

–SOURCING CADRES, ÉDITION 2014–

COMMENT LES ENTREPRISES
RECRUTENT LEURS CADRES

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-43

JUIN 2014

- Le *sourcing*
- Sélectionner un candidat
- Comparaison des procédures de recrutement

1 400 recruteurs interrogés



– 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. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2014

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

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

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

02	Principaux enseignements
04	Méthodologie
1	RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING
06	L'offre d'emploi : seul moyen de <i>sourcing</i> dont l'usage progresse
08	Le marché de l'emploi cadre reste très transparent
10	Pour diffuser une offre, les entreprises ont majoritairement recours aux sites emplois généralistes
12	La moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
14	L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
16	Près d'un tiers des entreprises ont recours à un intermédiaire
17	Pour la première fois depuis 2008, l'usage des sites de réseaux sociaux ne progresse pas
18	Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures
2	SÉLECTIONNER UN CANDIDAT
22	Une présélection téléphonique est réalisée dans plus d'un recrutement sur deux
24	Près d'un candidat sur deux passe au moins un test de recrutement
25	9 entreprises sur 10 déclarent demander les diplômes ou contrôler les références
26	Dans 2 recrutements sur 10, les entreprises recherchent des informations sur les candidats via Internet
26	Près de 4 cadres recrutés sur 10 étaient connus en amont ou recommandés
3	ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE NIVEAU DE DIFFICULTÉ
30	Comment se déroulent les procédures de recrutement selon qu'elles sont jugées faciles ou non par le recruteur

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

– LE SOURCING

Les offres d'emploi restent le moyen de *sourcing* le plus largement utilisé par les entreprises quand elles cherchent à recruter un cadre en externe, et sont aussi le plus efficace.

En 2013, plus de huit recruteurs sur dix ont publié au moins une offre lors de leur dernier recrutement d'un cadre. L'offre d'emploi est même l'unique canal dont l'usage progresse entre 2012 et 2013, avec la chasse de candidat (+1 point chacun). Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de *sourcing* utilisé restent rares (5 %). L'ensemble des autres canaux sont en revanche moins utilisés qu'en 2012, à l'exception des associations d'anciens élèves et des salons de recrutement dont l'usage stagne. Même les sites de réseaux sociaux professionnels, dont l'usage n'avait cessé de progresser depuis 2008, sont moins utilisés par les recruteurs en 2013 qu'en 2012 (par 22 % d'entre eux contre 24 % l'année dernière).

Comme les années précédentes, le marché de l'emploi cadre reste donc très transparent : la majorité des opportunités d'emploi sont facilement accessibles aux candidats en consultant les offres d'emploi. Le marché caché (utilisation exclusive du réseau du recruteur, de la cooptation et/ou de la chasse) ne représente finalement que 8 % des opportunités d'emploi cadres (6 % en 2012).

Les offres restent le premier canal de recrutement des cadres. Dans la moitié des recrutements cadres, le candidat finalement recruté a été rencontré grâce à sa réponse à une offre d'emploi. Ainsi, la part des postes de cadres pourvus grâce aux offres continue d'augmenter, pour passer de 47 % en 2011, à 48 % en 2012 et atteindre 50 % en 2013.

Cette année encore, l'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre. Ainsi, quand une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 61 % des cas contre 60 % l'an dernier.

Mais les moyens de *sourcing* plus « confidentiels », accessibles à un cercle restreint de candidats, restent tout de même à l'origine d'une part importante des recrutements de cadres. Le réseau de relations du re-

cruteur et la cooptation ont ainsi permis de rencontrer le candidat finalement recruté dans 25 % des cas. Les autres moyens de *sourcing* apparaissent finalement comme peu efficaces pour finaliser un recrutement.

En 2013, 31 % des entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire lors de leur dernier recrutement de cadre, toutes catégories confondues. Dans la grande majorité, il s'agissait d'un cabinet de recrutement (26 %), dont le recours est en légère augmentation en 2013 par rapport à 2012 (+2 points). L'édition 2014 de l'enquête introduit une évolution pour plus de précision : elle prend en considération un éventail d'intermédiaires plus étendu que les seuls cabinets de recrutement et agences d'emploi privées. Les cabinets de chasse, les centres de tests et d'évaluation et les vérificateurs de CV/diplômes sont désormais aussi comptabilisés.

– LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Même si le marché de l'emploi cadre est particulièrement transparent, le réseau relationnel reste un élément déterminant pour trouver un emploi. Dans près de 40 % des recrutements, le candidat embauché était déjà connu de l'entreprise avant le début du processus de recrutement (ancien stagiaire, intérimaire, CDD ou contact d'un salarié de l'entreprise) ou recommandé par une personne extérieure à l'entreprise. Parmi les candidats recommandés, la majorité (6 sur 10) a été présentée au recruteur par une relation de l'entreprise (client, fournisseur...).

La présélection téléphonique est de plus en plus fréquente. En 2013, lors de leur dernier recrutement de cadre, 55 % des entreprises ont procédé à une présélection des candidats par téléphone avant de les convoquer en entretien.

Dans la majorité des cas, cette étape est utilisée pour valider certaines informations factuelles, comme la disponibilité, la mobilité géographique, ou encore les prétentions salariales du candidat. Une part non négligeable des entreprises (2 sur 10) réalisent toutefois de véritables entretiens d'embauche par téléphone.

On peut également noter que dans près d'un recrutement sur deux, les entreprises ont soumis leurs candidats à un ou plusieurs tests. Il peut s'agir de tests de personnalité (dans un quart des recrutements), de tests de mise en situation professionnelle à travers des jeux de rôle ou des études de cas (21 % des recrutements), de tests de langue ou encore de tests psychotechniques (respectivement 15 % et 13 %).

En parallèle, les entreprises vérifient très fréquemment les diplômes des candidats, *via* la remise des photocopies des diplômes, ou les références en appelant d'anciens employeurs. Au global, les diplômes et/ou les références des candidats sont vérifiés dans près de 9 recrutements sur 10, que ce soit par l'entreprise directement ou, le cas échéant, par le cabinet de recrutement. Aussi, dans près de 2 recrutements sur 10, les recruteurs déclarent rechercher des informations complémentaires sur les candidats *via* Internet, à partir des moteurs de recherche ou des sites de réseaux sociaux en ligne. Cela démontre toute l'importance pour les candidats de vérifier la concordance des informations mentionnées dans le CV et des éléments de son profil publié sur les sites de réseaux sociaux.

Les différentes phases de sélection évoquées précédemment ne sont pas systématiques. Elles peuvent notamment être évitées quand le candidat recruté *in fine* est déjà connu de l'entreprise.

COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE NIVEAU DE DIFFICULTÉ

En interrogeant les entreprises sur le niveau de difficulté de leur dernier recrutement de cadre, les procédures de recrutement peuvent être comparées selon la perception qu'en ont les recruteurs *a posteriori* : recrutements jugés « très ou plutôt faciles » *versus* recrutements « plutôt ou très difficiles ».

Lors d'un recrutement jugé facile, en moyenne moins de 4 canaux sont activés contre près de 5 pour un recrutement difficile. Le recours à certains canaux de *sourcing* varie sensiblement selon le niveau de difficultés à recruter, et ce, pour la diffusion d'une offre (utilisée par 90 % des recruteurs lors de recrutements jugés plutôt ou très difficiles et par 78 % des recruteurs lors de recrutements jugés très ou plutôt faciles), la consultation de CVthèques (respectivement 42 % et 27 %), et, dans une moindre mesure, de la cooptation (respectivement 43 % et 32 %). En revanche, l'écart est minime pour ce qui est de l'activation du réseau de relations du recruteur : ce canal est mobilisé dans 56 % des recrutements difficiles et 54 % de ceux jugés faciles. On peut ainsi faire l'hypothèse que les recruteurs se tournent d'abord vers les moyens de *sourcing* les plus accessibles, les moins chronophages ou les moins coûteux, tels que l'activation du réseau de relations. Au final, les recrutements jugés faciles sont le fruit d'une procédure moins souvent transparente que les procédures difficiles.

Le moyen par lequel est arrivée la candidature retenue montre que c'est le fait qu'elle soit arrivée par les premiers moyens mobilisés qui fait que la procédure a été moins publicisée. En effet, le réseau de relations et les candidatures spontanées sont surreprésentés comme moyens ayant permis le recrutement dans les procédures jugées faciles par rapport à celles jugées difficiles. Il apparaît donc bien que pour une part des recrutements, ces moyens sont activés en début de process, puis, en fonction de ce qu'ils donnent, une offre est diffusée ... ou non. Et effectivement, les candidats des procédures jugées faciles sont plus souvent connus en amont du recrutement (25 % contre 19 % dans le cas de recrutements jugés difficiles). Ces candidats passent aussi moins de test.

A noter, les recrutements difficiles donnent plus souvent lieu au recours à un intermédiaire du recrutement. ●

– MÉTHODOLOGIE –

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

La méthodologie utilisée est identique depuis 2009. Une enquête téléphonique auprès d'entreprises est réalisée au mois de février. Les entretiens portent sur le « dernier recrutement externe d'un cadre réalisé dans l'entreprise depuis moins d'un an ». Il s'agit de reprendre l'ensemble du processus appliqué au cas concret du dernier recrutement réalisé, seul moyen qui permette d'obtenir des réponses précises (et non du type : « ça dépend du poste », « tout dépend selon que l'on cherche un cadre expérimenté ou un débutant »).

Ainsi, ce sont 1 400 entreprises, d'au moins 50 salariés ayant recruté au moins un cadre en externe entre janvier 2013 et février 2014, qui ont été interrogées par téléphone par la société BVA en février 2014. 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.).

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



– RECHERCHER DES CANDIDATS, LE SOURCING –

- 06 L'offre d'emploi : seul moyen de *sourcing* dont l'usage progresse
- 08 Le marché de l'emploi cadre reste très transparent
- 10 Pour diffuser une offre, les entreprises ont majoritairement recours aux sites emplois généralistes
- 12 La moitié des recrutements de cadres sont finalisés grâce à la diffusion d'une offre
- 14 L'offre reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre
- 16 Près d'un tiers des entreprises ont recours à un intermédiaire
- 17 Pour la première fois depuis 2008, l'usage des sites de réseaux sociaux ne progresse pas
- 18 Les offres sont considérées comme la meilleure source de candidatures

- L'OFFRE D'EMPLOI : SEUL MOYEN DE SOURCING DONT L'USAGE PROGRESSE -

La diversification des moyens de *sourcing* se confirme encore cette année : un recruteur mobilise en moyenne quatre canaux pour obtenir des candidatures lorsqu'il cherche à recruter un cadre. Les entreprises de plus de 1 000 salariés sont celles qui utilisent le plus de canaux (5 en moyenne). Seul un recruteur sur dix n'utilise qu'un seul canal.

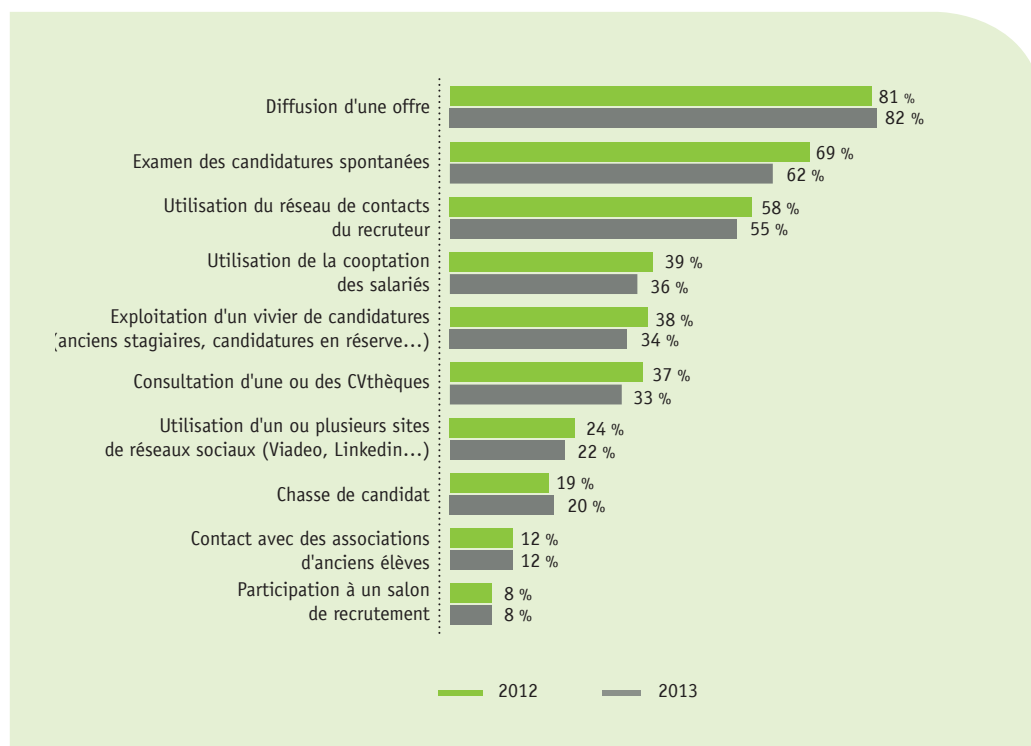
Ce cas est légèrement plus fréquent dans les secteurs du transport-logistique et de la santé-action sociale pour lesquels plus de 20 % des recrutements sont « monocanal ». Dans le secteur du transport-logistique, le recruteur utilise principalement le réseau de relation lorsqu'il active un seul canal, tandis qu'il a davantage recours à l'offre dans le secteur santé-social-culture.

