



RECRUTEMENT
prévisions & processus

–PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES CADRES, ÉDITION 2020 –

Un contexte de crise qui pourrait
conduire les entreprises à renforcer leur
processus de sélection des candidat·e·s –

OCTOBRE 2020

La crise va modifier le contexte de tension dans lequel s'effectuaient les recrutements de cadres en 2019

- > En 2019, près de la moitié des entreprises estimaient avoir rencontré des difficultés lors de leurs recrutements, en raison notamment d'un manque de candidatures.
- > Avec la crise, qui s'est déjà traduite par une baisse d'un tiers des offres d'emploi au premier semestre 2020, le vivier de candidat·e·s disponibles devrait augmenter.
- > Des difficultés devraient toutefois perdurer pour certains profils en raison d'un déficit structurel de candidatures et des réticences des cadres à changer d'entreprise.

La tendance des entreprises à diversifier leurs canaux de recrutement devrait se poursuivre

- > Les entreprises ont pris l'habitude de mobiliser une grande diversité de canaux de *sourcing* au premier rang desquels la diffusion d'une offre et le recours au réseau.
- > La crise pourrait toutefois se traduire par un afflux de candidatures spontanées et un recours plus important à l'approche directe pour recruter des cadres en poste.
- > Parce qu'elles devront continuer à attirer les talents dont elles ont besoin pour traverser la crise, la marque employeur restera un enjeu majeur pour les entreprises.

La volonté de limiter les risques pourrait toutefois conduire les recruteurs à rechercher le maximum de garanties

- > La sélection des candidat·e·s repose pour beaucoup d'entreprises sur les mêmes fondamentaux : lettre de motivation, présélection téléphonique et entretien physique.
- > Mais l'enjeu du recrutement en période de crise pourrait conduire les grandes entreprises et les plus grosses PME à renforcer leur processus de sélection en ayant (par exemple) davantage recours à des tests ou à un contrôle des références.
- > Les plus petites PME pourraient quant à elles privilégier, encore plus qu'avant, le recrutement de candidat·e·s connu·e·s ou recommandé·e·s.



03

—
L'AMPLEUR DE LA CRISE ACTUELLE VA MODIFIER LES ÉQUILIBRES QUI PRÉVALAIENT CES DERNIÈRES ANNÉES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE
—

06

—
LA TENDANCE DES GRANDES ENTREPRISES ET D'UNE MAJORITÉ DES PME À DIVERSIFIER LEURS CANAUX DE SOURCING DEVRAIT SE POURSUIVRE
—

13

—
LA VOLONTÉ DES ENTREPRISES DE LIMITER LES RISQUES POURRAIT TOUTEFOIS LES CONDUIRE À RENFORCER LEUR PROCESSUS DE SÉLECTION
—

—
LES MODALITÉS DE L'ENQUÊTE
—

L'édition 2020 de l'étude Pratiques de recrutement des cadres (ex. baromètre sourcing) repose sur une enquête téléphonique réalisée du 20 janvier au 2 mars 2020 auprès de 1 240 entreprises de 10 salarié-e-s et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2019.

Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille salariale, de secteur d'activité et de région, sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut BVA Inférence. Pour éviter tout biais, l'identité de l'Apec, en tant que commanditaire de l'étude, n'a été révélée qu'à la fin du questionnaire.

—
LA NATURE DU QUESTIONNEMENT
—

L'enquête concerne l'ensemble des recrutements de cadres réalisés au cours de l'année 2019 (difficultés rencontrées, canaux mobilisés, processus de sélection des candidats). Quelques questions portent plus spécifiquement sur le dernier recrutement de cadre.

Trois tailles d'entreprise sont distinguées dans ce rapport :

- Les petites PME (10 à 49 salarié-e-s), qui n'étaient pas interrogées lors des précédentes éditions du baromètre *sourcing*
- Les grandes PME (50 à 249 salarié-e-s)
- Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (250 salarié-e-s et plus)

En dépit des besoins structurels des entreprises en compétences à forte valeur ajoutée, le recrutement des cadres ne devrait pas échapper à la crise. Au-delà de ses conséquences sur le volume des recrutements, la question de l'impact de cette nouvelle donne sur les processus de recrutement des cadres mérite d'être posée. Les tendances observées ces dernières années concernant les canaux mobilisés ou le processus de sélection vont-elles se poursuivre ou les pratiques vont-elles se transformer radicalement dans ce nouveau contexte économique ?

Pour tenter d'y répondre et imaginer ce que pourraient être les pratiques de recrutement des entreprises dans les prochains mois, l'Apec s'est livrée à une lecture prospective des résultats de la dernière édition de son baromètre des pratiques de recrutement des cadres.

–L'AMPLEUR DE LA CRISE ACTUELLE VA MODIFIER LES ÉQUILIBRES QUI PRÉVALAIENT CES DERNIÈRES ANNÉES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE–

– AVANT LA CRISE, DE NOMBREUSES ENTREPRISES RENCONTRAIENT DES DIFFICULTÉS AU MOMENT DE POURVOIR LEURS POSTES DE CADRES –

Une problématique en partie différente selon la taille de l'entreprise

Les entreprises ont recruté en 2019 un peu plus de 280 000 cadres¹, dont 30 % l'ont été au sein d'ETI et de grandes entreprises et 70 % au sein de PME. Ce niveau encore jamais atteint est synonyme de difficultés pour trouver et attirer des candidats et des candidates. Interrogées en début d'année sur leurs recrutements de cadres réalisés en 2019, près de la moitié (48 %) des entreprises considéraient avoir rencontré des difficultés dans leurs démarches. Ce sentiment était davantage exprimé par les ETI et les grandes entreprises (53 %) que par les PME (47 %), en raison, notamment, de besoins de recrutements plus importants.

Seules 2 PME sur 10 ont en effet recruté un cadre en 2019, contre 3 ETI et grandes entreprises sur 4. Et parmi celles qui l'ont fait, beaucoup (45 %) n'en ont recruté qu'un seul. Mais lorsqu'elles ont eu à recruter davantage de cadres, les PME sont en définitive aussi nombreuses que les ETI et les grandes entreprises à avoir rencontré des difficultés ❶. Celles-ci concernaient, pour les deux

tiers des PME, la totalité ou la plupart de leurs recrutements, quand celles rencontrées par les ETI et les grandes entreprises étaient plus occasionnelles (50 %).

Au-delà de la taille de l'entreprise, certains secteurs d'activité ont été (en 2019) plus exposés que d'autres à des difficultés de recrutement au moment de pourvoir leurs postes de cadres : le secteur de l'ingénierie et de la R&D (63 %) ou de l'informatique (60 %) dans le domaine des services, mais également le secteur des équipements électriques et électroniques (59 %), de la chimie, de la pharmacie et des énergies (57 %) dans l'industrie.

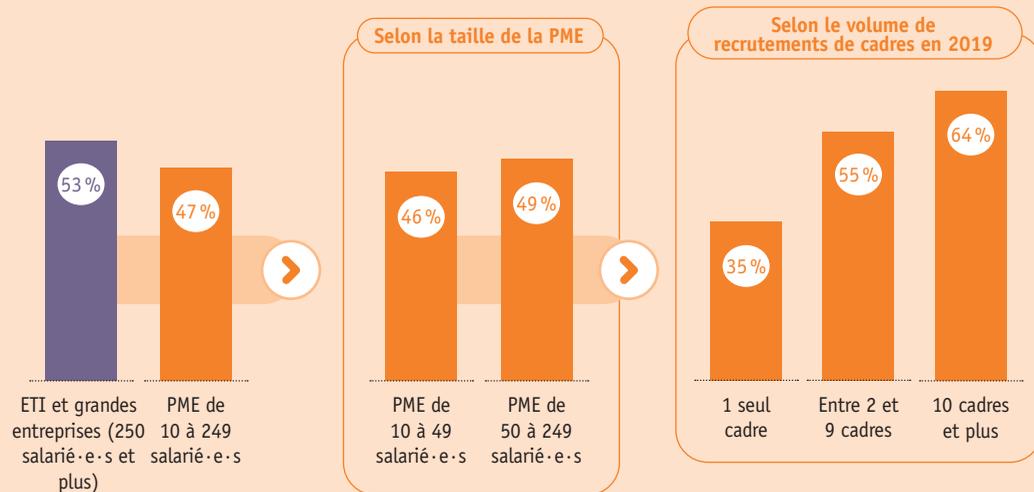
Le faible nombre de candidatures, première source de difficulté

Les difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter des cadres tenaient en grande partie au faible nombre de candidatures reçues. Les PME (58 %) comme les ETI et les grandes entreprises (57 %) s'accordaient à voir dans ce déficit de candidatures la première raison de leurs difficultés, devant le décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés ou la concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils ❷. Davantage évoquée par les ETI et les grandes entreprises (44 %) que par les PME (35 %), cette « guerre des talents » a eu pour conséquence de faire des prétentions salariales des candidats et des candidates une autre source de difficultés.

