



Pratiques de recrutement de cadres 2024

Des entreprises toujours offensives dans leurs stratégies de *sourcing*

■ Les difficultés de recrutement restent à un niveau élevé, supérieur à ceux observés avant la crise sanitaire

→ Parmi les entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2023, 60 % ont rencontré des difficultés de recrutement (- 4 pts vs 2022), dans un contexte d'un marché de l'emploi cadre toujours dynamique.

→ Le délai moyen de recrutement, qui ne cessait de s'allonger depuis 2020, se stabilise autour de 12 semaines, à l'exception du secteur de l'industrie où il augmente et passe à 15 semaines.

■ Les entreprises maintiennent leurs stratégies de *sourcing* proactives, tout en cherchant une visibilité maximale pour leurs offres d'emploi

→ La diffusion d'une offre d'emploi demeure le canal de *sourcing* privilégié des entreprises (86 % y ont eu recours) et un canal incontournable pour les grandes entreprises (96 %). Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à diffuser leurs offres *via* plusieurs canaux (73 %, +13 pts vs 2019).

→ Le recours aux réseaux sociaux se stabilise en 2023. Utilisés par 73 % des entreprises, ils font désormais partie des fondamentaux en matière de *sourcing*.

→ Pour 80 % des entreprises, la publication d'une offre d'emploi et la mobilisation du réseau de contacts sont les deux canaux qui leur ont le plus souvent permis de finaliser leurs recrutements de cadres au cours de l'année 2023.

■ Dans les processus de recrutement, la lettre de motivation est progressivement remplacée par la présélection téléphonique

→ La lettre de motivation n'est plus un incontournable des processus de recrutement de cadres : seules 50 % des entreprises en ont demandé une pour au moins un recrutement de cadre en 2023 (-6 pts vs 2022, -17 pts vs 2021).

→ À l'inverse, l'entretien de présélection téléphonique s'impose de plus en plus (71 %, +4 pts vs 2022, +13 pts vs 2019).

Sommaire

03

Les difficultés de recrutement se maintiennent à un niveau élevé

05

Les entreprises restent proactives dans leurs stratégies de *sourcing*

07

Supplantée par la présélection téléphonique, la lettre de motivation n'est plus incontournable

09

L'offre d'emploi et le réseau de contacts permettent de finaliser la grande majorité des recrutements

Méthodologie

L'édition 2024 du baromètre des pratiques de recrutement de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 12 janvier au 13 février 2024 auprès de 1 150 entreprises de 10 salarié.es et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2023.

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.

Les entreprises ont été interrogées principalement sur leurs pratiques concernant l'ensemble des recrutements de cadres réalisés (ou pour au moins un de leur recrutement de cadre).

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut LVDC.

Les difficultés de recrutement se maintiennent à un niveau élevé

Malgré une légère décline, les difficultés de recrutement restent à un haut niveau

Les difficultés de recrutement, qui s'accroissaient depuis 2020, se sont stabilisées en 2023 à un niveau élevé, supérieur à ceux connus avant la crise sanitaire de la Covid-19. Ainsi, six entreprises sur dix considèrent qu'une partie au moins de leurs recrutements de cadres ont été difficiles (-4 pts vs 2022) alors qu'elles n'étaient qu'à peine une sur deux dans ce cas en 2019. Pour les plus grandes PME¹ et les grandes entreprises, le relâchement des difficultés de recrutement est plus notable (respectivement -6 pts et -8 pts, vs 2022).

À l'inverse, dans le secteur de l'industrie, dont les besoins en compétences cadres se sont particulièrement renforcés en 2023 (+15 %)², la part d'entreprises qui considèrent qu'une partie au moins de

leurs recrutements de cadres ont été difficiles s'est accrue (+6 pts vs 2022) pour atteindre 65 %.

La durée moyenne du dernier recrutement de cadre, qui était passée de 9 à 12 semaines entre 2020 et 2022, se stabilise³ dans tous les secteurs, à l'exception de l'industrie où celle-ci s'est encore allongée, passant de 12 semaines en 2022 à 15 semaines en 2023, en lien avec des difficultés de recrutement accrues.

Là aussi, la durée moyenne du processus de recrutement d'un cadre reste à un niveau très élevé. En outre, en 2023, 18 % des PME et 20 % des grandes entreprises ont mis plus de 16 semaines pour faire aboutir le dernier recrutement de cadre.

Les sources des difficultés de recrutement restent inchangées

En 2023, comme les années précédentes, l'insuffisance de candidatures est le principal écueil sur lequel les PME (79 %), comme les grandes entreprises (81 %), continuent de buter dans leurs recrutements de cadres. Viennent ensuite le décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés ainsi que la concurrence entre employeurs sur les mêmes profils.

Les difficultés à trouver les compétences recherchées – qu'elles soient liées à l'identification des candidats et des candidates les possédant ou au décalage entre les candidatures reçues et les profils souhaités – se sont intensifiées en 2023, notamment pour les PME et dans le secteur de l'industrie.