Les recruteurs continuent de privilégier l'offre d'emploi comme moyen de *sourcing* pour recruter leurs cadres, à hauteur de 82 % d'entre eux (figure 1). L'offre d'emploi est même l'unique canal dont l'usage progresse entre 2012 et 2013, avec la chasse de candidat (+1 point chacun). Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de *sourcing* utilisés restent rares (5 %).

ter leurs cadres, à hauteur de 82 % d'entre eux (figure 1). L'offre d'emploi est même l'unique canal dont l'usage progresse entre 2012 et 2013, avec la chasse de candidat (+1 point chacun). Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de *sourcing* utilisés restent rares (5 %).

L'ensemble des autres canaux sont en revanche moins utilisés qu'en 2012, à l'exception des associations d'anciens élèves et des salons de recrutement dont l'usage stagne. Ces canaux restent toutefois les moins utilisés, par respectivement 12 % et 8 % des entreprises. **Même les sites de réseaux sociaux, dont l'usage n'avait cessé de progresser depuis 2008, sont moins utilisés par les recruteurs en 2013 qu'en 2012 (-2 points).** Ceux-ci sont vraisemblablement jugés très chronophages par les recruteurs par rapport à d'autres moyens pour identifier directement les candidats potentiels. Ils privilégient

-Figure 1- Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2014

l'offre qui leur amène des candidatures, plutôt que des canaux qui nécessitent d'aller chercher eux-mêmes des candidats, sans garantie de succès, et ce, dans un contexte où le marché de l'emploi cadre était moins favorable (baisse des recrutements externes de cadres de 10 % en 2013 par rapport à 2012) et les candidats plus nombreux à rechercher un emploi cadre. Cette tendance peut être aussi le signe d'une restriction des moyens alloués à l'activité de recrutement (contraction des effectifs RH, baisse des budgets alloués au *sourcing*...).

Les grandes entreprises, qui ont le plus d'emplois à pourvoir et de ressources à investir, mobilisent le plus les offres : 90 % des entreprises de plus de 1 000 salariés ont publié au moins une offre lors de leur dernier recrutement de cadre, contre seulement 76 % des entreprises de moins de 100 salariés. Il existe aussi des différences sectorielles : les entreprises du secteur des activités informatiques ont le plus recours aux offres (93 % d'entre elles), tandis que celles de la construction en sont les moins friandes (75 %).

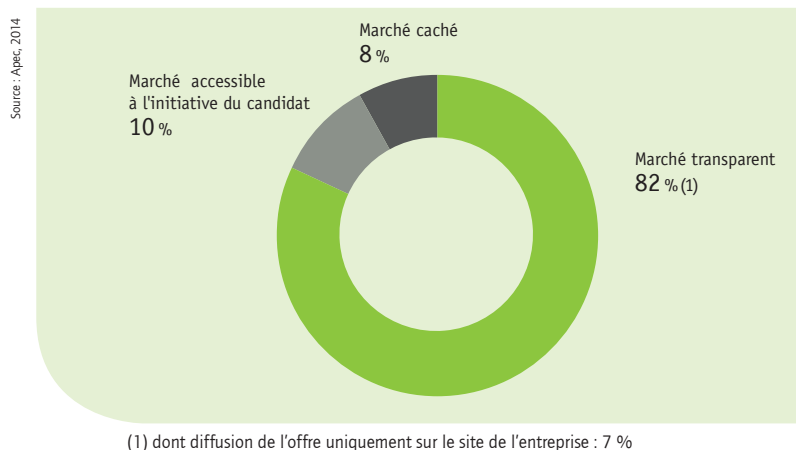
L'examen des candidatures spontanées reste le second moyen le plus utilisé, après les offres, mais son usage régresse fortement (-7 points). Ce moyen de *sourcing* s'avère particulièrement chronophage pour les recruteurs, qui ne disposent pas nécessairement des ressources (humaines et financières) suffisantes pour maintenir un vivier bien qualifié du point de vue de la disponibilité des candidats et de l'actualisation des CV. En période de crise, les services RH peuvent souffrir de contractions budgétaires, et ne plus disposer des effectifs suffisants pour maintenir un vivier de qualité. Or, les CV ont pour écueil d'être rapidement obsolètes, du point de vue de l'expérience et/ou de la disponibilité du candidat.

Le recours au réseau de contacts du recruteur régresse aussi, mobilisé dans 55 % des recrutements contre 58 % en 2012. Les entreprises de moins de 250 salariés restent celles qui utilisent le plus ce canal (57 %). Pour ces entreprises qui ont moins de moyens à consacrer au recrutement, le réseau de relations a plusieurs avantages : il permet de réduire les coûts de *sourcing*, d'élargir la recherche de candidats, d'alléger les épreuves d'évaluation et de sécuriser les embauches. Le réseau de relations est aussi plus fréquemment utilisé dans les entreprises des secteurs études-R&D et santé-action sociale. Dans ces secteurs, le réseau de relations peut être un moyen d'obtenir des candidatures sur des métiers en tension qui souffrent d'un déficit d'attractivité, et pour lesquels il est difficile d'attirer des candidats *via* la publication d'une offre. Le réseau permet de contacter des personnes qui, sans cela, ne postuleraient pas, et de s'assurer de leur adéquation au poste.

Le recours à la « chasse » de candidats concerne 20 % des recrutements. C'est lorsqu'il s'agit de recruter des cadres en production industrielle-travaux et chantier et en direction d'entreprise que les recruteurs mobilisent le plus cette méthode (dans respectivement 25 % et 24 % des recrutements). Dans la fonction production industrielle-travaux et chantier, la chasse est un moyen d'approcher des candidats expérimentés, très convoités et souvent déjà en poste, qui peuvent être difficiles à attirer *via* des moyens classiques. Dans la fonction direction d'entreprise, la chasse permet de garantir la confidentialité du recrutement (pour débaucher un candidat notamment) et d'atteindre des candidats de haut niveau, que les recruteurs ne peuvent atteindre par d'autres moyens. ●

- LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE RESTE TRÈS TRANSPARENT -

-Figure 2-
Le marché de l'emploi cadre en 2013



Les canaux de *sourcing* utilisés par les entreprises permettent d'opérer un découpage du marché de l'emploi cadre en trois segments (figure 2).

Le marché « transparent » correspond aux cas où une offre d'emploi est publiée. L'entreprise informe les candidats de l'existence d'une opportunité d'emploi. Elle peut en parallèle mobiliser d'autres canaux de *sourcing* plus ou moins confidentiels (réseau de relation, cooptation, CVthèques...). Comme les années précédentes, **le marché transparent représente l'essentiel du marché de l'emploi cadre** : 82 % des recrutements de cadres en 2013 ont donné lieu à la publication d'une offre d'emploi, contre 81 % en 2012.

Le marché « accessible » correspond aux cas où le recruteur ne communique pas son besoin *via* une offre mais mobilise des canaux qui sont tout de même accessibles aux candidats s'ils en prennent l'initiative. Il s'agit des candidatures spontanées, des CVthèques, des sites de réseaux sociaux, moyens qui peuvent être utilisés par les candidats afin d'être repérés par les recruteurs. Le marché accessible à l'initiative du candidat représente 10 % du marché en 2013, contre 13 % en 2012.

Le marché « caché » correspond aux cas où le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou la « chasse ». Ces opportunités d'emploi sont donc uniquement accessibles aux candidats qui disposent d'un réseau qui les en informe. **Le marché**

caché progresse, passant de 6 % en 2012 à 8 % en 2013.

Les entreprises ne sont pas toutes aussi transparentes sur leurs opportunités d'emploi.

La diffusion d'une offre est moins courante dans les petites entreprises (tableau 1). Elles recrutent peu souvent et peu de cadres, et de plus, elles ne disposent pas nécessairement des ressources suffisantes pour gérer un afflux de candidatures. Elles privilégient donc le réseau de relations, canal moins chronophage et moins coûteux, qui leur permet en outre de sécuriser leurs recrutements. Ainsi, les entreprises de moins de 100 salariés sont deux fois plus nombreuses à avoir utilisé uniquement les canaux les plus confidentiels pour recruter que celles de plus de 1 000 salariés (11 % contre 4 %).

Les entreprises des secteurs du transport-logistique et de la construction sont les moins transparentes sur les postes à pourvoir (tableau 2) : 19 % des entreprises du transport-logistique n'ont utilisé que les canaux les plus confidentiels afin de pourvoir leur dernier poste de cadre, et 18 % des entreprises de la construction. Il s'agit de secteurs qui souffrent d'une image plutôt négative auprès des candidats, et qui peinent à les attirer. En outre, les candidats expérimentés sont fortement convoités, et souvent déjà en poste. Les entreprises de ce secteur peuvent privilégier le réseau et la cooptation pour atteindre des candidats qui correspondent exactement au profil ciblé, et auxquels il est difficile d'accéder par des moyens classiques.

Les recrutements de dirigeants d'entreprises sont les moins transparents. L'entreprise ne diffuse une offre que dans 70 % des cas, et le poids du « marché caché » atteint 20 % des recrutements. Dans cette fonction, l'opacité plus grande du marché s'explique sans doute par une volonté de confidentialité, conjuguée à une problématique forte de sécurisation des recrutements *via* le réseau qui joue le rôle de garant.

À l'inverse, **la diffusion d'une offre est quasi-systématique dans le secteur des activités informatiques** : 93 % des recrutements donnent lieu à la publication d'une offre. Il s'agit d'un secteur dont les volumes de recrutements sont très importants, et qui

peine à attirer des candidats très convoités. Cette transparence est toutefois à relativiser, étant en partie « factice ». Comme l'ont souligné de précédentes études de l'Apec, le lien entre offre d'emploi et poste à pourvoir est en effet très ténu dans les ESN (Entreprises de Services du Numérique, anciennement appelées SSII), qui représentent une part importante du secteur des activités informatiques. Ainsi, une même opportunité d'emploi peut faire l'objet de publications de la part de plusieurs entreprises, qui diffusent une offre par anticipation de marchés, bien qu'*in fine*, une seule ne recrute. Ces entreprises peuvent aussi utiliser dans une moindre mesure les offres afin d'alimenter leur vivier de candidats, ce qui leur permet d'être réac-

tives en cas de sollicitation de leurs clients et d'anticiper d'éventuels besoins en recrutement externe.

On notera enfin que **l'opacité du marché via l'activation des réseaux semble plutôt favorable aux candidats les plus âgés**. Ainsi, quand le candidat finalement recruté a plus de 50 ans, dans près de 30 % des cas, aucune offre n'a été diffusée, et dans 13 % des cas le recruteur a mobilisé uniquement les canaux les plus confidentiels. À l'inverse, dans 85 % des cas où le candidat recruté a moins de 30 ans, une offre a été diffusée, et l'utilisation des canaux les plus confidentiels à l'exclusion de tout autre moyen ne représente que 4 % des cas. ●

– Tableau 1 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon la taille de l'entreprise

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Moins de 100 salariés	11 %	13 %	76 %	100 %
100 à 249 salariés	9 %	15 %	76 %	100 %
250 à 999 salariés	5 %	5 %	90 %	100 %
1000 salariés et plus	4 %	5 %	91 %	100 %
Ensemble	8 %	10 %	82 %	100 %

Source : Apec, 2014

– Tableau 2 –

Segments du marché de l'emploi cadre selon le secteur d'activité

	Marché caché	Marché accessible	Marché transparent	Total
Industrie	4 %	10 %	86 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	5 %	10 %	85 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	7 %	12 %	81 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	1 %	9 %	90 %	100 %
Construction	18 %	7 %	75 %	100 %
Commerce	7 %	9 %	84 %	100 %
Commerce interentreprises	7 %	12 %	81 %	100 %
Distribution	6 %	7 %	87 %	100 %
Services	8 %	10 %	82 %	100 %
Activités informatiques	3 %	4 %	93 %	100 %
Ingénierie-R&D	6 %	16 %	78 %	100 %
Banque-assurances	6 %	11 %	83 %	100 %
Services aux entreprises	6 %	12 %	82 %	100 %
Transports-logistique	19 %	4 %	77 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	7 %	13 %	80 %	100 %
Formation initiale et continue	6 %	10 %	84 %	100 %
Santé-action sociale	8 %	14 %	78 %	100 %
Ensemble	8 %	10 %	82 %	100 %

Source : Apec, 2014

– POUR DIFFUSER UNE OFFRE, LES ENTREPRISES ONT MAJORITAIREMENT RECOURS AUX SITES EMPLOIS GÉNÉRALISTES–

Dans plus de huit recrutements de cadres sur dix, une offre d'emploi est publiée. Dans 99 % des cas, l'offre est diffusée sur Internet. La transparence du marché de l'emploi cadre est toutefois à nuancer, l'offre étant plus ou moins visible et accessible par les candidats selon les sites utilisés. Ainsi, **7 % des entreprises ont publié leur offre uniquement sur leur propre site**. Les candidats peuvent certes prendre connaissance de ces opportunités d'emploi, mais elles restent difficiles à trouver.