¹ Apec, *Prévisions Apec 2020*, 2019.

1

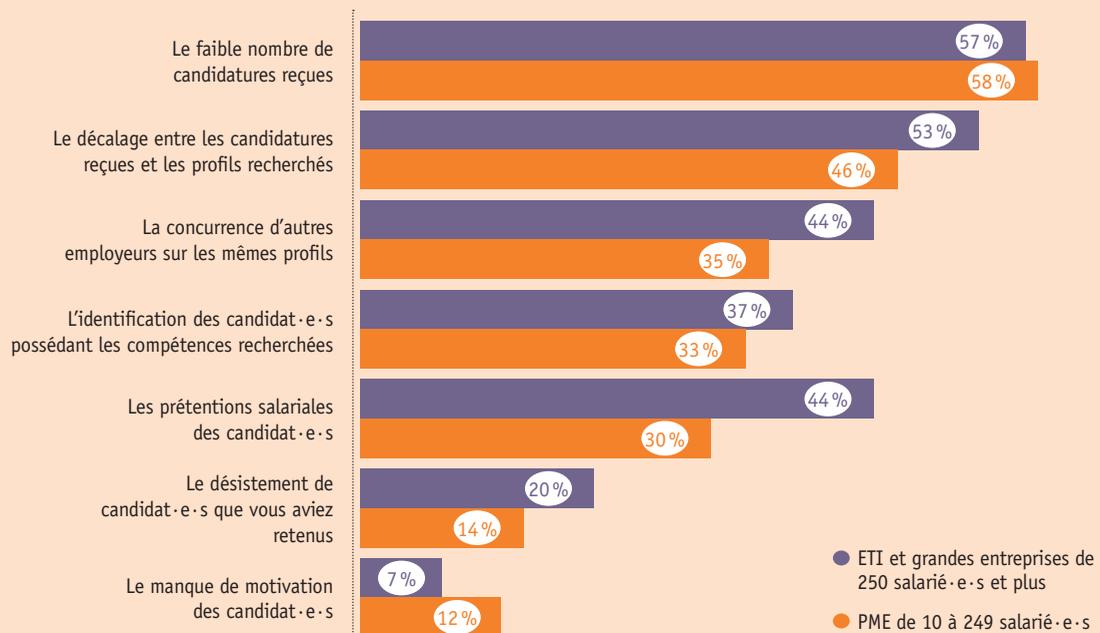
Part des entreprises ayant rencontré des difficultés à recruter des cadres en 2019



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

2

Nature des difficultés rencontrées pour le recrutement de cadres selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Entreprises dont les recrutements ont été difficiles

Une baisse régulière du nombre de candidatures par offre

Le nombre moyen de candidatures reçues suite à la publication d'une offre d'emploi sur le site de l'Apec a de fait baissé de plus d'un tiers entre 2014 et 2018, passant de 44 à 30 candidatures par offre². Cette moyenne masque de grandes disparités selon la fonction recherchée, puisque les offres de cadres dans les métiers de la communication et de la création recueillaient par exemple 51 candidatures en moyenne contre 21 pour les postes d'informaticien.

Dans le contexte de tension qui caractérisait le marché de l'emploi cadre avant la crise sanitaire, nombre d'entreprises cherchaient à pallier les difficultés rencontrées en actionnant différents leviers³. Le premier d'entre eux consistait à solliciter plus fortement ses canaux habituels de *sourcing* ou à les diversifier. Une autre stratégie conduisait les entreprises à ajuster leur niveau d'exigence à l'égard des candidats et des candidates, ce qui avait tendance à favoriser l'embauche des cadres les moins expérimentés mais également des cadres séniors.

AVEC LA CRISE, LE VIVIER DE CANDIDAT·E·S DISPONIBLES DEVAIT AUGMENTER DU FAIT DE LA DIMINUTION DES OFFRES D'EMPLOI CADRE

Une récession inévitable en dépit de la reprise d'activité

À la faveur du déconfinement, entamé le 11 mai 2020, l'économie française a connu un net rebond de son activité. La reprise a été également favorisée par la poursuite du reflux épidémique et par les différents dispositifs mis en place pour aider les ménages et les entreprises (chômage partiel, prêt garanti par l'État, fonds de solidarité pour les TPE, etc.).

La situation du marché de l'emploi cadre peut s'analyser à travers le volume d'offres d'emploi cadre diffusées sur le site apec.fr. Si le nombre de postes cadres distincts publiés sur apec.fr durant le premier semestre 2020 a chuté de 34 % par rapport à la même période il y a un an, une légère amélioration est observée depuis juin 2020.

Pour autant, la France connaîtra en 2020 une récession d'une ampleur inégalée dans son histoire récente. Après avoir enregistré une première baisse de 5,3 % au premier trimestre, le produit intérieur brut (PIB) a connu un recul historique d'environ 17 % au deuxième trimestre, conduisant l'Insee à anticiper une contraction du PIB de 9 % pour l'année 2020⁴.

Une baisse des recrutements déjà actée

La mondialisation, la révolution numérique, la maîtrise des risques ou encore la transition énergétique induisent des besoins grandissants en compétences à forte valeur ajoutée. L'érosion de la croissance économique observée en 2019 n'avait d'ailleurs pas entamé la propension des entreprises à créer des emplois cadres.

Mais l'ampleur de la récession que devrait connaître la France en 2020, et son incidence sur la capacité d'investissement des entreprises, se traduira nécessairement par une baisse des recrutements de cadres, comme ce fut le cas suite à la crise financière de 2008. À l'époque, les recrutements de cadres avaient ainsi chuté de 28 % entre 2008 et 2009⁵. Les prémices de cette baisse s'étaient fait sentir dès le second semestre 2008 avant de s'accroître en 2009.

Dans le contexte actuel, compte tenu des incertitudes qui pèsent sur l'évolution de la conjoncture, les entreprises devraient se montrer prudentes, en reportant, voire en annulant, certains des recrutements qu'elles avaient prévu de réaliser, au même titre que leurs autres investissements.

Des candidatures plus nombreuses

Le nombre de candidatures par offre devrait donc connaître une inversion de tendance liée à l'augmentation du nombre de cadres demandeurs d'emploi, à l'insertion plus difficile des jeunes diplômé·e·s⁶, ainsi qu'à la diminution du nombre de postes cadres à pourvoir. L'Apec avait pu constater un phénomène similaire au moment de la crise financière de 2008 lorsque le nombre moyen de candidatures par poste était passé de 33 au deuxième trimestre 2008 à 55 au deuxième trimestre 2009.

2. Apec, *Enquête de suivi des offres et de tension*, 2019.

3. Apec, *Les Ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, 2019.

4. Insee, *Point de conjoncture*, juillet 2020.

5. Apec, *Prévisions Apec 2010*, 2009.

6. Apec, *Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé·e·s*, 2020.

—

LES TENSIONS QUI EXISTAIENT AVANT LA CRISE SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DEVRAIENT DONC S'ATTÉNUER SANS POUR AUTANT DISPARAÎTRE

—

Dans ce contexte, les difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres devraient s'atténuer. La perspective d'un marché de l'emploi cadre débarrassé de toute tension semble toutefois illusoire.

D'une part, les jeunes diplômé-e-s, dont le vivier est celui qui devrait le plus augmenter⁷ avec celui des cadres séniors, ne constituent qu'une faible part des recrutements de cadres : 17 % des prévisions de recrutement pour 2020 concernaient des cadres de moins d'un an d'expérience contre 58 % pour les cadres d'un à dix ans d'expérience⁸.

7. *Ibid.*

8. Apec, *Prévisions Apec 2020*, 2019.

9. Apec, *Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres*, 2020.

10. Apec, *Les Ajustements face aux difficultés de recrutement des cadres*, 2019.

D'autre part, les candidat-e-s en poste pourraient se montrer moins enclins à changer d'entreprise. Dans un contexte de forte incertitude, la prise de risque induite par la mobilité externe (nécessité de refaire ses preuves, passage par une période d'essai, etc.) devrait inciter nombre de cadres à différer leurs projets, voire à privilégier la mobilité interne⁹.

