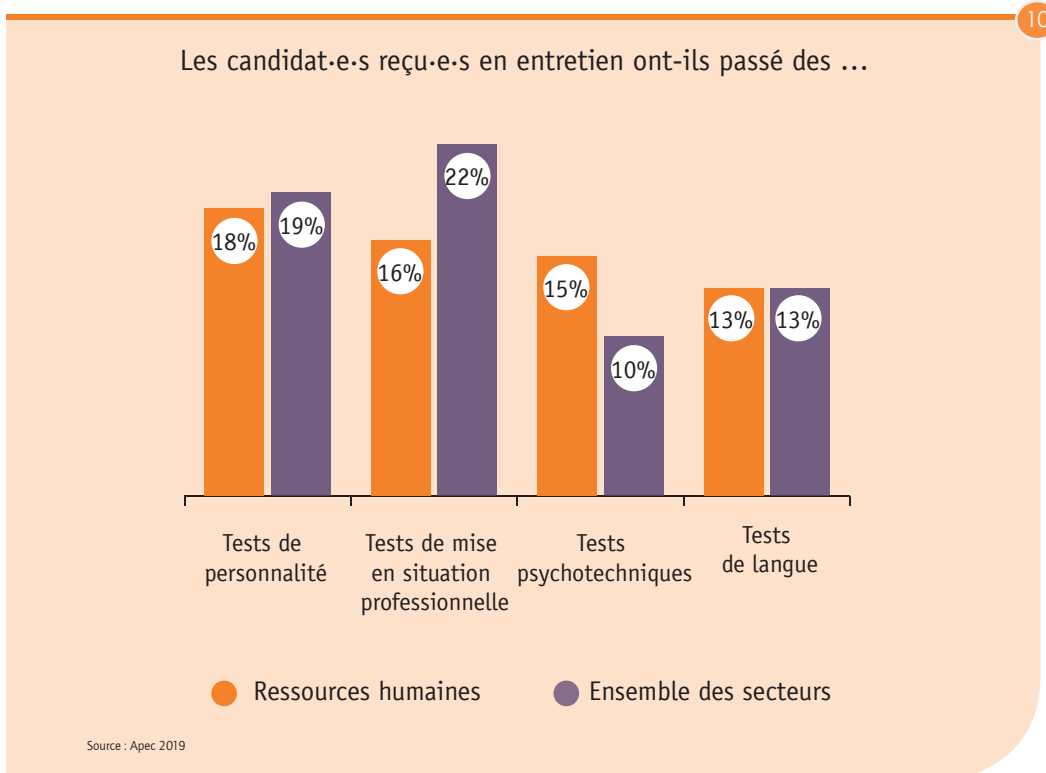
Dans **4 recrutements de cadres RH sur 10** (39 %, +11 points par rapport à 2017), **les candidat·e·s ont été soumis·es à au moins un test**. Si cette pratique est nettement plus fréquente en 2018 chez les entreprises ayant embauché un cadre de la fonction RH, elle reste en deçà de ce qui est mesuré pour l'ensemble des cadres quelle que soit la fonction occupée avec 44 % des entreprises déclarant avoir soumis les candidats à un ou plusieurs tests.

Ces épreuves peuvent prendre différentes formes, à savoir des tests de personnalité (18 % des recrutements de cadres RH), de mise en situation professionnelle (16 % contre 22 % des recrutements de cadres toutes fonctions confondues), des tests psychotechniques (15 % contre 10 %) ou encore des tests lin-

guistiques (13 %) <sup>10</sup>. Ils ont pour but d'évaluer les capacités d'un candidat ou d'une candidate en termes de réflexion, d'analyse, de synthèse ou encore de percevoir quel serait son comportement en situation de travail.

En parallèle de cette batterie de tests, d'autres moyens peuvent être mis en place pour s'assurer du choix du candidat recruté *in fine* : **les diplômes du futur cadre RH embauché ont été demandés dans 3 recrutements sur 4 bien qu'ils ne soient pas vérifiés de manière systématique**. En effet, 30 % des recruteurs se sont assurés de l'authenticité des diplômes pour le recrutement d'un cadre RH contre 42 % en 2017.

Enfin, près de la moitié des recruteurs (47 %) ont procédé à un **contrôle des références des candidats et des candidates auprès des anciens employeurs**, une pratique toutefois un peu moins courante pour le recrutement des cadres de la fonction RH par rapport à l'ensemble des cadres toutes fonctions confondues (51 %).



# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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

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

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- *Note de conjoncture, 3<sup>e</sup> trimestre 2019*, juillet 2019.
- *Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres en France*, juillet 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans le commerce interentreprises*, juin 2019.
- *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, juillet 2019.

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

L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH  
Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.  
[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)



Nous rencontrer, c'est avancer

ISBN 978-2-7336-1189-0  
JUILLET 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec en partenariat avec l'ANDRH.  
*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.  
*Équipe projet* : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Marion Petit.

Pour l'ANDRH :  
*Secrétaire générale* : Bénédicte Le Deley

*Maquette* : Daniel Le Henry

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).