Dans la majorité des cas, l'offre est publiée sur un site externe à l'entreprise (72 % des recrutements) (**figure 3**). Les recruteurs décident de publier leur offre sur un ou plusieurs *jobboards* spécialisés dans l'emploi cadre (Apec, Cadreemploi, Cadreonline...) dans 50% des cas. Ces sites sont bien connus des cadres, les offres mises en ligne peuvent donc facilement être repérées par les candidats.

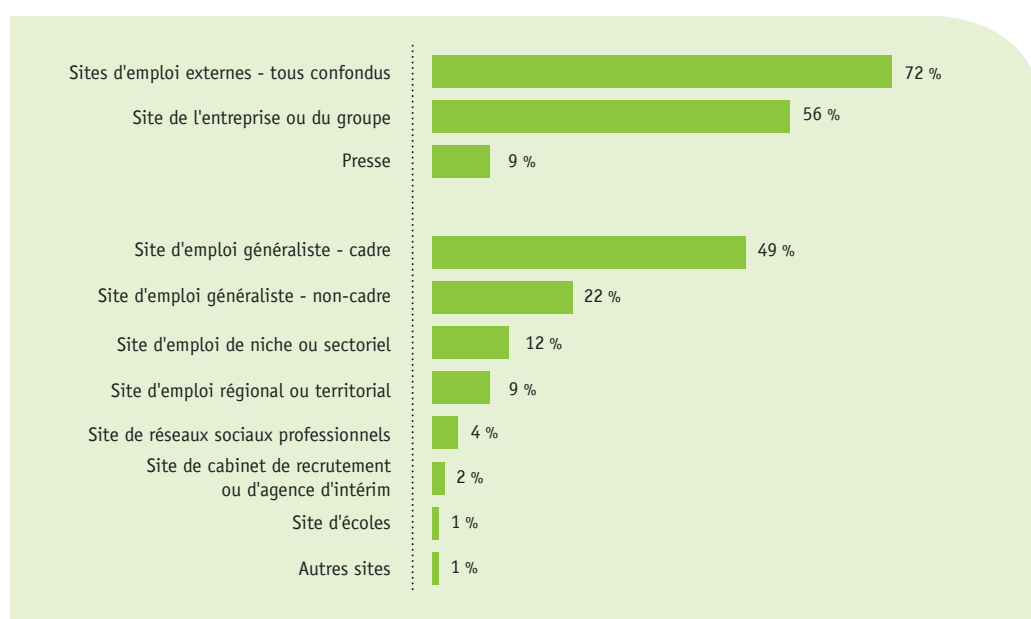
Les *jobboards* généralistes non-cadres (Pôle emploi, Monster, Keljob...) sont quant à eux utilisés dans plus de 20 % des recrutements de cadres. Dans la majorité des cas, la diffusion de l'offre sur ce type de site est

toutefois couplée avec une publication sur un *job-board* généraliste cadre.

Les recruteurs se tournent également vers des sites d'emploi « spécialisés » avec une audience plus restreinte mais plus ciblée. Ainsi, 12 % des recruteurs ont diffusé en 2013 une offre sur un site de « niche » lors de leur dernier recrutement de cadre (contre 15 % en 2012). Les sites d'emploi de « niche » sont généralement spécialisés sur des métiers et/ou secteurs très particuliers (professions médicales, secteur de l'hôtellerie, de l'économie sociale et solidaire...).

Les sites de niche sont particulièrement utilisés par les recruteurs de l'hôtellerie-restauration et de la santé-action sociale : 32 % des entreprises de l'hôtellerie-restauration ont publié une offre sur un ou des sites(s) de niche lors de leur dernier recrutement de cadre, et 27 % des entreprises de la santé-action sociale. Pour ce secteur, il s'agit de métiers le plus souvent réglementés qui nécessitent des diplômes particuliers pour les exercer (infirmier, médecin, directeur d'ehpad...). Les offres sont par conséquent adressées à une communauté de candidats bien circonscrite.

–Figure 3–
Diffusion d'une offre d'emploi : principaux médias utilisés (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2014

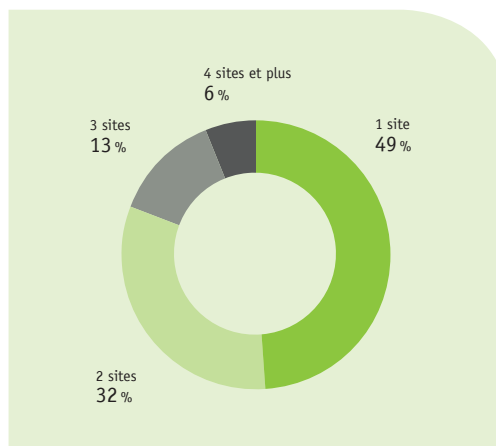
Parmi les autres types de sites « spécialisés », les sites d'emploi régionaux ou territoriaux sont utilisés par près de 10 % des recruteurs. Sans surprise, le recours à ces sites est plus fréquent dans les entreprises situées en province (11 % contre 4 % pour les entreprises situées en Île-de-France).

Au global, **la moitié des recruteurs n'ont publié leur offre que sur un seul site externe à l'entreprise (figure 4)**. Près de 20 % des recruteurs ont au contraire multiplié les supports de diffusion, en publiant leur offre sur trois sites ou plus. Et, 20 % des recruteurs, qui ont diffusé une offre, l'ont publiée sur au moins un site d'emploi spécialisé, qu'il soit sectoriel ou régional. Mais dans la plupart des cas, cette publication va de pair avec une diffusion sur un *jobboard* généraliste (64 % des cas).

Enfin, les recruteurs mobilisent fréquemment le site propre à l'entreprise pour publier leurs offres (56 % des cas). En particulier, les grandes entreprises, qui bénéficient d'une plus forte notoriété auprès des candidats, mobilisent le plus ce canal : 81 % des entreprises de 1 000 salariés et plus ont diffusé une offre sur leur propre site lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 42 % des entreprises de moins de 100 salariés.

Pour obtenir des candidatures, les recruteurs peuvent mobiliser divers supports de diffusion de leurs offres,

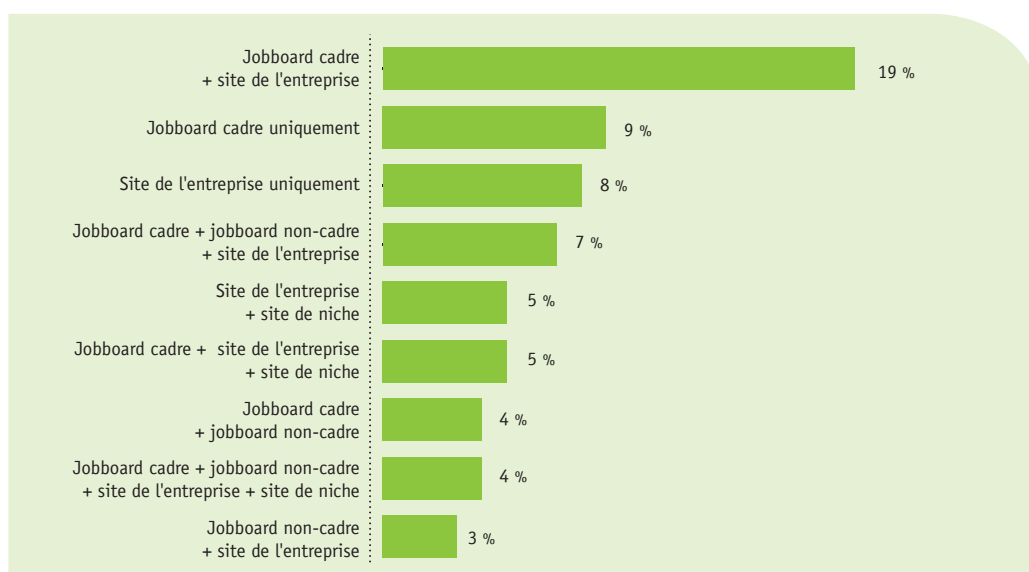
–Figure 4–
Répartition des entreprises selon le nombre de sites sur lesquels l'offre est diffusée (en dehors du site de l'entreprise)



Source : Apec, 2014

qu'il s'agisse de sites externes, de sites internes ou de la presse papier, de façon combinée ou non. La publication d'une offre à la fois sur un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise est le cas le plus fréquent (19 % des recrutements de cadres) (figure 5). La diffusion de l'offre uniquement sur un ou plusieurs *jobboards* cadre arrive en seconde place, elle représente 9 % des recrutements. Enfin, l'entreprise publie son offre uniquement sur son site dans 8 % des recrutements de cadres. ●

–Figure 5–
Diffusion d'une offre : principales combinaisons (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2014



Parmi les entreprises ayant diffusé une offre lors de leur dernier recrutement de cadre, 20 % ont publié une offre sur au moins un *jobboard* cadre et sur le site de l'entreprise, contre 9 % qui ont publié l'offre uniquement sur un ou plusieurs *jobboards* cadres, et 8 % uniquement sur leur propre site Internet.

- LA MOITIÉ DES RECRUTEMENTS DE CADRES SONT FINALISÉS GRÂCE À LA DIFFUSION D'UNE OFFRE -

Comme les années précédentes, **les entreprises recrutent principalement leurs cadres grâce aux offres**. Dans la moitié des recrutements de cadres, le recruteur a trouvé le candidat finalement recruté grâce à la publication d'une offre d'emploi (**figure 6**). En outre, la part des postes de cadres pourvus grâce aux offres continue d'augmenter, pour passer de 47 % en 2011, à 48 % en 2012 et atteindre 50 % en 2013.

Quels que soient le profil du recruté et les caractéristiques de l'entreprise, l'offre reste le premier canal de recrutement des cadres. Pour autant, on observe des variations parfois importantes, notamment selon la taille et le secteur de l'entreprise.

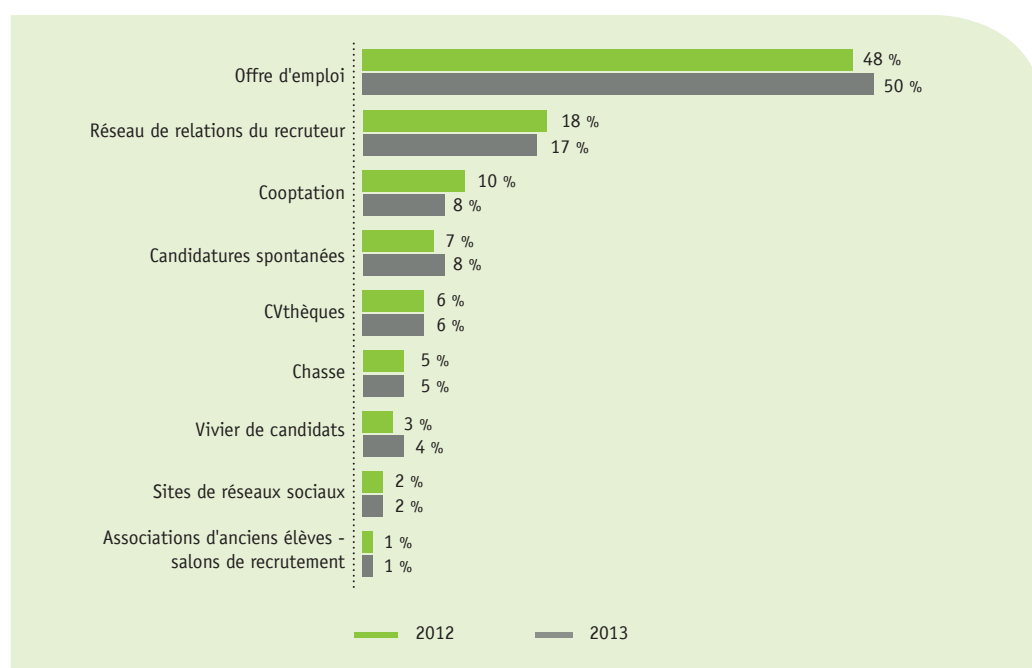
Ainsi, **les embauches se font plus fréquemment grâce aux offres d'emploi dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (58 %) que dans celles de moins de 100 salariés (44 %) (tableau 3)**. En effet, logiquement, la publicisation des offres est moins systématique dans les petites entreprises que dans les plus grandes (76 % contre 90 %).

Les offres permettent plus fréquemment de rencontrer le candidat finalement recruté dans le secteur de l'industrie (56 % des recrutements finalisés grâce aux offres) et beaucoup plus rarement dans celui de la construction (39 %), qui privilégie davantage les canaux de recrutement plus confidentiels (**tableau 4**).

De même, **les entreprises du secteur de l'informatique finalisent plus rarement leurs recrutements grâce aux offres (39 %)**, alors même que la diffusion d'une offre est quasi-systématique dans ce secteur. Les employeurs de ce secteur, qui se livrent à une forte concurrence, peinent à attirer des candidats *via* la publication d'annonces. Pour trouver des candidats, ils se tournent massivement vers les CVthèques, qui sont à l'origine de 25 % des recrutements dans ce secteur (contre 6 % en moyenne).

Contrairement aux offres, les canaux confidentiels que sont le réseau de relations et la cooptation sont

-Figure 6-
Comment est parvenue la candidature du cadre finalement embauché ?



moins souvent à l'origine de l'embauche que l'an passé : ils ont permis 25 % des recrutements contre 28 % en 2012. Ces moyens de *sourcing* étant moins utilisés par les recruteurs en 2013, il est logique que la proportion de cadres recrutés grâce à ces canaux régresse.