Enfin, des difficultés de recrutement perdureront pour certaines fonctions, caractérisées par d'importants besoins de recrutements, une faiblesse structurelle des candidatures et parfois un déficit d'attractivité de certains métiers et/ou secteurs d'activité. Trois fonctions méritent notamment d'être mentionnées : la fonction informatique, la fonction études, recherche et développement mais également la fonction production industrielle, travaux et chantier¹⁰. ■

—LA TENDANCE DES GRANDES ENTREPRISES ET D'UNE MAJORITÉ DES PME À DIVERSIFIER LEURS CANAUX DE SOURCING DEVRAIT SE POURSUIVRE—

—

LES ENTREPRISES ONT PRIS L'HABITUDE DE COMPLÉTER LA DIFFUSION DE LEURS OFFRES AVEC LA MOBILISATION DE LEUR RÉSEAU PAR D'AUTRES CANAUX

—

L'offre et le réseau demeurent des fondamentaux...

La diffusion d'une offre s'est imposée depuis longtemps comme la pierre angulaire du processus de recrutement des cadres. La quasi-totalité des ETI et des grandes entreprises y ont eu recours en 2019, mais également une large majorité des PME (78 %)

③.

Plus qu'une pratique, la diffusion d'une offre est d'ailleurs devenue un réflexe pour beaucoup d'entreprises, notamment les plus grandes. 85 % des ETI et des grandes entreprises y ont ainsi eu recours en 2019 pour tous leurs recrutements de cadres contre 64 % des PME de plus de 50 salarié-e-s et 60 % des petites PME ④.

Parmi les canaux privilégiés pour diffuser ces offres, les sites d'emploi en ligne arrivent nettement en tête (65 %), en particulier pour les ETI et les grandes entreprises, devant le site internet de l'entreprise elle-même (56 %) et les réseaux sociaux (55 %). En 2019, près de la moitié des recrutements de cadres ont d'ailleurs donné lieu à une diffusion d'offre sur www.apec.fr. Une tendance restée stable ces dernières années, en dépit de la progression du recours aux réseaux sociaux¹¹.

11. Evolution mesurée sur la base du dernier recrutement de cadre réalisé par les entreprises d'au moins 50 salarié

Interrogées sur leur dernier recrutement de cadre, ce sont au final 7 PME sur 10 et 91 % des ETI et des grandes entreprises (contre 92 % en 2018¹²) qui déclarent avoir diffusé une offre d'emploi. Cette pratique a d'ailleurs fait la preuve de son efficacité puisque c'est bien la diffusion d'une offre qui a permis de rencontrer le candidat ou la candidate finalement recruté-e pour 57 % des ETI et des grandes entreprises, 40 % des PME de 50 à 249 salarié-e-s et 32 % des petites entreprises. Pour ces dernières, c'est toutefois la mobilisation du réseau personnel ou professionnel qui s'est avérée le plus efficace.

Les petites PME ne sont pas les seules à mobiliser massivement leur réseau pour recruter des cadres (77 %). 8 grandes entreprises sur 10 et les trois quarts des PME de 50 à 249 salarié-e-s y ont également eu recours en 2019. Mais elles le font de façon moins systématique que les petites entreprises. Au cours de leur dernier recrutement, les deux tiers des PME de moins de 50 salarié-e-s ont en effet mobilisé leur réseau pour obtenir des candidatures contre 58 % des PME de 50 à 249 salarié-e-s et 55 % des ETI et des grandes entreprises (52 % en 2018¹³).

Au total, la publication d'une offre d'emploi et la mobilisation du réseau de contacts ont permis de finaliser deux tiers des derniers recrutements de cadres réalisés par les entreprises au cours de l'année 2019

5.

... auxquels sont venues se greffer d'autres pratiques

Aux « fondamentaux » que constituent la diffusion d'une offre et la mobilisation du réseau viennent

s'ajouter d'autres canaux sollicités de manière plus occasionnelle. En 2019, 69 % des entreprises ont ainsi examiné des candidatures spontanées pour au moins un de leurs recrutements de cadres, quand un peu moins de la moitié ont consulté des CVthèques (47 %), recherché des profils sur les réseaux sociaux (47 %) ou eu recours à la cooptation (46 %). En lien avec le nombre de recrutements réalisés, le recours à ces différents canaux tend à croître avec la taille de l'entreprise.

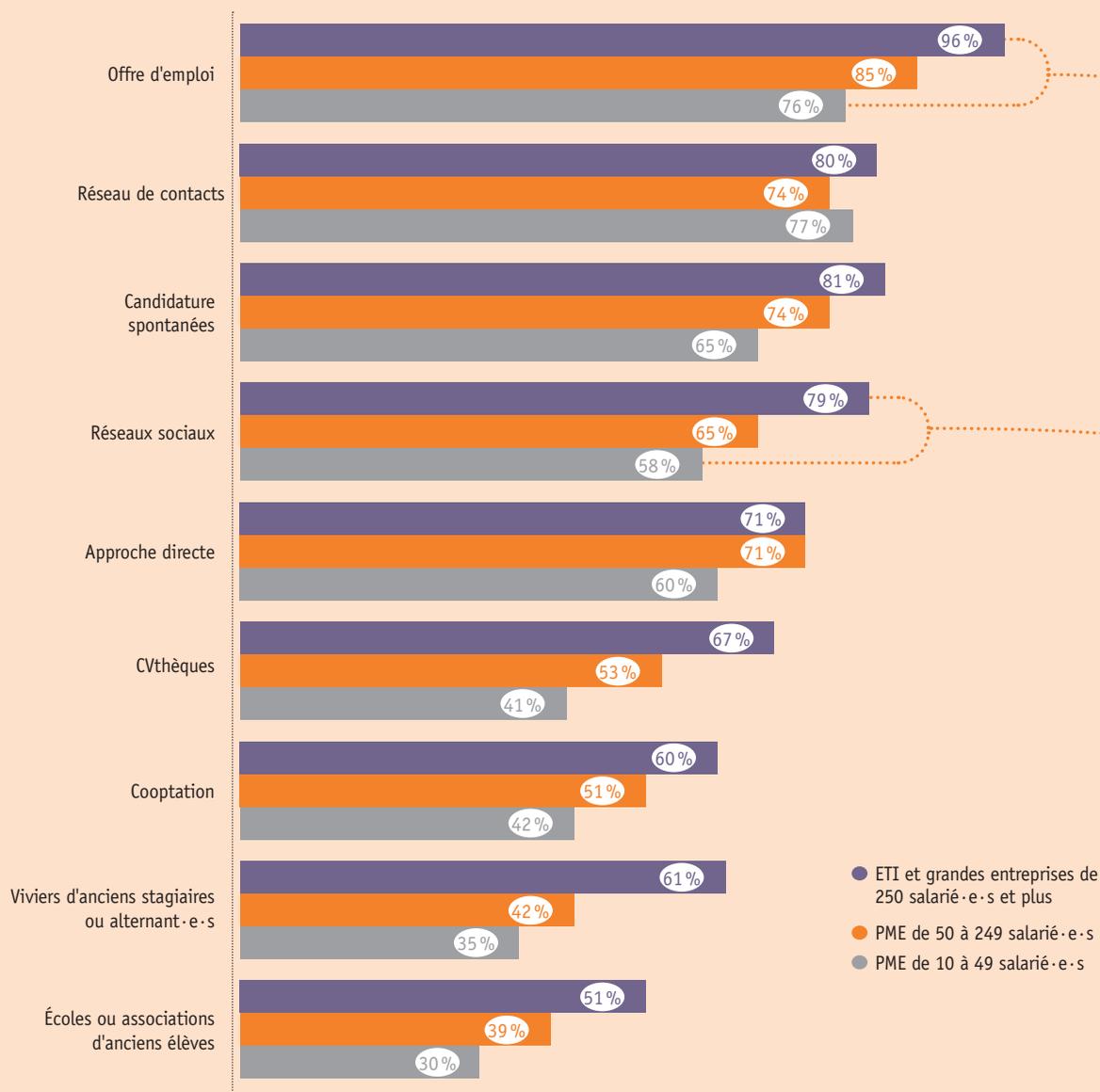
Les recruteurs ont en effet tendance à ajuster leurs pratiques de recrutement en fonction du profil recherché. En témoigne la mobilisation du réseau de contacts lorsque le dernier recrutement de cadre concernait un profil de commercial (70 % contre 62 % en moyenne), le recours à l'approche directe sur les réseaux sociaux pour les profils d'informaticiens (57 % contre 32 % en moyenne) ou encore la sollicitation des écoles ou des associations d'anciens élèves pour les profils études R&D (28 % contre 16 % en moyenne).

De la même façon, le recours à un intermédiaire de recrutement, qui a concerné plus de 4 entreprises sur 10 en 2019 (37 % des plus petites PME, 46 % des PME de 50 salarié-e-s et plus et 66 % des ETI et des grandes entreprises), dépend beaucoup du type de profil recherché. Le dernier recrutement de cadre permet de l'illustrer : 40 % des entreprises ont eu recours à un cabinet de recrutement ou de chasse pour recruter un cadre relevant des métiers de la production industrielle, des travaux et chantiers, contre 30 % en moyenne et 10 % pour recruter un cadre exerçant un métier dans le domaine de la santé du social ou de la culture.

12. L'interrogation des entreprises de 10 à 49 salarié-e-s, jusqu'alors exclues du périmètre de l'enquête, ne permet pas de comparer les résultats pour la population des PME.

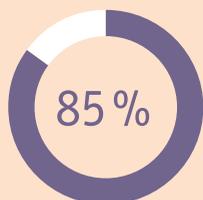
13. *Ibid.*

3 Canaux mobilisés par les entreprises pour leurs recrutements de cadres en 2019



4 Part des entreprises ayant diffusé une offre pour tous leurs recrutements de cadres

ETI et grandes entreprises



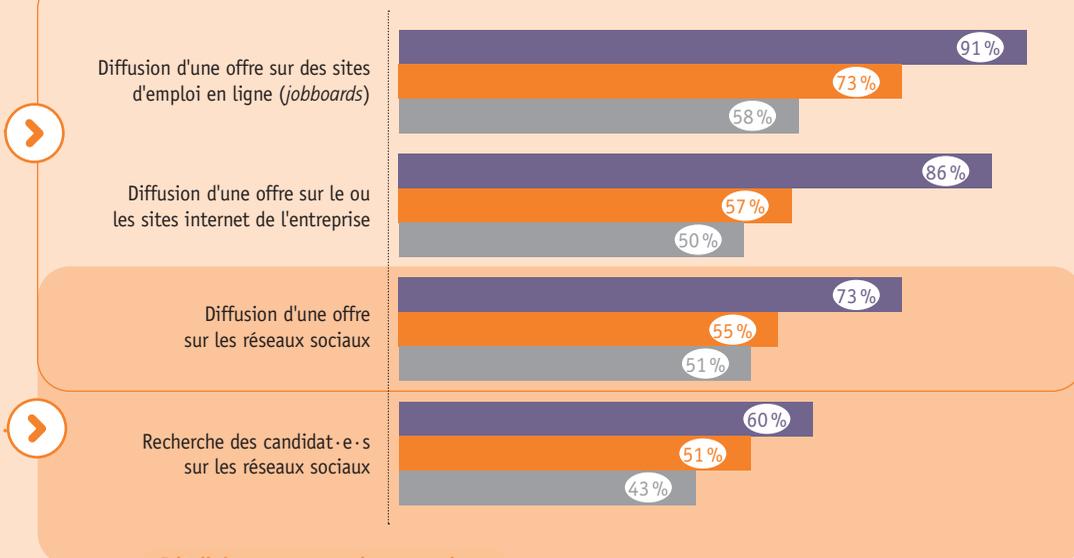
PME de 50 à 249 salarié·e·s



PME de 10 à 49 salarié·e·s

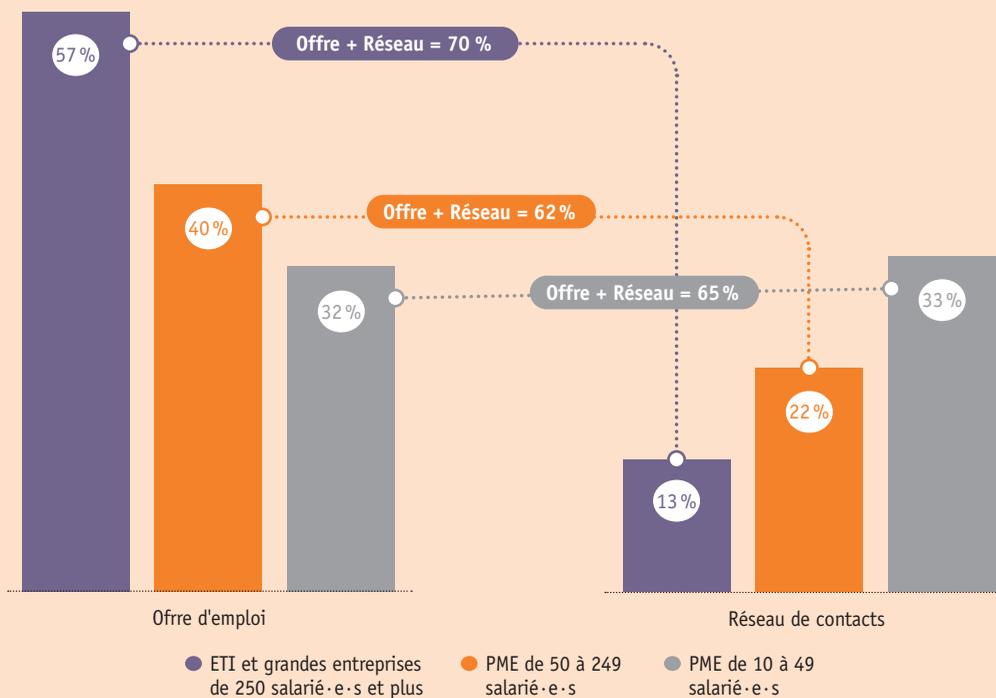


Détail de la diffusion d'une offre



Détail du recours aux réseaux sociaux

5 Canal ayant abouti à l'embauche du dernier cadre recruté en 2019



Outre la fonction occupée, les entreprises doivent également ajuster leurs pratiques en fonction du niveau d'expérience recherché ⁶. Si la publication d'une offre apparaît comme le moyen le plus efficace pour recruter des cadres quel que soit leur niveau d'expérience, les ETI et les grandes entreprises (37 % d'entre elles), mais également les PME (30 %) accordent une importance toute particulière aux relations avec les écoles pour les

cadres débutants. C'est particulièrement le cas dans les secteurs de l'ingénierie R&D (45 %), de la chimie, de la pharmacie et de l'énergie (41 %) ou encore dans le conseil (41 %). Les ETI et les grandes entreprises évoquent ensuite pour ces mêmes profils la mobilisation de leur vivier d'anciens stagiaires et alternants, quand les PME mentionnent plutôt le recours au réseau professionnel et personnel.

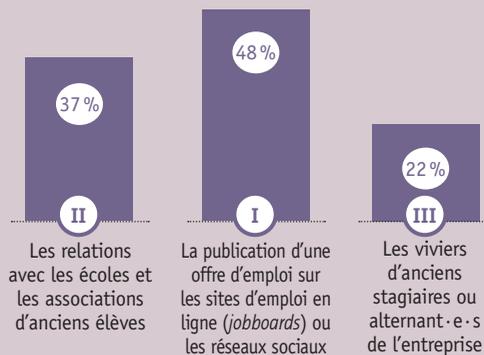
6

Perception des canaux les plus efficaces en fonction du profil recherché

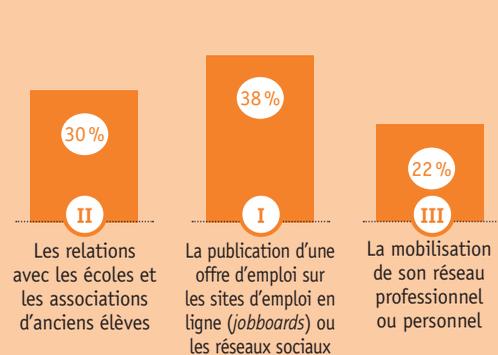


Cadres débutants ou tout juste diplômés

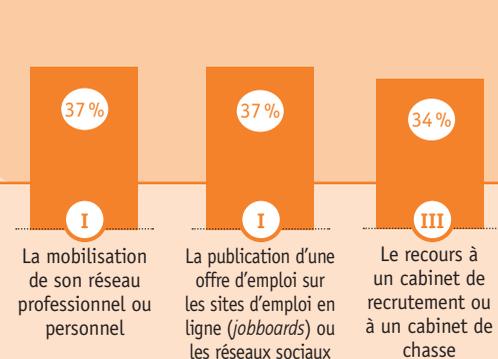
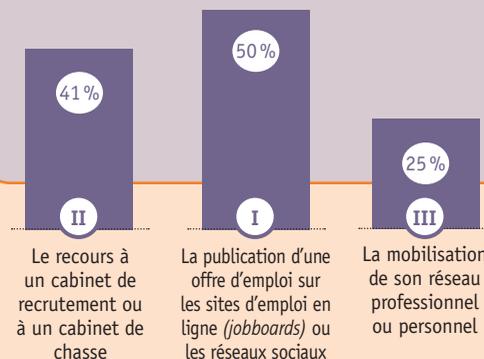
ETI et grandes entreprises de 250 salarié·e·s et plus



PME de 10 à 249 salarié·e·s



Cadres expérimentés (au moins dix années d'expérience)



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

Lorsqu'il s'agit de recruter des profils expérimentés (au moins dix ans d'expérience), les PME valorisent leur réseau de contacts au même niveau que la diffusion d'une offre (37 %), quand les ETI et les grandes entreprises mentionnent plutôt le recours à un cabinet de recrutement ou de chasse (41 %) en plus de la diffusion d'une offre (50 %). L'identification de candidat-e-s expérimenté-e-s par le biais d'intermédiaires du recrutement est perçue comme particulièrement pertinente par les entreprises de la mécanique et de la métallurgie (54 %), mais également par celles de la chimie, de la pharmacie et de l'énergie (52 %) ou encore par celles du commerce (49 %).