C'est dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et des transports-logistique que la part des embauches réalisées grâce aux canaux les plus confidentiels est la plus élevée : respectivement, 40 % et 38 % des recrutements dans ces secteurs sont finalisés grâce au réseau de relation du recruteur ou à la cooptation (contre 25 % en moyenne). Ils sont suivis du secteur de la construction (33 %). Ces secteurs ont pour point commun de souffrir d'un manque d'attractivité auprès des candidats, leurs conditions de travail étant souvent jugées difficiles. Les recruteurs se tournent dès lors vers des canaux de recrutement plus confidentiels pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste.

De façon plus détaillée, la part des embauches réalisées par le biais du réseau relationnel est plus élevée dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration (27 %), de la santé-action sociale (25 %) et de la construction (23 %), ainsi que dans les entreprises de moins de 100 salariés (20 %).

La cooptation des salariés est quant à elle à l'origine d'une part importante des recrutements de cadres dans les entreprises de la banque-assurance et des activités informatiques (respectivement 16 % et 14 % des recrutements contre 8 % en moyenne). Par le biais de leurs salariés, ces entreprises cherchent notamment à atteindre des cadres qui ne postulent pas spontanément et qui peuvent être difficiles à approcher *via* les offres d'emploi ou les CVthèques. Les salariés jouent aussi un rôle de filtre et de garant, en présentant en principe des candidats adaptés à ce que recherche l'entreprise et en écartant ceux qui ne le sont pas. ●

– Tableau 3 –
Moyen ayant permis le recrutement selon la taille de l'entreprise

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Cvthèques	Autres	Total
Moins de 100 salariés	44 %	20 %	9 %	12 %	7 %	8 %	100 %
100 à 249 salariés	47 %	19 %	11 %	9 %	4 %	10 %	100 %
250 à 999 salariés	55 %	14 %	6 %	6 %	5 %	14 %	100 %
1000 salariés et plus	58 %	12 %	6 %	2 %	8 %	14 %	100 %
Ensemble	50 %	17 %	8 %	8 %	6 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2014

- Tableau 4 -
Moyen ayant permis le recrutement selon le secteur d'activité

	Offre	Réseau	Cooptation	Candidatures spontanées	Cvthèques	Autres	Total
Industrie	56 %	15 %	4 %	8 %	5 %	12 %	100 %
Automobile-aéronautique-mécanique	50 %	17 %	2 %	10 %	8 %	13 %	100 %
Chimie-pharmacie-énergies	53 %	16 %	8 %	5 %	3 %	15 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	66 %	7 %	3 %	7 %	6 %	11 %	100 %
Construction	39 %	23 %	10 %	14 %	1 %	13 %	100 %
Commerce	54 %	18 %	5 %	6 %	2 %	15 %	100 %
Commerce interentreprises	48 %	16 %	9 %	5 %	4 %	18 %	100 %
Distribution	59 %	19 %	2 %	6 %	1 %	13 %	100 %
Services	49 %	17 %	10 %	8 %	7 %	9 %	100 %
Activités informatiques	39 %	7 %	14 %	4 %	25 %	11 %	100 %
Ingénierie-R&D	48 %	12 %	10 %	11 %	14 %	5 %	100 %
Banque-assurances	42 %	9 %	16 %	10 %	7 %	16 %	100 %
Services aux entreprises	50 %	13 %	9 %	10 %	3 %	15 %	100 %
Transports-logistique	46 %	31 %	7 %	7 %	2 %	7 %	100 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	48 %	27 %	13 %	7 %	-	5 %	100 %
Formation initiale et continue	51 %	22 %	8 %	7 %	-	12 %	100 %
Santé-action sociale	58 %	25 %	4 %	9 %	-	4 %	100 %
Ensemble	50 %	17 %	8 %	8 %	6 %	11 %	100 %

Source : Apec, 2014

- L'OFFRE RESTE LE MOYEN LE PLUS EFFICACE POUR RECRUTER UN CADRE -

Comme les années précédentes, **l'offre d'emploi reste le moyen le plus efficace pour recruter un cadre**. Le rendement de l'offre, calculé par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce à une offre et le taux d'utilisation de ce canal (soit 50/82 en 2013), s'est même amélioré. Ainsi, **quand une offre a été publiée, elle a permis le recrutement dans 61 % des cas en 2013** contre 60 % en 2012 (**figure 7**).

Le réseau de relations est toujours en deuxième position des moyens les plus efficaces pour recruter des cadres, mais loin derrière les offres. Contrairement à l'offre, le rendement du réseau reste stable : quand il est utilisé, il permet le recrutement dans 31 % des cas. Le réseau peut faire référence à des clients, des fournisseurs, mais aussi à d'anciens salariés en CDD

ou des intérimaires ayant déjà travaillé dans l'entreprise par le passé et que le recruteur décide de rappeler.

La cooptation et la chasse arrivent ensuite, mais s'avèrent moins efficaces que l'an passé (-3 points pour la cooptation et -4 points pour la chasse). Ces canaux sont les seuls dont le rendement régresse entre 2012 et 2013. Ils visent surtout des cadres en poste qui s'avèrent moins mobiles dans le contexte économique actuel, car plus frileux à l'idée de changer d'employeur et de se soumettre à une nouvelle période d'essai sans garantie d'embauche définitive.

Les sites de réseaux sociaux sont légèrement plus efficaces en 2013 qu'en 2012 mais n'offrent toujours qu'un faible rendement. **Lorsqu'ils sont utilisés,**

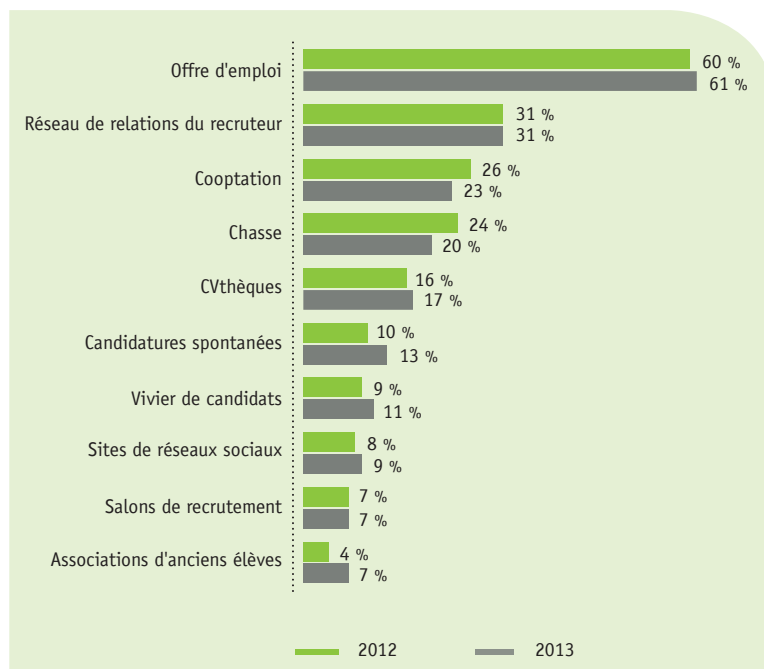
ils ne permettent le recrutement que dans moins d'un cas sur dix. De même, les candidatures spontanées sont examinées par les recruteurs dans plus de 60 % des recrutements, mais finalement, elles ne permettent le recrutement que dans 13 % des cas.

L'efficacité de l'offre est plus forte dans les entreprises de grande taille. Quand une offre est publiée par une entreprise de plus de 1 000 salariés, elle permet le recrutement dans 64 % des cas, contre 58 % des cas dans une entreprise de moins de 100 salariés. La notoriété de l'entreprise et son attractivité auprès des candidats sont des facteurs qui influent sur la quantité et la qualité des candidatures reçues. Mais les recruteurs de petites entreprises ont aussi tendance à privilégier les candidatures obtenues *via* leur réseau, qui les rassure sur les compétences des candidats et leur permet d'alléger les épreuves d'évaluation.

L'efficacité du réseau de relations est ainsi plus élevée dans les entreprises de moins de 100 salariés : quand il est mobilisé, le réseau permet le recrutement dans 36 % des cas (seulement 25 % des cas dans les entreprises de plus de 1 000 salariés). C'est aussi dans les petites entreprises que la cooptation aboutit le plus fréquemment à une embauche lorsqu'elle est utilisée comme canal de *sourcing* (dans près de trois cas sur dix). D'une manière générale, les rendements du réseau de relations et de la cooptation ont tendance à s'affaiblir au fur et à mesure que la taille de l'entreprise s'accroît.

L'utilisation du réseau de relations du recruteur est particulièrement efficace pour recruter des cadres en communication-crédation et en santé-social-culture : le réseau aboutit au recrutement dans respectivement 51 % et 48 % des cas où il est mobilisé. La fonction communication-crédation est la fonction dont les offres attirent le plus de candidats en moyenne. Les recruteurs ont tendance à privilégier des candidatures qui proviennent de leur réseau, dont la qualité est en principe garantie, ce qui les rassure et leur évite un tri fastidieux parmi l'important volume de candidatures reçues. Pour les métiers de la santé-social-culture, qui souffrent d'une pénurie de candidats pour certains profils (médecins, cadres de santé), ce canal est un moyen d'atteindre des personnes qui ne sont pas nécessairement en recherche active d'emploi, et de s'assurer de la conformité de leur profil avec la recherche du recruteur.

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



Le rendement est calculé par le rapport entre le taux d'efficacité du canal (moyen ayant permis de rencontrer le candidat recruté) et le taux d'usage (canal utilisé lors du recrutement). Ainsi, quand une offre est utilisée, elle permet de trouver le candidat finalement recruté dans 61 % des cas.

La cooptation connaît quant à elle son meilleur rendement dans le secteur de la banque-assurance (35 %). Les salariés sont invités à jouer un rôle d'intermédiaire vis-à-vis de candidats parfois déjà en poste, ainsi qu'un rôle de garant quant à la capacité du candidat à se « fondre » dans la culture de l'entreprise. Pour ces entreprises qui misent souvent sur la mobilité interne, il est particulièrement important de s'assurer de la capacité d'intégration du candidat et de son potentiel d'évolution à long terme.

Il est également intéressant de souligner que **le rendement des offres est particulièrement faible dans le secteur des activités informatiques (42 %)**, où les entreprises, et en particulier les ESN, peinent à attirer des candidats par ce canal. L'utilisation massive et abusive des offres par les ESN s'avère contre-productive : les candidats ne sont pas dupes, et attendent d'être directement contactés *via* des CVthèques pour s'assurer de la véracité des opportunités d'emploi. Les CVthèques, lorsqu'elles sont utilisées par les entreprises de l'informatique, sont les plus efficaces et leur permettent de trouver la candidature du cadre finalement embauché dans 36 % des cas. ●

- PRÈS D'UN TIERS DES ENTREPRISES ONT RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE -

Depuis 2009, l'étude *Sourcing* évalue la part des recrutements pour lesquels l'entreprise fait appel à un intermédiaire du recrutement. L'édition 2014 de l'enquête introduit une évolution pour plus de précision : elle prend en considération un éventail d'intermédiaires plus étendu que les seuls cabinets de recrutement et agences d'emploi privées. Les cabinets de chasse, les centres de tests et d'évaluation et les vérificateurs de CV/diplômes sont désormais aussi comptabilisés.

En 2013, 31 % des entreprises ont fait appel à un intermédiaire lors de leur dernier recrutement de cadre, toutes catégories confondues (figure 8). Dans la grande majorité, il s'agissait d'un cabinet de recrutement (26 %), dont le recours est en légère augmentation en 2013 par rapport à 2012 (+2 points). Les entreprises industrielles ont le plus fréquemment recours aux cabinets de recrutement, dans 42 % des recrutements (46 % dans l'automobile-aéronautique-mécanique), suivies des entreprises du commerce (39 %). A l'inverse, les entreprises des secteurs des activités informatiques et de la formation initiale et continue ne font que très rarement appel à un cabinet (dans respectivement 7 % et 8 % des recrutements).

1. *Le recours aux intermédiaires du recrutement : pratiques et perceptions*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-44, à paraître
2. Ibid.

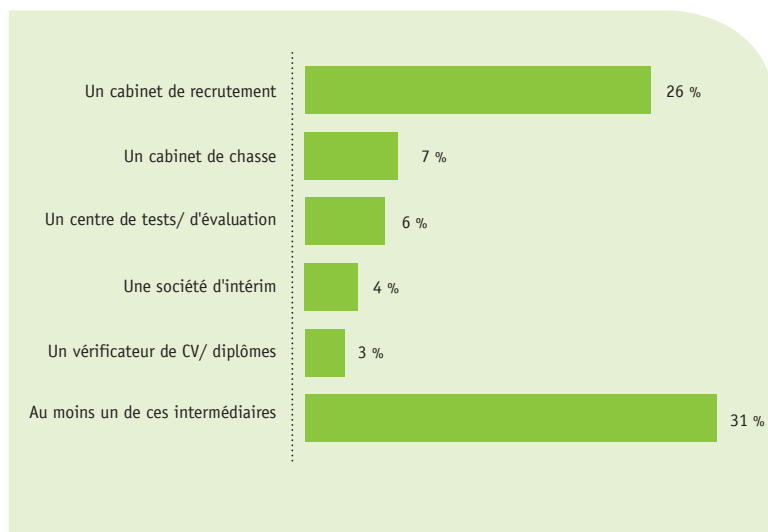
Les cabinets de chasse sont quant à eux utilisés dans 7 % des recrutements. **Les entreprises mandatent plus souvent un cabinet de chasse lorsqu'il s'agit de recruter un cadre dirigeant**, à hauteur de 14 %. C'est un moyen pour elles de garantir la confidentialité du recrutement et d'atteindre des candidats de haut niveau, auxquels elles ne peuvent accéder *via* des moyens classiques. A noter toutefois que la distinction n'est pas toujours très nette entre cabinets de chasse et cabinets de recrutement aux yeux des recruteurs, ces intermédiaires pouvant employer des méthodes similaires¹.

Les centres de tests et d'évaluation sont mobilisés par 6 % des entreprises. Dans la banque-assurance, la proportion atteint tout de même 13 %. Les procédures de recrutement sont généralement bien formalisées dans les entreprises de ce secteur, et peuvent notamment prévoir le recours à des *assessments center* qui évaluent les compétences, le savoir-être et le potentiel d'évolution des candidats à travers des épreuves collectives.

Seules 4 % des entreprises ont fait appel à une société d'intérim pour leur dernier recrutement de cadre. Cet intermédiaire est plutôt privilégié pour le recrutement d'employés et de techniciens².

Enfin, seules 3 % des entreprises ont fait appel à un vérificateur de CV ou de diplôme. Il convient toutefois de nuancer ce résultat : les cabinets de recrutement et de chasse procèdent souvent à ces vérifications (soit par eux-mêmes ou en déléguant à un prestataire), et les entreprises n'ont pas toujours connaissance de cette activité. ●

-Figure 8-
Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement



Source : Apec, 2014

– POUR LA PREMIÈRE FOIS DEPUIS 2008, L'USAGE DES SITES DE RÉSEAUX SOCIAUX NE PROGRESSE PAS –

En 2013, 22 % des recruteurs ont utilisé les réseaux sociaux lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 24 % en 2012. L'édition précédente de l'enquête *sourcing* avait déjà noté un ralentissement de la progression de ces sites, dont le taux d'usage n'avait gagné qu'un point entre 2011 et 2012.

Les recruteurs ont eu moins recours à ce canal de *sourcing*, privilégiant sans doute des moyens moins chronophages. Rechercher des candidats potentiels sur les sites de réseaux sociaux réclame en effet beaucoup de temps, sans garantie de succès. La masse d'informations à trier et à traiter est telle, qu'elle peut constituer un frein à l'usage de ce type de sites. Dans le contexte économique actuel, les recruteurs ne disposent pas nécessairement du temps, des équipes et des moyens nécessaires pour accomplir ces tâches, d'autant que les candidats sont plus nombreux à postuler sur les offres ou à se rendre visibles (CV-thèques, candidatures spontanées ...).

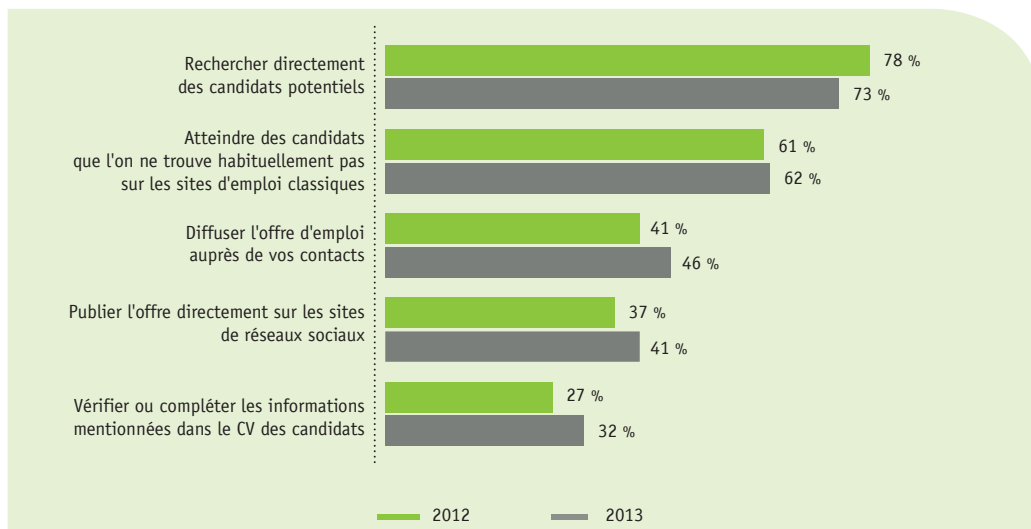
On notera d'ailleurs une évolution des différents usages des sites de réseaux sociaux qui semble confirmer cette hypothèse (**figure 9**) : **les recruteurs utilisent moins les sites de réseaux sociaux**

pour y rechercher directement des candidats potentiels que l'an passé, même si cet usage reste le premier cité (par 73 % des recruteurs contre 78 % l'an dernier). Les entreprises des secteurs de la banque-assurance et des activités informatiques sont celles qui mettent le plus en avant cet usage (à hauteur de 87 % et 85 % d'entre elles).

A l'inverse, **les entreprises ont été plus nombreuses en 2013 qu'en 2012 à utiliser les réseaux sociaux pour diffuser leur offre**, que ce soit directement sur le site ou seulement auprès de leurs contacts. Cette tendance confirme la progression de l'offre d'emploi comme canal de *sourcing*. Publier une offre est une méthode de *sourcing* qui réclame en principe moins de temps au recruteur que d'approcher directement des candidats : l'offre amène directement des candidats qui correspondent au profil du poste à pourvoir et sont intéressés par ce dernier. Les entreprises de moins de 250 salariés utilisent en moyenne plus que les autres les sites de réseaux sociaux pour y publier directement leur offre (62 % d'entre elles citent cet usage contre 46 % en moyenne).

–Figure 9–

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



Source : Apec, 2014

A noter également que les entreprises utilisent plus que l'an passé les sites de réseaux sociaux pour vérifier ou compléter les informations mentionnées dans le CV des candidats (32 % contre 27 % en 2012). C'est lorsqu'il s'agit de recruter des cadres en ressources humaines et en direction d'entreprise que les recruteurs citent le plus cette utilisation (respectivement 57 % et 43 % d'entre eux).

Au global, **les entreprises de plus de 1 000 salariés restent celles qui utilisent le plus les sites de réseaux sociaux**, à hauteur de 35 % d'entre elles contre seulement 18 % des entreprises de moins de 100 salariés. Les grandes entreprises disposent

généralement de moyens alloués au recrutement plus importants (dont une personne voire une équipe dédiée à l'activité de recrutement), ce qui leur permet de diversifier les moyens de *sourcing* utilisés et de consacrer du temps à des méthodes plus chronophages. Les sites de réseaux sociaux sont aussi davantage utilisés dans les entreprises de l'informatique, à hauteur de 50 % d'entre elles. Cela s'explique sans doute par la proximité de ce secteur avec Internet, et par la difficulté à trouver des candidats informaticiens via des sites d'emploi classiques. Ces candidats, fortement convoités, sont bien souvent déjà en poste et directement approchés par les recruteurs. ●

– LES OFFRES SONT CONSIDÉRÉES COMME LA MEILLEURE SOURCE DE CANDIDATURES –

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

Les réponses des recruteurs confirment l'efficacité des offres d'emploi comme moyen de *sourcing*. Malgré une légère baisse par rapport à l'an dernier (-5 points), l'offre d'emploi reste le canal le plus cité par les recruteurs parmi les deux principaux moyens qui leur apportent les candidatures les plus pertinentes pour le recrutement de leurs cadres, par 56 % d'entre eux (**figure 10**).

Ce canal est considéré comme particulièrement pertinent par les entreprises de plus de 1 000 salariés (à hauteur de 69 % contre 47 % par les entreprises de moins de 100 salariés), qui profitent d'une plus forte notoriété auprès des candidats et disposent de plus de moyens pour gérer le tri des candidatures.

Les recruteurs du secteur de la distribution plébiscitent le plus les offres, à hauteur de 65 % d'entre eux. A l'inverse, c'est dans le secteur des activités informatiques que les offres sont jugées les moins pertinentes, par seulement 38 % des recruteurs, alors même que l'utilisation des offres dans ce secteur est

massive. Les ESN font probablement des offres un usage abusif, qui nuit *in fine* à leur efficacité. Les CVthèques et la cooptation sont jugées plus efficaces que les offres dans ce secteur, en étant citées par 54 % et 46 % des recruteurs.

Le réseau de relations arrive en seconde position des moyens jugés les plus pertinents, cité par 35 % des recruteurs, soit un chiffre stable entre 2012 et 2013. Les secteurs de l'hôtellerie-restauration-loisirs et santé-action sociale sont ceux qui plébiscitent le plus ce canal (à hauteur de 55 % et 46 % d'entre eux). Les petites entreprises accordent aussi plus d'efficacité à ce canal que les plus grandes (43 % des recruteurs d'entreprises de moins de 100 salariés contre 22 % dans les entreprises de plus de 1 000 salariés). En effet, le recrutement d'un cadre est un moment particulièrement anxiogène pour les dirigeants de petites entreprises, qui sont peu familiarisés avec les pratiques de recrutement, et qui ont, dès lors, tendance à privilégier des candidatures qui proviennent de leur réseau³. C'est en principe un gage de fiabilité de la candidature.

Les CVthèques, les candidatures spontanées et la cooptation sont classées parmi les deux moyens les

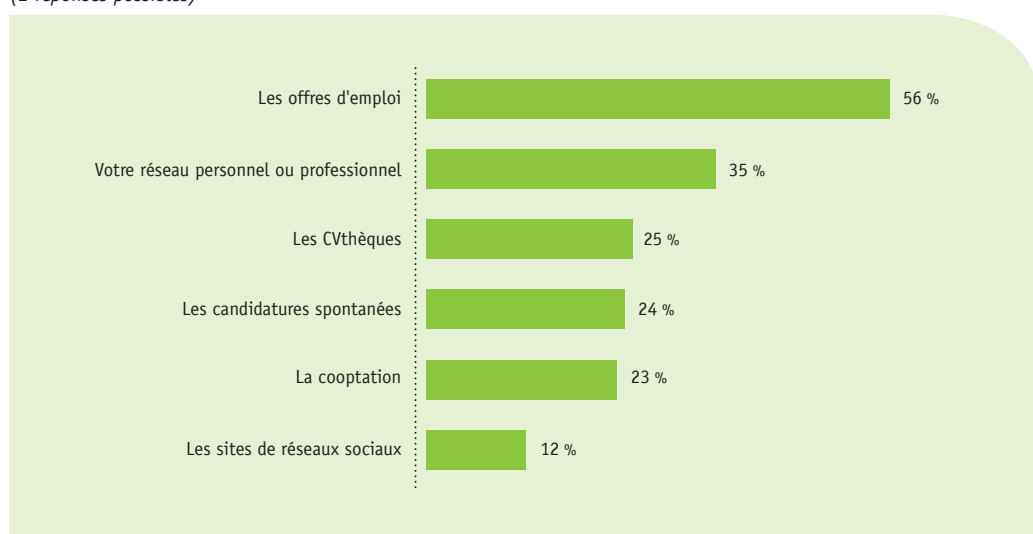
3. Les recrutements de cadres dans les petites entreprises, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2013-37, mai 2013.

plus efficaces par un quart des recruteurs. Les candidatures spontanées sont jugées les plus efficaces par les recruteurs de la santé-action sociale (27 %), tandis que les CVthèques et la cooptation sont particulièrement plébiscitées par les entreprises de l'informatique.

A contrario, **les sites de réseaux sociaux sont considérés comme l'un des deux canaux les plus pertinents** par seulement 12 % des recruteurs. Les recruteurs sont toutefois plus enthousiastes dans le secteur des activités informatiques : un quart d'entre eux les citent parmi les deux moyens de *sourcing* les plus pertinents. ●

–Figure 10–

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

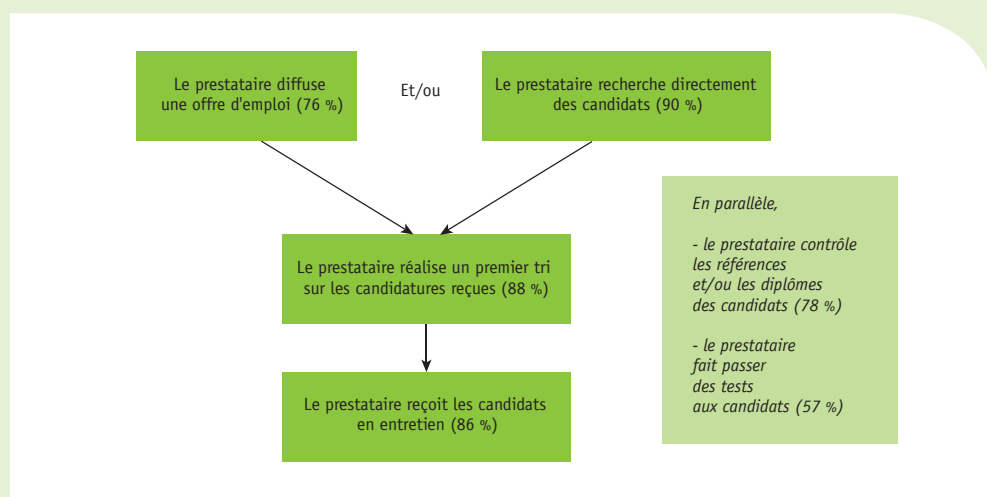


QUE FAIT UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT ?