LES ENTREPRISES DEVRAIENT POURSUIVRE CETTE STRATÉGIE MULTICANALE, EN AJUSTANT LEURS PRATIQUES À L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

Un mouvement porté par des tendances structurelles...

La diversification des pratiques de *sourcing* repose sur deux tendances structurelles, plus ou moins marquées selon la taille de l'entreprise. La professionnalisation des pratiques de recrutement est la première d'entre elles. Systématique au sein des ETI et des grandes entreprises (98 %) et très fréquente au sein des PME de 50 salarié-e-s et plus (85 %) ayant recruté un cadre en 2019, la présence d'une personne dédiée aux ressources humaines (RH) a contribué à développer et à normaliser les pratiques de recrutement, qui sont ainsi devenues moins dépendantes des aléas rencontrés. Capables de mobiliser une large panoplie d'outils RH (*jobboards*, réseaux sociaux, CVthèques, etc.), ces entreprises ont davantage tendance à déployer une stratégie de recrutement multicanale. En revanche, les pratiques de recrutement des PME de 10 à 49 salarié-e-s apparaissent moins structurées et plus dépendantes des difficultés rencontrées, en lien avec des besoins plus limités et la présence moins fréquente d'une personne dédiée aux RH (62 %).

Le développement des réseaux sociaux pour recruter des cadres, multiplié par 4 en l'espace de dix ans¹⁴ (même s'il semble s'être stabilisé en 2019¹⁵), constitue l'autre tendance structurelle ayant contribué à la diversification des pratiques de recrutement. Conscientes que la très grande majorité des cadres sont aujourd'hui inscrits sur les réseaux sociaux professionnels¹⁶, plus de 6 entreprises sur 10 ont eu recours aux réseaux sociaux en 2019 pour leurs recrutements de cadres : 79 % des ETI et des grandes entreprises, 65 % des PME de 50 salarié-e-s et plus et 58 % des PME de 10 à 49 salarié-e-s. Elles y ont recours principalement pour la diffusion de leurs offres (55 %), mais également pour approcher directement des candidat-e-s (47 %). Nombre d'entreprises utilisent par ailleurs les réseaux sociaux en tant que vecteur de communication pour développer leur marque employeur¹⁷.

... et conforté par la diversité des profils à recruter

Avec la crise, les difficultés de recrutement liées au faible nombre de candidatures reçues devraient s'atténuer. Les entreprises n'en auront pas moins besoin de mobiliser un large éventail de canaux de recrutement, pour deux raisons principales. D'une part, les canaux mobilisés dépendent pour partie du profil des cadres à recruter, que ce soit en termes de métier, de niveau d'expérience ou de secteur d'activité. D'autre part, le nombre de candidatures ne garantit pas qu'elles correspondent au profil recherché par les entreprises.

Le nombre de canaux mobilisés par les plus petites PME pour recruter des cadres pourrait en revanche diminuer. Lors de leur dernier recrutement de cadre réalisé en 2019, les PME de 10 à 49 salarié-e-s avaient utilisé en moyenne 4 canaux, contre 4,5 pour les PME de 50 salarié-e-s et plus et 5,3 pour les ETI et les grandes entreprises. Dotées de ressources plus limitées, les petites PME ont en effet tendance à ajuster leurs pratiques en fonction des difficultés rencontrées, dans une logique de rationalisation de leurs efforts que ce soit pour mobiliser les canaux ou traiter les candidatures reçues. Cette préoccupation est beaucoup moins importante pour les ETI et les grandes entreprises dont les pratiques de recrutement varient très peu selon les difficultés rencontrées.

¹⁴. Apec, *Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, 2019.

¹⁵. 59 % des ETI et des grandes entreprises ont eu recours aux réseaux sociaux pour leur dernier recrutement de cadre en 2019 contre 58 % en 2018.

¹⁶. Apec, *Les Pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, 2019.

¹⁷. Apec, *Réseaux sociaux et recrutement*, 2019.

Mais le recours à certains canaux pourrait se renforcer

Le nouveau contexte du marché de l'emploi cadre pourrait toutefois conduire les entreprises à solliciter davantage certains canaux comme l'approche directe ou les candidatures spontanées.

La crise devrait en effet se traduire par une moindre propension des cadres à changer d'entreprise, comme ce fut le cas en 2009, suite à la crise financière. Le taux de mobilité externe des cadres avait alors baissé de près de moitié, passant de 8% à 5%,¹⁸. Cette plus forte aversion au risque pourrait conduire les entreprises à devoir recourir davantage à l'approche directe pour convaincre certains profils, le plus souvent expérimentés, à faire acte de candidature. Dans ce contexte, le recours à un intermédiaire du recrutement ou la recherche de candidats sur les réseaux sociaux (qui a progressé de 5 points entre 2018 et 2019 pour les ETI et les grandes entreprises¹⁹) devraient rester perçus comme particulièrement adaptés pour le *sourcing* des « perles rares ».

La probable augmentation du nombre de candidatures spontanées pourrait par ailleurs inciter les entreprises à puiser davantage dans ce vivier au moment de recruter. Le recours aux candidatures spontanées pour le recrutement de cadres avait ainsi fortement progressé suite à la crise de 2008, passant de 52 à 71 % en 2009, soit une hausse de près de 20 points. Dans un contexte plus difficile sur le marché de l'emploi, les candidatures spontanées peuvent permettre aux cadres de se distinguer en témoignant de l'intérêt qu'ils portent à l'entreprise.

POUR ATTIRER LES TALENTS DONT ELLES ONT BESOIN EN PÉRIODE DE CRISE, LES ENTREPRISES DEVRAIENT CONTINUER À FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE LEUR MARQUE EMPLOYEUR UNE PRIORITÉ

Un des trois enjeux d'avenir identifiés par les entreprises

Même si les volumes de recrutements de cadres devraient être moins importants qu'ils ne l'ont été ces dernières années, la construction d'une marque em-

ployeur attractive restera une stratégie indispensable sur le long terme pour séduire de potentiels candidat-e-s mais également pour conserver les collaborateurs et collaboratrices en poste au sein de l'entreprise.

Interrogées avant la crise, la marque employeur faisait partie, au même titre que l'intégration des nouvelles recrues et l'identification des compétences comportementales des candidat-e-s, des principaux enjeux d'avenir identifiés par les entreprises en matière de recrutement⁷. Confrontées alors à d'importants besoins de recrutements, les ETI et les grandes entreprises (51 %) mais également les PME de 50 salarié-e-s et plus (45 %) accordaient davantage d'importance au développement de leur marque employeur que les plus petites PME (33 %). Le conseil et la gestion des entreprises (67 %), l'informatique (51 %) ou encore la chimie, la pharmacie et les énergies (57 %) étaient par ailleurs les secteurs les plus sensibilisés à cet enjeu.

Pourtant portée par l'essor du marché des solutions de recrutement et l'engouement que peuvent susciter les entreprises de la HRtech²⁰, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement n'apparaissait pas encore à l'époque comme un enjeu prioritaire.

Un moteur de l'essor des réseaux sociaux

L'enjeu de la marque employeur devrait par ailleurs pousser les entreprises à développer leur présence sur les réseaux sociaux et à y travailler leur image. Avant la crise, la promotion de la marque employeur était déjà l'un des usages les plus répandus sur les réseaux, au même titre que la diffusion des offres d'emploi. Elle était également, et d'assez loin, l'usage que les entreprises avaient le plus l'intention de développer à l'avenir dans le but d'accroître leur visibilité et d'améliorer leur attractivité²¹.