Plus d'un tiers des entreprises déclarent avoir fait appel à des intermédiaires du recrutement lors de leur dernier recrutement de cadre. Dans ce cas, les entreprises ont été interrogées sur les actions menées par les intermédiaires ou ce qu'elles en savaient. L'entreprise sous-traite donc tout ou une partie du processus de recrutement à un prestataire externe, qui peut être un cabinet de recrutement mais aussi une société d'intérim.

L'objectif est de présenter une *short-list* de 2 ou 3 candidats à l'entreprise. Pour cela, différents canaux peuvent être utilisés par l'intermédiaire. C'est, par exemple, le prestataire qui se chargera de diffuser l'éventuelle offre d'emploi et de recueillir les candidatures. Le prestataire est généralement aussi chargé des phases d'évaluations et de sélections de candidats, et dans ce cas-là il peut entreprendre diverses actions (**schéma 1**). Parfois le cabinet est sollicité après que l'entreprise a tenté de recruter par elle-même sans y parvenir.

-Schéma 1-
Les différents rôles joués par le prestataire



Source : Apec, 2014

- 2 -

- SÉLECTIONNER UN CANDIDAT -

- 22 Une présélection téléphonique est réalisée dans plus d'un recrutement sur deux
- 24 Près d'un candidat sur deux passe au moins un test de recrutement
- 25 9 entreprises sur 10 déclarent demander les diplômes ou contrôler les références
- 26 Dans 2 recrutements sur 10, les entreprises recherchent des informations sur les candidats via Internet
- 26 Près de 4 cadres recrutés sur 10 étaient connus en amont ou recommandés

De l'examen des candidatures au choix final d'un candidat, les entreprises peuvent choisir de multiplier les processus de sélection (présélection téléphonique, entretiens, tests, vérification de références) ou, au

contraire, faire rapidement leur choix final, parce qu'un candidat était déjà connu de l'entreprise ou recommandé.

- UNE PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE EST RÉALISÉE DANS PLUS D'UN RECRUTEMENT SUR DEUX -

Lors de leur dernier recrutement de cadre, **55 % des entreprises interrogées ont réalisé une présélection téléphonique** avant de convoquer les candidats en entretien, un mode de sélection des candidats qui ne cesse d'évoluer depuis 2010 (46 % en 2010, 52 % en 2011, 54 % en 2012). Cette progression du taux de recours à la présélection téléphonique montre que cette épreuve tend à se normaliser dans les entreprises au cours du processus de recrutement. Face à la multitude des candidatures, les entreprises sont amenées à faire le tri : le téléphone reste donc le premier contact avec les postulants.

D'un recrutement à l'autre, les présélections téléphoniques ne sont pas forcément de même nature. Pour une majorité des entreprises, ces présélections sont uniquement un moyen de vérifier les éléments factuels indiqués par le candidat dans le CV.

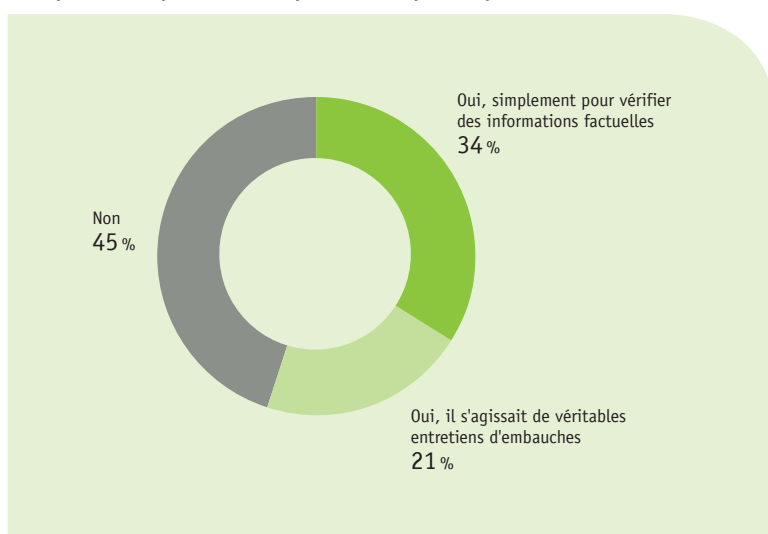
En effet, **plus d'un tiers de ces entreprises déclarent qu'elles effectuent cette présélection** pour vérifier des informations factuelles déclarées sur le CV. Cela permet notamment au recruteur de s'assurer que les candidats sont toujours disponibles ou de valider certains points de la candidature comme l'adéquation au profil recherché, la mobilité géographique ou les prétentions salariales.

Néanmoins, une part non négligeable des entreprises, **plus de deux sur dix, réalise de véritables entretiens d'embauches téléphoniques avec les candidats**. Au-delà des validations d'éléments factuels, les entreprises cherchent à mieux connaître le candidat en posant des questions sur « le savoir-être » et également s'assurer de la motivation du postulant (**figure 11**).

La présélection téléphonique est notamment plus usitée lorsque l'entreprise a utilisé en amont comme canal de recrutement les CVthèques ou les sites de réseaux sociaux (respectivement 76 % et 72 %). Le candidat repéré n'ayant pas envoyé de CV, c'est par ce premier contact téléphonique que le recruteur peut s'assurer de l'adéquation de son profil au poste à pourvoir, de sa motivation et s'il est toujours disponible et intéressé par un recrutement.

Assez logiquement, la présélection téléphonique est plus courante dans les secteurs des activités informatiques (83 %) et de l'ingénierie-R&D (66 %), dans lesquels les entreprises utilisent largement les CVthèques et les réseaux sociaux comme canaux de *sourcing*. *A contrario*, des secteurs comme celui de la santé, action sociale et la construction utilisent moins la présélection téléphonique (respectivement 33 % et 46 %) (**tableau 5**).

-Figure 11- Avant de convoquer les candidats en entretien, vous même ou quelqu'un de votre entreprise a-t-il procédé à une présélection par téléphone ?



Source : Apec, 2014

Autre point à relever : **les entreprises de grande taille ont davantage recours que les PME à la présélection téléphonique**. Effectivement, près de trois quarts des entreprises de plus de 1 000 salariés ont réalisé une présélection téléphonique lors de leur dernier recrutement d'un cadre, contre moins d'une entreprise sur deux pour les entreprises de moins de 250 salariés (**tableau 6**). Ces grandes entreprises disposent de moyens financiers plus importants et par conséquent de services de ressources humaines dédiés aux recrutements, ce qui facilite la prise en charge de cette présélection. ●

–Tableau 6–

Recours à une présélection téléphonique lors du dernier recrutement d'un cadre selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	49 %
100 à 249 salariés	51 %
250-999 salariés	57 %
1000 salariés et plus	73 %
Ensemble	55 %

Source : Apec, 2014

–Tableau 5–

Recours à une présélection téléphonique lors du dernier recrutement d'un cadre selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	54 %
Automobile-aéronautique-mécanique	54 %
Chimie-pharmacie-énergies	47 %
Équipements électriques et électroniques	71 %
Construction	46 %
Commerce	58 %
Commerce interentreprises	56 %
Distribution	59 %
Services	56 %
Activités informatiques	83 %
Ingénierie-R&D	66 %
Banque-assurances	60 %
Services aux entreprises	54 %
Transports-logistique	63 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	50 %
Santé-action sociale	32 %
Ensemble	55 %

Source : Apec, 2014

- PRÈS D'UN CANDIDAT SUR DEUX PASSE AU MOINS UN TEST DE RECRUTEMENT -

-Tableau 7-

Les candidats reçus en entretien ont-ils passé...	
Des tests de langue	15 %
Des tests psychotechniques	13 %
Des tests de mise en situation professionnelle	21 %
Des tests de personnalité	25 %
Au moins une de ces quatre formes de test	47 %

Source : Apec, 2014

-Tableau 8-

Recours aux tests selon la taille de l'entreprise	
Moins de 100 salariés	39 %
100 à 249	44 %
250-999	41 %
1000 salariés et plus	59 %

Source : Apec, 2014

-Tableau 9-

Recours aux tests selon le secteur d'activité de l'entreprise	
Industrie	60 %
Automobile-aéronautique-mécanique	64 %
Chimie-pharmacie-énergies	60 %
Équipements électriques et électroniques	64 %
Autres industries	48 %
Construction	36 %
Commerce	53 %
Commerce interentreprises	64 %
Distribution	44 %
Services	44 %
Activités informatiques	37 %
Ingénierie-R&D	38 %
Banque-assurances	62 %
Services aux entreprises	40 %
Transports-logistique	54 %
Hôtellerie-restauration-loisirs	50 %
Santé-action sociale	29 %
Ensemble	47 %

Source : Apec, 2014

Lors du dernier recrutement, **près d'une entreprise sur deux (47 %) déclare avoir soumis les candidats reçus en entretien à un ou plusieurs tests**, un taux en légère progression en 2013 par rapport à 2012 (45 %) (**tableau 7**). En multipliant les différentes phases de sélection, les entreprises cherchent à sécuriser leurs recrutements et à identifier le « bon » voire le meilleur candidat. **C'est plus souvent le cas dans les grandes entreprises : 59 % des entreprises de plus de 1000 salariés ont pratiqué des tests, contre seulement 39 % des entreprises de moins de 100 salariés (tableau 8)**. Les procédures de recrutement tendent à être davantage formalisées et les moyens alloués au recrutement augmentent avec la taille de celles-ci.

On constate notamment que ces tests sont plus fréquents quand l'entreprise externalise la sélection des candidats à un cabinet spécialisé dans le recrutement. Les candidats ont été confrontés à des tests dans 60 % des entreprises ayant eu recours à un cabinet de recrutement et dans 42 % des entreprises dans le cas contraire. Il s'agit d'une épreuve plus courante dans les secteurs de l'automobile, aéronautique, mécanique (64 %) et banque-assurances (62 %) (**tableau 9**).

Ces épreuves peuvent prendre la forme de tests de personnalité (25 % des recrutements). Les entreprises font passer ces tests surtout pour les postes de direction d'entreprise (35 %) et de la fonction ressources humaines (31 %).

Les candidats reçus en entretien peuvent également passer **des 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 (21 % des recrutements)**. C'est lorsqu'il s'agit de recruter des cadres en santé-social-culture et dans le secteur de l'hôtellerie-restauration-loisirs que les recruteurs utilisent le plus cette méthode (dans respectivement 27 % et 33 % des recrutements). ●

– 9 ENTREPRISES SUR 10 DÉCLARENT DEMANDER LES DIPLÔMES OU CONTRÔLER LES RÉFÉRENCES –

En parallèle, les entreprises sont amenées à vérifier les informations factuelles décrites sur le CV du candidat. L'objectif premier de l'entreprise est de réussir à recruter des éléments de valeur, et donc de s'assurer que le postulant remplit toutes les qualifications et compétences du poste à pourvoir.

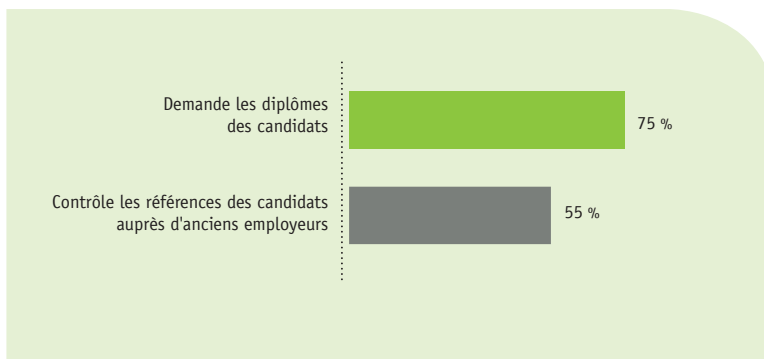
Deux types de contrôle³ peuvent se faire par le recruteur : la demande des diplômes (photocopies des diplômes) et le contrôle des références, celui-ci s'effectuant le plus souvent auprès des anciens employeurs du candidat.