La valorisation de la marque employeur est en effet un enjeu pour lequel les réseaux sociaux constituent un atout, puisqu'ils permettent aux entreprises de bénéficier d'une caisse de résonance, en grande partie liée au rôle d'ambassadeur que jouent spontanément leurs salarié-e-s. Ils leur permettent aussi de construire une relation plus directe avec les profils visés. ■

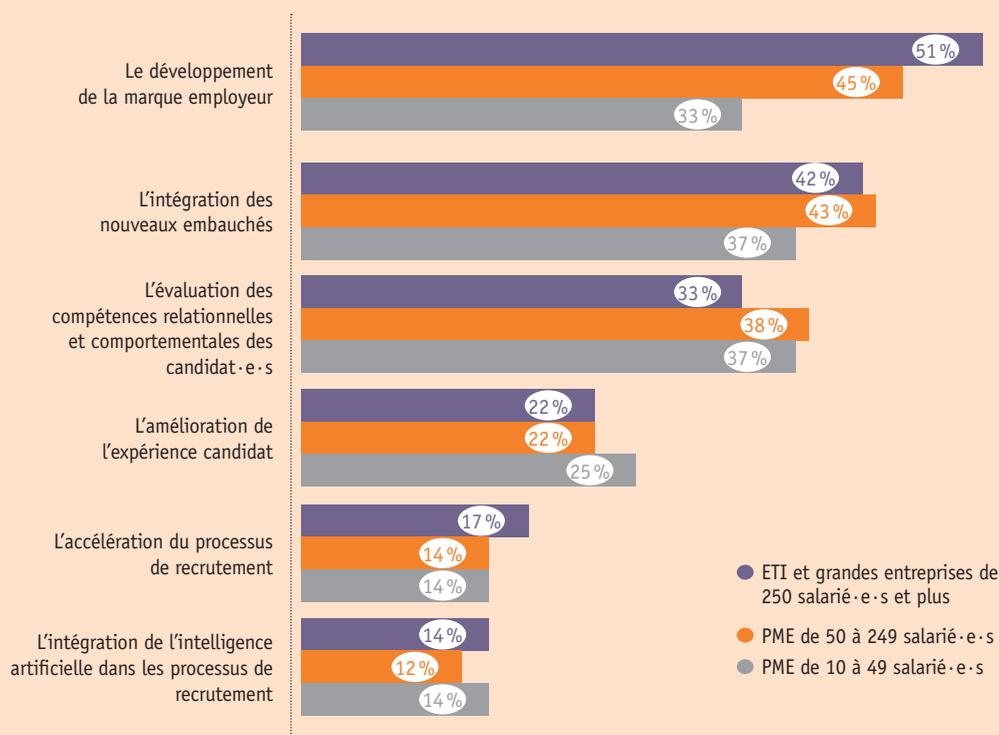
18. Apec, *Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres*, 2020.

19. Sur la base du dernier recrutement de cadre réalisé. L'interrogation des entreprises de 10 à 49 salarié-e-s, jusqu'alors exclues du périmètre de l'enquête, ne permet pas de comparer les résultats pour les PME.

20. Apec, *L'Intelligence artificielle dans le recrutement*, 2020.

21. Apec, *Réseaux sociaux et recrutement de cadres*, 2019.

Principaux enjeux d'avenir identifiés par les entreprises en matière de recrutement



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

— LA VOLONTÉ DES ENTREPRISES DE LIMITER LES RISQUES POURRAIT TOUTEFOIS LES CONDUIRE À RENFORCER LEUR PROCESSUS DE SÉLECTION —

— POUR BEAUCOUP D'ENTREPRISES, LA SÉLECTION DES CANDIDAT·E·S REPOSE ENCORE SUR LES MÊMES FONDAMENTAUX —

Quelle que soit leur taille, les entreprises ont globalement recours aux mêmes fondamentaux pour opérer une sélection : lettre de motivation, présélection téléphonique suivie d'un entretien physique, importance

accordée au parcours professionnel et aux expériences passées pour évaluer compétences. Toutefois, le processus de sélection des ETI et des grandes entreprises est logiquement plus approfondi que celui des PME, en lien avec des moyens plus limités en termes de RH. Ce processus comporte plus souvent des tests (mises en situation, tests de langue, tests psychotechniques, tests de personnalité) et des procédures de vérification des candidatures (contrôle des références, demande des diplômes, etc.).

L'incontournable lettre de motivation

Loin d'avoir disparu, la lettre de motivation continue d'être demandée par la plupart des PME (68 %) et des ETI et grandes entreprises (80 %), au sein desquelles son usage est encore plus répandu. Certains secteurs d'activité, comme la santé, l'action sociale et la formation, y ont davantage recours (88 %) que d'autres, comme les activités informatiques (59 %). La lettre de motivation constitue par ailleurs une pratique relativement systématique puisque la moitié des entreprises ayant recruté plusieurs cadres en 2019 en ont fait la demande pour tous leurs recrutements de cadres.

Logiquement, les entreprises demandent plus souvent une lettre de motivation lorsqu'elles ont diffusé une offre d'emploi que lorsqu'elles approchent direc-

tement des candidat-e-s. Pour autant, 45 % des entreprises contactant directement des candidat-e-s, potentiel-e-s, sur les réseaux sociaux leur demandent tout de même une lettre de motivation²².

Une présélection téléphonique très répandue

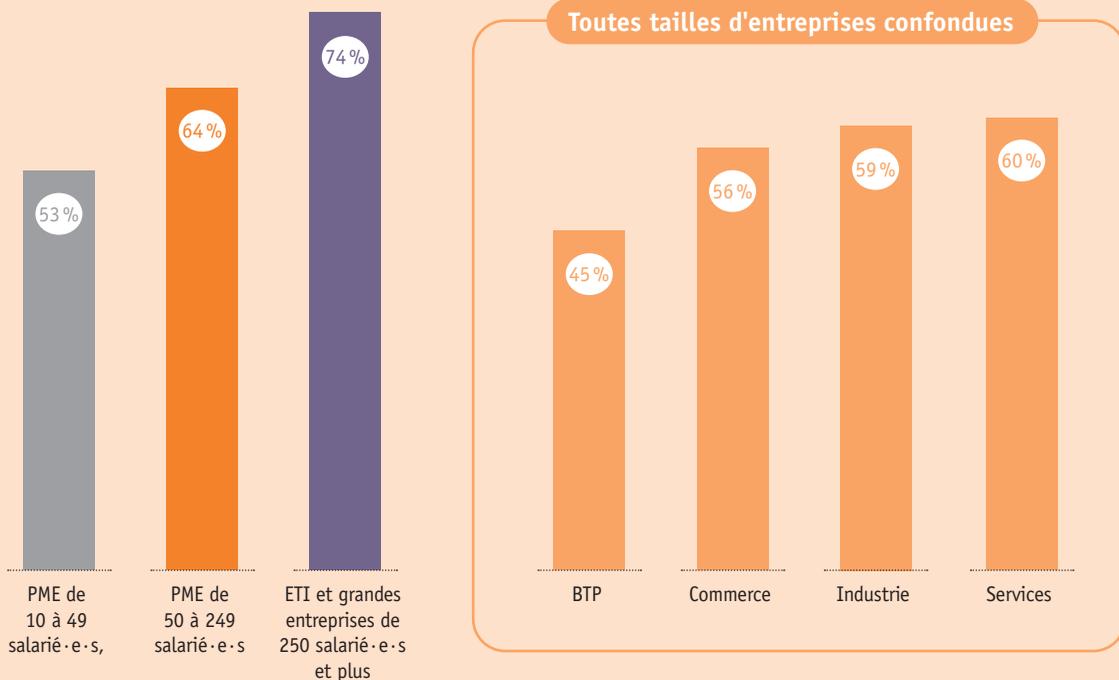
La présélection téléphonique constitue également une pratique répandue parmi les entreprises. Une majorité d'entre elles (58 %) y ont eu recours pour au moins un de leurs recrutements de cadres au cours de l'année 2019, notamment les ETI et les grandes entreprises (74 %) ou les PME de 50 salarié-e-s, et plus (64 % contre 53 % pour les plus petites PME)

8. Les entreprises du secteur des services (60 %) et du secteur industriel (59 %) y ont également davantage recours que celles du BTP (45 %).

22. Apec, Réseaux sociaux et recrutement de cadres, 2019.

8

Recours à la présélection téléphonique pour au moins un des recrutements de cadres réalisés en 2019



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

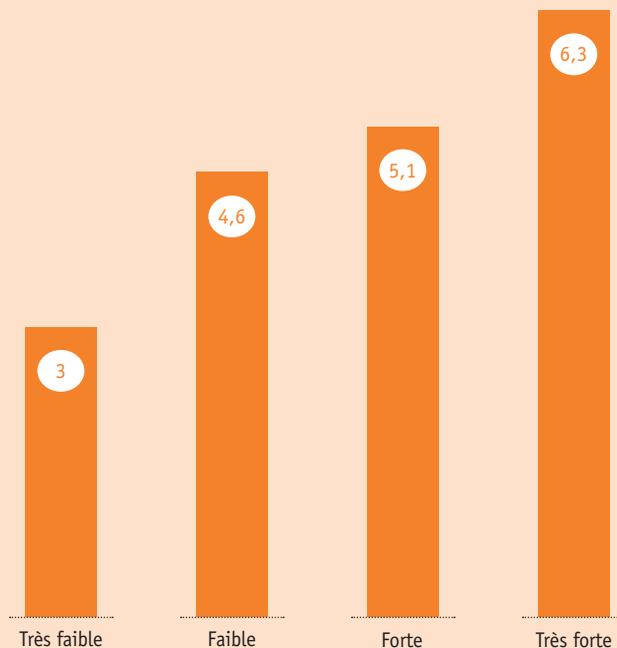
À l'instar de la lettre de motivation, l'entretien de présélection téléphonique est souvent utilisé de manière systématique. 43 % des entreprises ayant recruté plusieurs cadres en 2019 ont réalisé ce type d'entretien pour tous leurs recrutements. Plus les entreprises recrutent un volume important de cadres et plus la présélection téléphonique apparaît en effet comme une étape capitale permettant d'établir une *shortlist* de candidats correspondant au poste.

En moyenne, ce sont un peu moins de 5 candidats qui sont finalement reçus en entretien physique. Malgré un recours plus fréquent à la présélection téléphonique, les ETI et les grandes entreprises restent celles qui reçoivent le plus de candidats en entretien :

les deux tiers d'entre elles ont rencontré plus de 3 candidats pour chaque recrutement de cadre réalisé en 2019. Ce phénomène peut s'expliquer à la fois par un nombre de candidatures plus élevé mais aussi par un processus de sélection plus complet, permettant de resserrer petit à petit la liste des candidats pressentis.

Au-delà de la taille des entreprises et des moyens humains dont elles disposent pour réaliser ces entretiens, le nombre de personnes rencontrées semble avant tout lié aux difficultés pour recruter des cadres. Il passe ainsi de 3 en moyenne lorsque l'entreprise n'a rencontré aucune difficulté à plus de 6, lorsqu'elles se sont avérées très importantes ⁹.

9
Nombre moyen de candidat·e·s reçu·e·s en entretien selon la difficulté à recruter des cadres en 2019



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

D'avantage confrontées à des difficultés de recrutement liées à un faible nombre de candidatures, les entreprises basées en province reçoivent en revanche moins de candidat-e-s (4,5) que celles d'Île-de-France (5,3).

L'entretien, moment clé de l'évaluation des compétences comportementales

Le déroulé des différents entretiens, avec l'analyse du parcours professionnel, constituent les principaux moyens pour les entreprises d'évaluer les compétences. Pour apprécier celles liées au métier, les entreprises placent le parcours professionnel (73 %) largement en tête, devant le déroulé des entretiens (49 %). Un quart des entreprises disent s'appuyer également sur le diplôme détenu, notamment les ETI et les grandes entreprises (29 % contre 23 % des PME), ou certains secteurs comme la santé (43 %) et l'ingénierie R&D (32 %). Les tests et les mises en situation sont pour leur part globalement peu plébiscités (18 %), hormis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (31 %).

Concernant l'évaluation des compétences comportementales, deux tiers des entreprises déclarent les identifier lors des différents entretiens de recrutement et plus de la moitié à travers le parcours professionnel (56 %). Par ailleurs, 1 entreprise sur 5 déclare s'appuyer sur un test ou une mise en situation, 18 % des entreprises se basent sur une recommandation, notamment dans le secteur de la banque et l'assurance (34 %), du conseil (32 %) et de l'hôtellerie-restauration (29 %), et 14 % sur le diplôme détenu.

MAIS L'ENJEU DU RECRUTEMENT EN PÉRIODE DE CRISE POURRAIT CONDUIRE LES PME D'UNE CERTAINE TAILLE ET LES PLUS GRANDES ENTREPRISES À RENFORCER LEUR PROCESSUS DE SÉLECTION

Si les tensions sur le marché de l'emploi vont probablement s'atténuer, l'enjeu que constitue le recrutement d'un cadre en période de crise pourrait conduire les entreprises à s'assurer qu'elles font véritablement le bon choix, en procédant plus qu'avant à des vérifications ou à des tests.

Des tests encore peu fréquents

En 2019, moins d'un tiers des entreprises (31 %) ont eu recours à une mise en situation professionnelle pour l'un de leurs recrutements de cadres. Plus rares encore sont les entreprises à avoir utilisé en 2019 un test de personnalité (22 %), un test de langue (21 %) ou un test psychotechnique (18 %). L'utilisation de ces tests progresse logiquement avec la taille de l'entreprise : 71 % des ETI et des grandes entreprises ont ainsi eu recours à au moins un test pour leurs recrutements de cadres réalisés en 2019 contre la moitié des PME ¹⁰. Mais même pour les entreprises ayant recruté plusieurs cadres, l'usage des tests reste occasionnel.

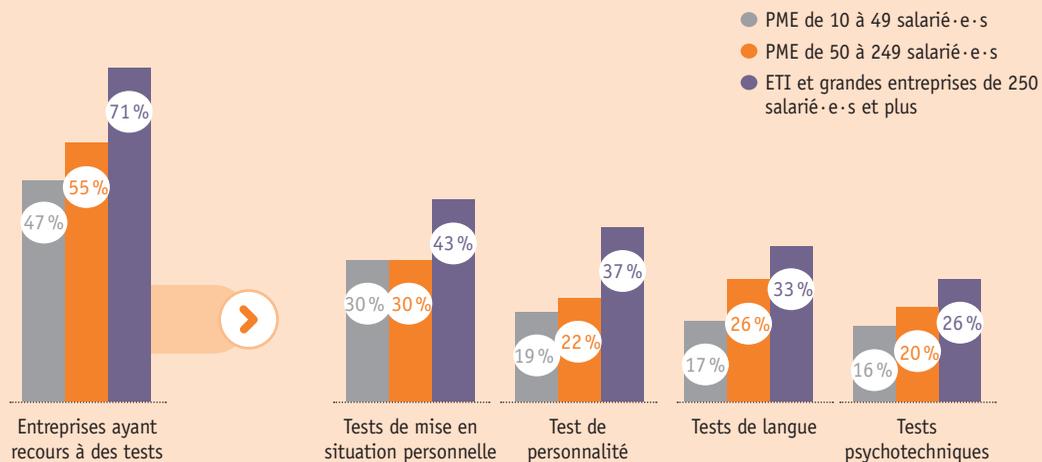
Soucieuses de sécuriser leurs recrutements en période de crise, les entreprises pourraient avoir davantage recours aux tests à l'avenir pour s'assurer des compétences métier, transverses et comportementales des candidat-e-s reçu-e-s en entretien. L'enjeu de l'identification des compétences relationnelles figure d'ailleurs parmi les principaux enjeux mentionnés par les entreprises en matière de recrutement (cité par 37 % d'entre elles). Il est notamment particulièrement prégnant pour les entreprises qui recrutent peu de cadres (41 %). Il est vraisemblable que les conséquences d'un « mauvais » recrutement sont encore plus préjudiciables pour elles que pour les entreprises qui ont la possibilité de recruter un plus grand nombre de cadres.

Des vérifications qui se limitent encore beaucoup au diplôme

L'immense majorité des entreprises interrogées (82 %) procèdent à des vérifications auprès des candidat-e-s ou de leur employeur pendant le processus de recrutement. Néanmoins, ces vérifications se limitent encore souvent à la demande des diplômes (65 %), réalisée de façon relativement systématique, ou à un contrôle des références (58 %), plus occasionnel. La vérification de l'authenticité des diplômes est en revanche moins répandue (39 %), sauf dans certains secteurs très réglementés comme la santé et l'action sociale (64 %).