Ainsi, trois quart des entreprises déclarent avoir demandé les diplômes des candidats et plus d'une entreprise sur deux affirme avoir contrôlé les références des candidats (**figure 12**). **Au total, dans près de 9 cas sur 10 (86 %) les diplômes sont demandés ou les références sont vérifiées par l'entreprise.**

Ces vérifications sont effectuées soit par l'entreprise elle-même, soit par le cabinet de recrutement lorsque ce dernier est chargé de la sélection des candidats. **Au global, que ce soit par l'entreprise et/ou par le cabinet de recrutement, près de 9 fois sur 10 (89 %) les diplômes sont demandés ou contrôlés et/ou les références du candidat sont vérifiées (figure 13).** Ces vérifications sont quasi systématiques quand le candidat a été recommandé par une personne extérieure à l'entreprise (91 %). Le fait d'être recommandé correspond alors à une vérification des références. ●

–Figure 12–

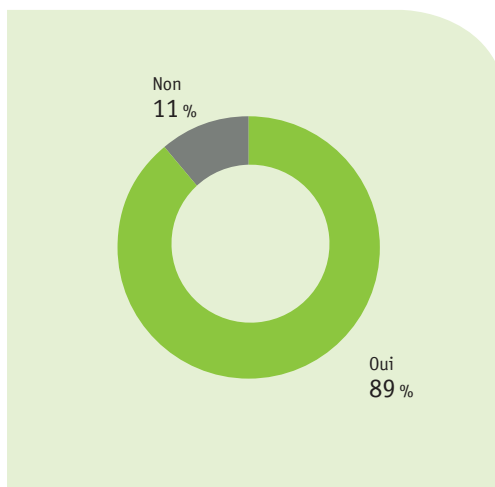
Part des recrutements où les diplômes des candidats sont demandés et /ou leurs références sont contrôlées par l'entreprise



Source : Apec, 2014

–Figure 13–

Demande ou contrôle des diplômes et/ou vérifications des références par l'entreprise ou le cabinet

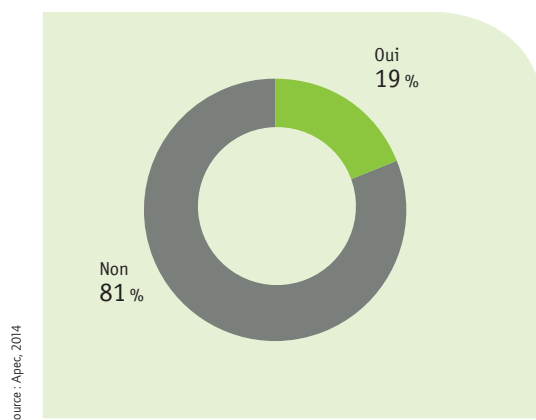


Source : Apec, 2014

3. A noter, par rapport aux années précédentes, nous avons modifié les modalités d'interrogation. La modalité « a contrôlé les diplômes » a été remplacée par « a demandé les diplômes ». Ce changement permet de lever l'ambiguïté du terme « contrôler ».

- DANS 2 RECRUTEMENTS SUR 10, LES ENTREPRISES RECHERCHENT DES INFORMATIONS SUR LES CANDIDATS VIA INTERNET -

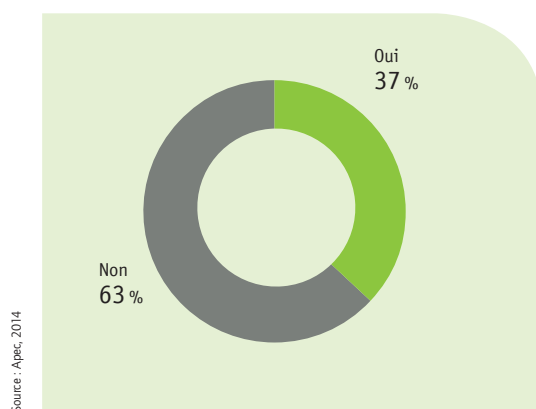
-Figure 14-
Part des recrutements de cadres où des informations sur les candidats sont recherchés sur Internet



Au-delà de la vérification d'éléments factuels du CV, les recruteurs peuvent rechercher des informations sur les candidats *via* Internet, à partir des moteurs de recherche ou des réseaux sociaux en ligne. **En 2013, 19 % des entreprises déclarent avoir cherché des informations sur les candidats *via* Internet (figure 14)**, une part en légère augmentation par rapport à 2012 (17 %). Cette pratique est notamment plus courante lorsque l'entreprise a utilisé en amont comme moyen de *sourcing* les sites de réseaux sociaux (26 % des recrutements). Il est donc important pour le candidat de maintenir à jour les informations de son profil sur les sites de réseaux sociaux. ●

- PRÈS DE 4 CADRES RECRUTÉS SUR 10 ÉTAIENT CONNUS EN AMONT OU RECOMMANDÉS -

-Figure 15-
Proportion des candidats connus et/ ou recommandés parmi les candidats recrutés



Même si le marché de l'emploi des cadres reste transparent à travers la publication d'offres d'emploi dans plus de huit recrutements sur dix, le poids du réseau relationnel comme voie d'accès à l'emploi demeure important. Effectivement, **dans plus d'un tiers des recrutements, le candidat recruté *in fine* était connu de l'entreprise au début du processus de recrutement ou recommandé par un tiers (figure 15)**.

Face au nombre important de candidatures lié principalement à l'usage d'Internet comme canal de recrutement, mais aussi au contexte économique difficile qui se traduit par un niveau de chômage élevé, il est difficile pour le recruteur de départager les candidatures. Le fait d'être connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure renforce la confiance du recruteur ou conforte son choix dans la décision prise.

En outre, la relation à l'origine de la recommandation peut éventuellement renseigner le candidat sur l'entreprise ou le poste à pourvoir, ce qui permet au postulant d'ajuster son argumentaire en fonction du poste, voire de s'exercer à de possibles tests de sélections.

Par ailleurs, le fait d'être connu de l'entreprise peut largement faciliter le processus de recrutement. Par exemple, un ancien stagiaire ou un ancien salarié peuvent être repérés comme correspondant parfaitement au poste à pourvoir. Après un ou quelques entretien(s), l'entreprise peut alors décider d'embaucher ce candidat, dont les références antérieures au sein de l'entreprise valident les compétences.

Tout d'abord, à la question posée aux entreprises de savoir si la personne embauchée était connue d'un collaborateur de l'entreprise avant le début du recrutement, 31 % ont répondu par l'affirmative (tableau 10). Dans plus de 4 cas sur 10, le candidat est connu par le biais d'une relation personnelle dans l'entreprise (directeur, salarié...) et dans une moindre mesure, il s'agit d'une relation client/fournisseur de l'entreprise (14 %) ou d'un ancien stagiaire (11 %).

Aussi, **14 % des entreprises déclarent que le candidat embauché *in fine* a été recommandé par une personne extérieure de l'entreprise.** On peut noter que 8 % des entreprises indiquent que le candidat recruté était à la fois connu par une personne de l'entreprise et recommandé par une personne extérieure à l'entreprise. Parmi les candidats recommandés, près de sept sur dix ont été présentés au recruteur par une relation de l'entreprise (client, fournisseur, etc.). Dans plus de 4 cas sur 10, cette recommandation résulte d'une démarche spontanée de l'entreprise qui a elle-même appelé d'anciens employeurs du candidat (figure 16).

Au final, **près de 4 candidats recrutés sur 10 étaient connus de l'entreprise ou recommandés par une personne de l'extérieur.**

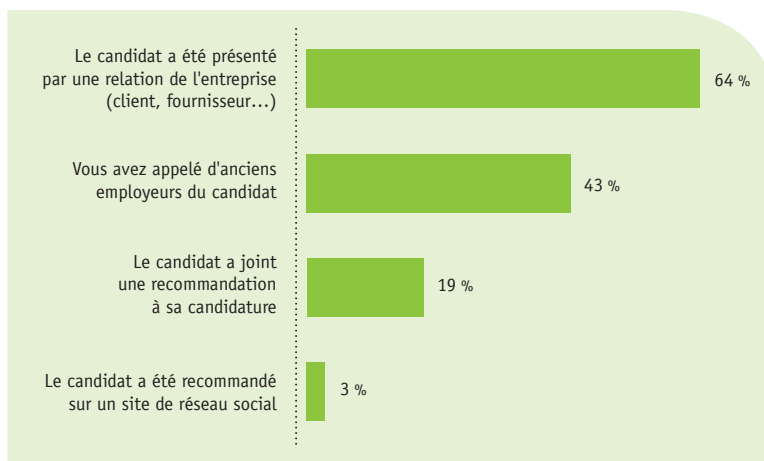
-Tableau 10-

Proportion des candidats connus de l'entreprise ou recommandés par une personne de l'extérieur parmi les candidats recrutés	
Candidat connu et non recommandé	23 %
Candidat connu et recommandé	8 %
Candidat recommandé mais non-connu	6 %
Total candidat connu et/ou recommandé	37 %

Source : Apec, 2014

-Figure 16-

Ce candidat a été recommandé par une personne extérieure de l'entreprise, de quelle manière?



Source : Apec, 2014

Les PME embauchent plus souvent des candidats déjà connus et/ou recommandés : 41 % des entreprises de moins de 250 salariés ont embauché lors de leur dernier recrutement de cadre un candidat qui était connu de l'entreprise ou recommandé par une personne extérieure, contre 27 % des entreprises de 1 000 salariés et plus (**tableau 11**). Dans les PME, il est effectivement plus courant de déléguer aux salariés la recherche ou l'identification de candidats potentiels, notamment en raison de moyens financiers limités liés à l'activité de recrutement. De plus, les candidatures référencées sont favorisées car elles permettent de réduire ou même de supprimer toutes les phases de sélection, qui peuvent être longues et coûteuses. Enfin, l'embauche d'un cadre dans une petite entreprise constitue un enjeu fort et le fait de recruter un candidat de « confiance », car déjà connu, peut permettre de limiter les risques.

On peut également noter que **la part des candidats connus ou recommandés parmi les candidats recrutés croît avec l'âge de ces derniers**. Ainsi, plus de la moitié des candidats âgés de plus de 50 ans et recrutés étaient connus de l'entreprise ou recommandés par une personne extérieure, contre en moyenne 33 % des candidats âgés de moins de 40 ans (**tableau 12**). On peut avancer deux explications. D'une part, les candidats les plus âgés bénéficient d'un réseau relationnel plus large du fait de leur expérience professionnelle. D'autre part, ces candidats sont plus exposés aux difficultés de recrutement que les plus jeunes. Par conséquent, ils peuvent davantage avoir « besoin » d'une recommandation pour passer les barrages du CV et se faire embaucher. ●

-Tableau 11-

Proportion des recrutements pour lesquels le candidat recruté était connu en amont ou recommandé selon la taille de l'entreprise

	Moins de 100 salariés	100 à 249 salariés	Moins de 250 salariés	250-999 salariés	1000 salariés et plus	Ensemble des entreprises
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	40 %	41 %	41 %	33 %	27 %	37 %

Source : Apec, 2014

-Tableau 12-

Proportion de candidats connus et/ou recommandés parmi les candidats recrutés selon l'âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Ensemble des candidats
Candidats recrutés déjà connus ou recommandés	34 %	32 %	43 %	54 %	37 %

Source : Apec, 2014

— 3 —

—ZOOM : COMPARAISON DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON LE NIVEAU DE DIFFICULTÉ—

30

Comment se déroulent les procédures de recrutement selon qu'elles sont jugées faciles ou non par le recruteur

Les entreprises interrogées sur leur dernier recrutement de cadre ont été invitées à positionner ce recrutement selon la difficulté à trouver des candidats au poste à pourvoir. **Cela a permis de comparer les procé-**

dures de recrutement selon la perception qu'ont les recruteurs, a posteriori, de leur déroulement : les recrutements sont jugés « très ou plutôt faciles » et « plutôt ou très difficiles ».

– COMMENT SE DÉROULENT LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SELON QU'ELLES SONT JUGÉES FACILES OU NON PAR LE RECRUTEUR –

–Tableau 13–

Nombre de canaux selon la difficulté du recrutement

Nombre de canaux activés	Recrutements jugés très ou plutôt faciles	Recrutements jugés plutôt ou très difficiles	Ensemble des recrutements
1	15 %	6 %	12 %
de 2 à 4	47 %	43 %	45 %
de 5 à 8	35 %	43 %	38 %
9 et +	3 %	8 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2014



Pour 15 % des recrutements jugés faciles, un seul canal de *sourcing* a été activé.

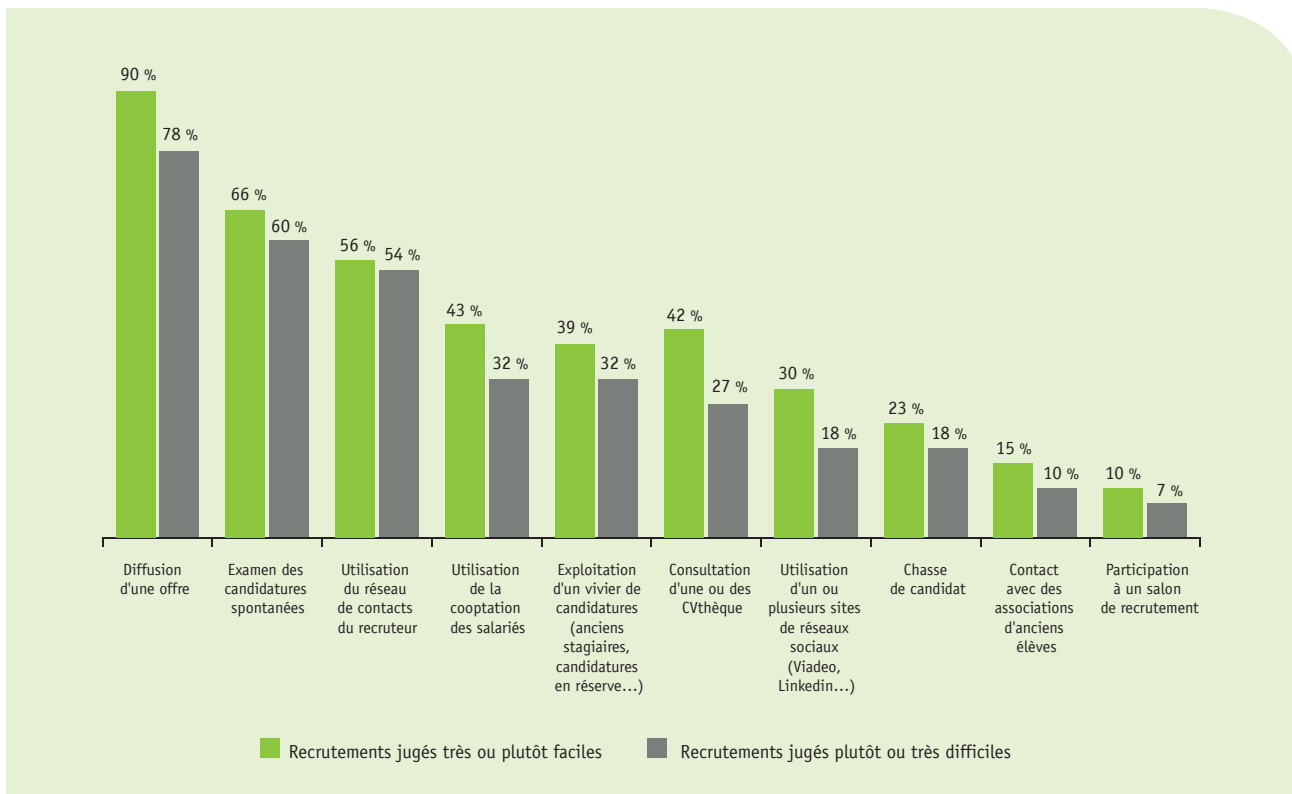
En moyenne, lors d'un recrutement jugé facile, moins de 4 canaux sont activés contre près de 5 pour un recrutement difficile. 15 % des recrutements faciles aboutissent en n'ayant activé qu'un seul canal, contre 6 % des recrutements difficiles. Et plus de la moitié des recrutements difficiles (51 %) mobilisent plus de 5 canaux (39 % des recrutements faciles) (tableau 13).