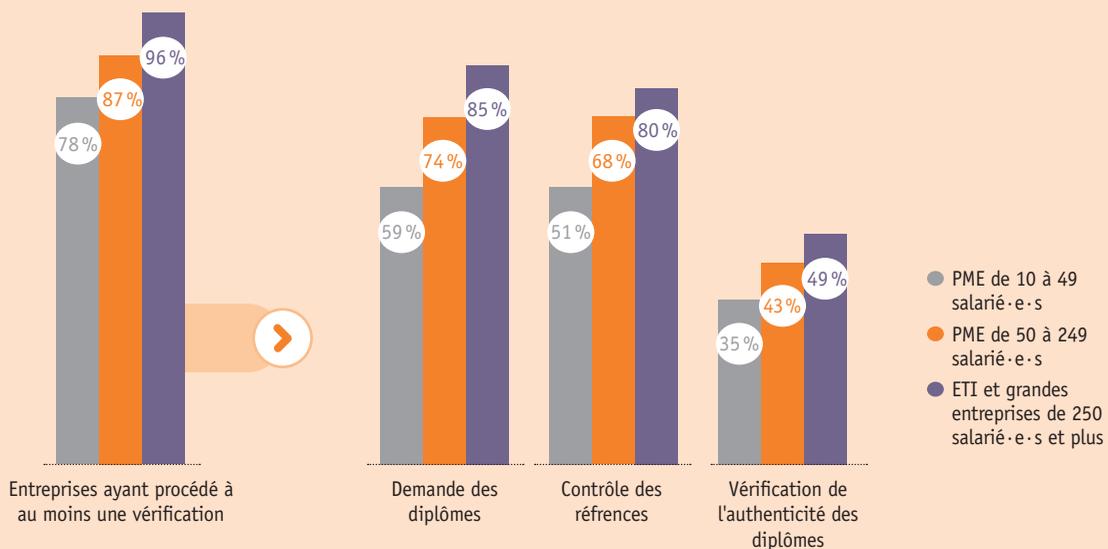
Plus la taille de l'entreprise est importante, et plus le processus de vérifications est poussé ¹¹ : 85 % des ETI et des grandes entreprises ont demandé le diplôme aux candidat-e-s pour au moins un de leurs recrutements de cadres, contre 74 % des PME de 50 salarié-e-s et plus et 59 % des PME de 10 à 49 salarié-e-s.

Recours aux différents types de tests pour au moins un des recrutements de cadres réalisés en 2019



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

Vérifications effectuées pour au moins un des recrutements réalisés en 2019



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

C'est le même constat pour le contrôle des références, effectué au moins une fois par 80 % des ETI et des grandes entreprises, contre les deux tiers des PME de 50 salarié-e-s et plus et la moitié des plus petites PME (51 %).

Outre ces vérifications, 4 entreprises sur 10 déclarent avoir déjà recherché des informations sur Internet pour confirmer ou compléter celles contenues dans le CV. Cette pratique est plus souvent utilisée par les ETI et les grandes entreprises (44 %) que par les PME (38 %). Elle est également plus courante parmi les entreprises du secteur informatique (55 %).

Dans le contexte actuel de crise, ces procédures visant à sécuriser le recrutement des cadres pourraient être adoptées plus largement par les PME et devenir plus systématiques au sein des ETI et des grandes entreprises.

—
LE CONTEXTE ACTUEL POURRAIT ÉGALEMENT RENFORCER LA TENDANCE DES ENTREPRISES, ET NOTAMMENT DES PLUS PETITES PME, À PRIVILÉGIER LE RECRUTEMENT DE CANDIDAT·E·S CONNU·E·S OU RECOMMANDÉ·E·S
—

Une tendance déjà forte chez les PME

Au-delà des garanties apportées par la généralisation de certains tests ou de certaines procédures de vérification, les entreprises pourraient être tentées de privilégier les candidat-e-s qu'elles connaissent (stagiaires, alternant-e-s, salarié-e-s de prestataires) ou qui leur ont été recommandés par leur réseau relationnel ou leurs salarié-e-s (cooptation).

Cette tendance n'est pas nouvelle. En dépit du caractère relativement systématique de la diffusion d'une offre d'emploi lorsqu'elles cherchent à pourvoir un poste de cadre, les entreprises recrutent fréquemment *in fine* un ou une candidate bénéficiant de la caution d'une première expérience au sein de l'entreprise ou d'une recommandation par une personne qui y est liée. Interrogées sur leur dernier recrutement de cadre réalisé en 2019, 42 % des entreprises déclaraient que la

personne finalement retenue était connu-e de quelqu'un de leur entreprise (34 %) et/ou recommandé-e par une personne extérieure (17 %) avant le début du processus de recrutement. Ce cas de figure était plus fréquent au sein des PME (43 %), et notamment des plus petites d'entre elles (46 %), que dans les ETI et les grandes entreprises (27 %) ¹². La propension à recruter quelqu'un déjà connu ou recommandé en amont du processus était particulièrement forte dans certains secteurs en 2019 : l'ingénierie R&D (53 %), la construction (50 %), l'hôtellerie-restauration (50 %) et la distribution (46 %).

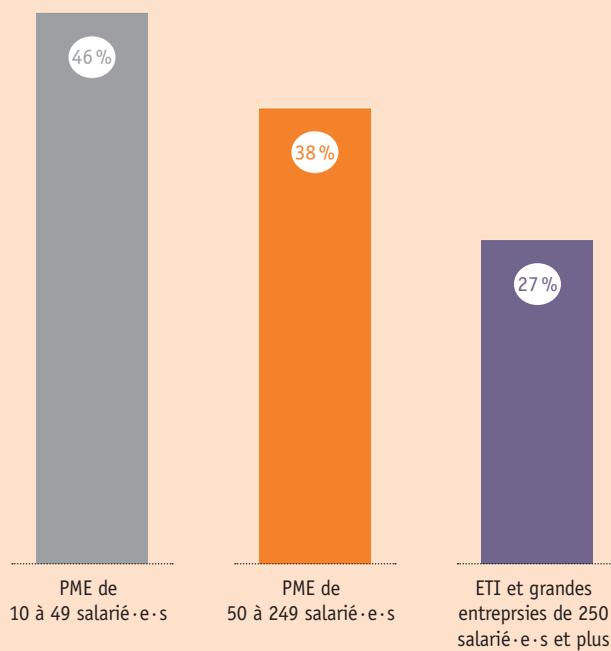
De façon générale, plus le poids du relationnel est prééminent dans le recrutement et plus la probabilité de cette pratique est forte. Un phénomène auquel la diffusion des offres sur les réseaux sociaux contribue également, dans la mesure où nombre de collaborateurs et collaboratrices relaient spontanément les offres de leur entreprise, ce qui les rend visibles à leur propre réseau de relations professionnelles et personnelles²².

Une caution rassurante en période de crise

Dans un contexte d'incertitude où les recruteurs chercheront à minimiser la prise de risque, cette tendance des entreprises, et notamment des plus petites PME, à privilégier les candidats connus ou recommandés pourrait donc s'accroître. D'autant que le faible nombre de cadres qu'elles recrutent chaque année s'y prête davantage que les volumes de recrutement plus importants qui caractérisent les ETI et les grandes entreprises.

Si le caractère inédit de la crise actuelle et le risque de résurgence de l'épidémie de Covid-19 invitent à la prudence concernant les pratiques de recrutement des entreprises, l'hypothèse d'un renforcement du processus de sélection des candidat-e-s paraît vraisemblable. Dans tous les cas, les entreprises devront continuer à recruter des cadres pour assurer le développement de leur activité et mobiliseront, pour ce faire, les canaux dont elles ont pu éprouver l'efficacité ces dernières années. Compte tenu de l'importance stratégique des recrutements en période de crise, elles devraient toutefois chercher à se prémunir, encore plus qu'avant, d'une éventuelle « erreur de casting » dont les conséquences pourraient être préjudiciables. ■

Part des entreprises ayant recruté un cadre connu ou recommandé en amont du processus (sur la base du dernier recrutement de cadre réalisé)



Source : Apec, 2020 (questionnement portant sur les recrutements réalisés en 2019)
Base : Ensemble des entreprises interrogées

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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

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

DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- Le Recrutement des cadres dans les PME, mars 2020
- Prévisions Apec 2020, février 2020
- Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter, février 2020
- Réseaux sociaux et recrutement de cadres, décembre 2019

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site corporate.apec.fr > rubrique **Nos études**

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISSN 2273-8819 2681-2819
OCTOBRE 2020

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Joseph Coviaux, Kaoula Ben-Messaoud, Marion Petit

Maquette : Artlequin.fr / Ludovic Bouliol.

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

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{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, 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).