Le recours à certains canaux de *sourcing* varie sensiblement selon le niveau de difficultés à recruter, et ce, pour la diffusion d'une offre (utilisée par 90 % des recruteurs lors de recrutements jugés plutôt ou très difficiles et par 78 % des recruteurs lors de recrutements jugés très ou plutôt faciles), la consultation de CVthèques (respectivement 42 % et 27 %), et, dans une moindre mesure de la cooptation (respectivement 43 % et 32 %) (figure 17).

En revanche, **l'écart est minime pour ce qui est de l'activation du réseau de relations du recruteur : ce canal est mobilisé dans 56 % des recrutements difficiles et 54 % de ceux jugés faciles.** Enfin, parmi les canaux largement utilisés, on peut aussi noter l'écart relativement faible de l'examen de candidatures spontanées (66 % et 60 %).

– Figure 17–

Moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures selon la difficulté du recrutement



Source : Apec, 2014



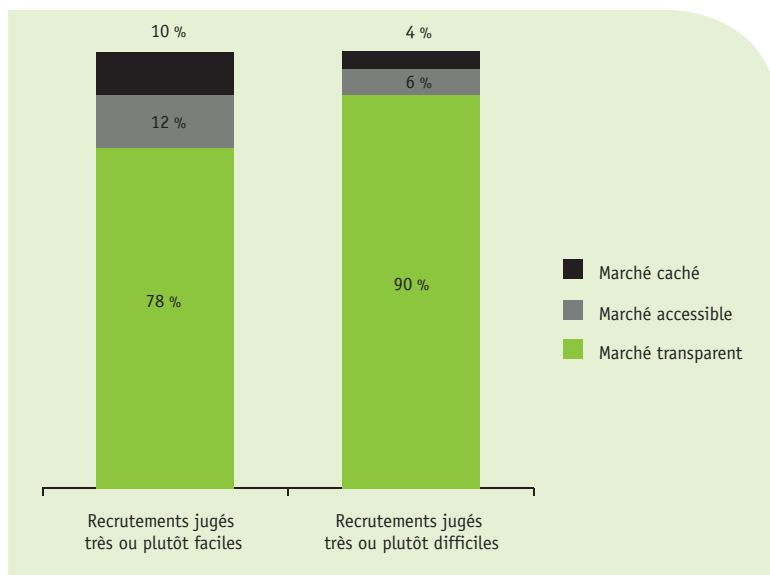
Pour 90 % des recrutements jugés difficiles, une offre d'emploi a été diffusée.

On peut ainsi faire l'hypothèse que les recruteurs se tournent d'abord vers les moyens de sourcing les plus accessibles, les moins chronophages ou les moins coûteux, tels que l'activation du réseau de relations. **Au final, les recrutements jugés faciles sont le**

fruit d'une procédure moins souvent transparente⁴ que les procédures difficiles (figure 18). Les recrutements jugés faciles restent en effet plus souvent dans la zone cachée ou accessible (22 % des cas contre 10 % des recrutements difficiles).

4. cf. page ..

- Figure 18-
Segmentation des recrutements selon leur difficulté



Source : Apec, 2014

Le moyen par lequel est arrivée la candidature retenue montre que c'est le fait qu'elle soit arrivée par les premiers moyens mobilisés qui fait que la procédure a été moins publicisée.

Le réseau de relations et les candidatures spontanées sont en effet surreprésentés comme moyens ayant permis le recrutement dans les procédures jugées faciles par rapport à celles jugées difficiles (**tableau 14**). Aussi, même si l'interrogation ne permet pas d'établir une chronologie dans la mobilisation des moyens de *sourcing* au cours du processus de recrutement, **il apparaît donc bien que pour une part des recrutements, ces moyens sont activés en début de process, puis, en fonction de ce qu'ils donnent, une offre est diffusée ... ou non.**

A noter que quel que soit le niveau de difficulté du recrutement, l'offre reste le premier moyen ayant permis de rencontrer la personne rencontrée.

-Tableau 14-
Moyen ayant permis le recrutement selon la difficulté du recrutement

	Recrutements jugés très ou plutôt faciles	Recrutements jugés plutôt ou très difficiles	Ensemble des recrutements
Offre d'emploi	49 %	51 %	50 %
Candidatures spontanées	9 %	6 %	8 %
CVthèques	4 %	9 %	6 %
Cooptation	7 %	10 %	8 %
Réseau de relations du recruteur	20 %	12 %	17 %
Autres	11 %	12 %	11 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, 2014



Pour 49 % des recrutements faciles, la candidature retenue est arrivée via l'offre d'emploi.

Enfin, les recrutements difficiles donnent plus souvent lieu au recours à un intermédiaire du recrutement.

Là encore, cela est cohérent en termes de chronologie, généralement un intermédiaire du recrutement intervenant après que l'entreprise a essayé de recruter par elle-même et très souvent échoué⁵. Le recours à un intermédiaire du recrutement permet alors d'agir à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il permet d'élargir le vivier de candidats potentiels, notamment via l'approche directe. Mais il peut également revenir sur les étapes précédentes de la procédure, voire reprendre le processus au début, en apportant du conseil sur la formalisation du besoin et la rédaction de l'offre.

Ainsi, un cabinet de recrutement est sollicité dans un tiers des recrutements difficiles contre 21 % des recrutements faciles. Au global, au moins un intermédiaire est sollicité dans 40 % des recrutements jugés difficiles et 26 % de ceux jugés faciles (**tableau 15**).

-Tableau 15-

Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement selon la difficulté du recrutement

	Recrutements jugés très ou plutôt faciles	Recrutements jugés plutôt ou très difficiles	Ensemble des recrutements
Un cabinet de recrutement	21 %	33 %	26 %
Un cabinet de chasse	5 %	9 %	7 %
Une société d'intérim	4 %	5 %	4 %
Un vérificateur de CV/ diplômes	2 %	5 %	3 %
Un centre de tests/ d'évaluation	5 %	8 %	6 %
Au moins un de ces intermédiaires	26 %	40 %	31 %

Source : Apec, 2014



21% des recrutements faciles ont donné lieu à la sollicitation d'un cabinet de recrutement.

5. Le recours aux intermédiaires du recrutement : pratiques et perceptions, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-44, à paraître

-Tableau 16-
Proportion de candidats connus de l'entreprise et/ou recommandé par une personne de l'extérieur parmi les candidats recrutés

	Recrutements jugés très ou plutôt faciles	Recrutements jugés plutôt ou très difficiles	Ensemble des recrutements
Candidat connu et non recommandé	25 %	19 %	23 %
Candidat connu et recommandé	8 %	8 %	8 %
Candidat recommandé mais non connu	7 %	6 %	6 %
Total	40 %	33 %	37 %

Source : Apec, 2014

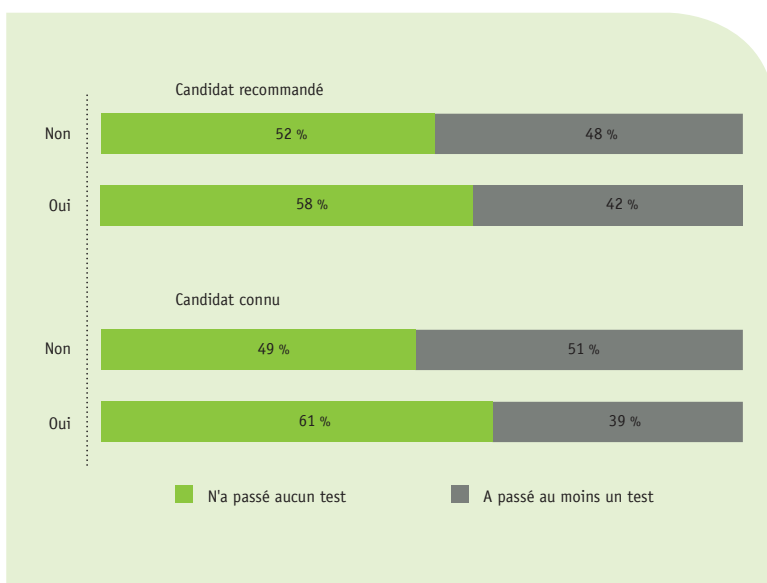


Pour 25 % des recrutements faciles, le candidat était connu et non recommandé.

De façon logique, dans la mesure où ils sont plus souvent recrutés *via* le réseau de relations, les candidats des procédures jugées faciles sont plus souvent connus en amont du recrutement (25 % contre 19 % dans le cas de recrutements jugés difficiles). En revanche, ils ne sont pas plus souvent recommandés, le fait d'être connu faisant certainement office de recommandation (**tableau 16**).

Et effectivement, **les candidats recrutés lors d'une procédure qualifiée de facile passent moins de tests que ceux dont le recrutement est plus difficile** : 45 % contre 52 % (**figure 19**). Et cela est fortement lié au fait que le candidat est connu ou non en amont du recrutement, et dans une moindre mesure, s'il est recommandé (quand le candidat est connu, il a passé au moins un test dans 39 % des cas contre 51 % s'il n'est pas connu ; et dans 42 % des cas s'il est recommandé contre 48 % s'il ne l'est pas).

-Figure 19-
Usage des tests selon que le candidat est recommandé ou connu



Source : Apec, 2014

Au final, on peut distinguer deux situations extrêmes, sur un continuum de situations les plus diverses :

- Un recrutement pour une fonction support en vue de remplacer un départ⁶, pour lequel un seul, voire deux canaux sont activés, le réseau de relations et la publication d'une offre. L'activation du réseau permet l'identification d'un candidat déjà connu de l'entreprise, à qui on ne fera pas passer de test ;
- Un recrutement, pour une création de poste dans une fonction opérationnelle, pour lequel l'entreprise active une multitude de canaux de *sourcing*, qui ne lui permettent toutefois pas d'identifier des profils adéquats. Elle fait alors appel à un cabinet de recrutement, qui va aussi activer au moins un canal de *sourcing*. Dans l'objectif de présenter deux ou trois candidats à son client, le cabinet va procéder à des

vérifications et faire passer des tests aux candidats. L'entreprise, dans un souci de réassurance sur ce recrutement qui commence à s'allonger, va à son tour faire passer des tests aux candidats qu'elle reçoit en entretien.

Le jugement porté sur le niveau de difficulté intervient *a posteriori*, en fonction du déroulement du recrutement. On voit donc que les recruteurs ne cherchent pas à tout prix à attirer beaucoup de candidatures afin de faire leur choix. Mais au contraire, un recrutement peut s'avérer satisfaisant s'il n'a pas nécessité d'entrer dans un process complexe et a abouti en embauchant un candidat déjà connu ou faisant partie du réseau de relations du recruteur ou des salariés de l'entreprise. ●

⁶ De l'offre au recrutement. Recrutement et tension, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2013-86, décembre 2013

N° 2014-43

JUIN 2014

–SOURCING CADRES, ÉDITION 2014–

En 2013, huit entreprises sur dix ont publié une offre lors de leur dernier recrutement externe de cadre. L'offre d'emploi est l'unique moyen de sourcing dont l'usage progresse, avec la chasse de candidat. Et dans une embauche sur deux, le cadre recruté *in fine* a été rencontré grâce à sa réponse à l'offre d'emploi. Les offres restent ainsi le moyen le plus efficace pour recruter un cadre, devant le réseau de relations du recruteur et la cooptation. Cette transparence du marché est toutefois à nuancer : les opportunités d'emploi sont plus ou moins visibles aux candidats selon les supports de diffusion de l'offre. En outre, le poids du réseau relationnel demeure important comme voie d'accès à l'emploi : dans 37 % des recrutements externes, le candidat finalement embauché était connu de l'entreprise avant le début du processus de recrutement ou recommandé par un tiers.



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0742-8

JUIN 2014

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Laurence

Bonnevaux

Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud, France
Lhermitte.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction de l'étude : Raymond Pronier.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local