Face à la persistance de ces difficultés, les entreprises continuent de consentir à des ajustements⁴, en premier lieu sur la rémunération proposée, qui est souvent revue à la hausse, mais également en assouplissant leurs critères de sélection sur le profil des candidats. Pour faire aboutir leurs recrutements de cadres, elles sont en effet nombreuses à avoir au moins une fois recruté un cadre moins expérimenté ou plus expérimenté que ce qui était recherché. Et, dans une moindre mesure, elles sont également nombreuses à avoir consenti à recruter un cadre n'ayant pas le type ou le niveau de diplôme recherché initialement.

¹ De de 50 à 249 salariées.

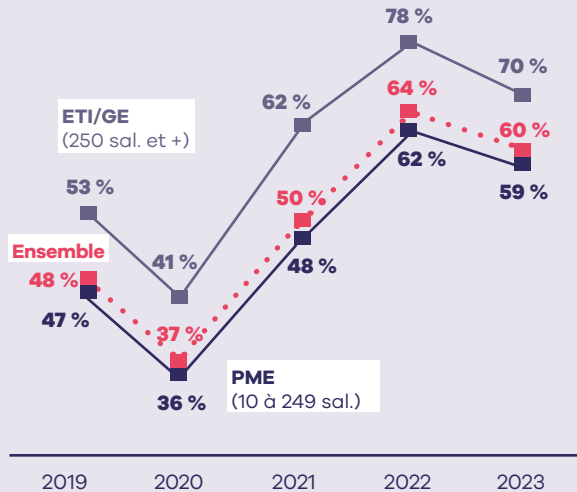
² Apec, *Prévisions Apec 2024 – Un très haut niveau d'embauches de cadres mais une dynamique qui se ralentit*, avril 2023.

³ La question concernant la durée du dernier recrutement de cadre a été posée dans cette enquête pour la première fois en 2020.

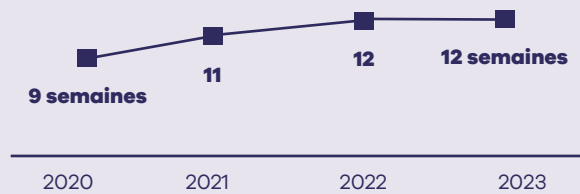
⁴ Apec, *Baromètre Apec – 1^{er} trimestre 2024, Le fléchissement des intentions d'embauche se confirme mais la tension sur les recrutements ne baisse que légèrement*, février 2024.

Les difficultés de recrutement fléchissent mais restent à un niveau élevé

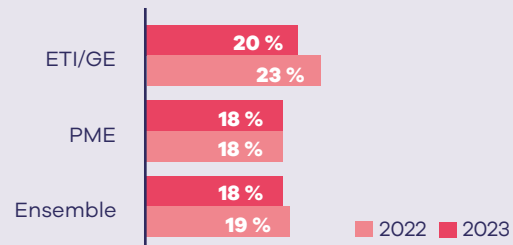
Part des entreprises estimant avoir rencontré des difficultés à recruter des cadres



Durée moyenne du dernier recrutement de cadre



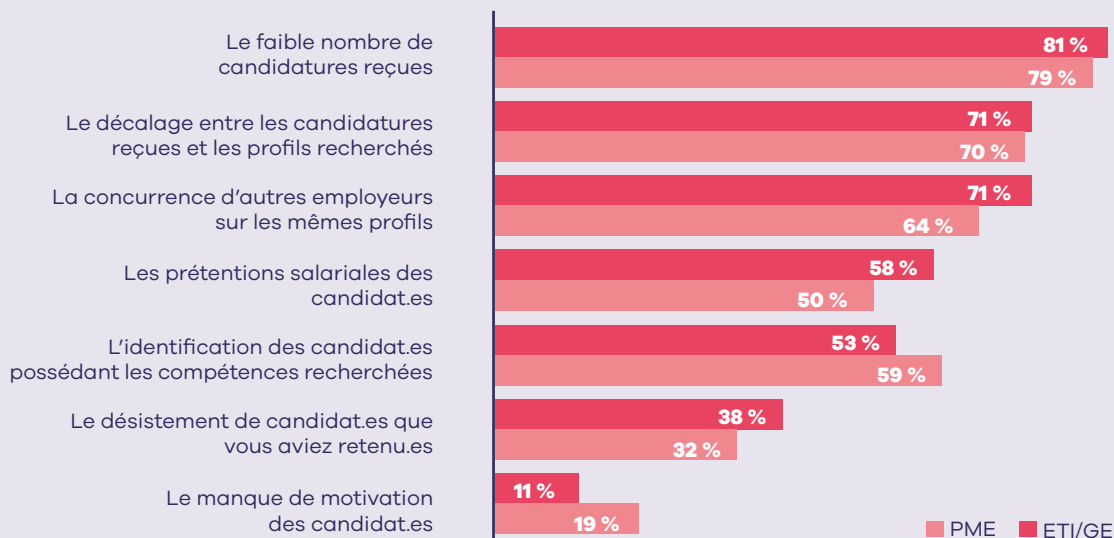
Part d'entreprises pour lesquelles la durée du dernier recrutement de cadre est supérieur à 16 semaines



Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Les difficultés de recrutement sont multifactorielles

Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres en 2023, par taille d'entreprise



Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant rencontré des difficultés pour leurs recrutements de cadres
Source : Apec, 2024

Les entreprises restent proactives dans leurs stratégies de *sourcing*

La diffusion d'une offre d'emploi confirme son rôle central dans la stratégie multicanale des entreprises, devant la sollicitation du réseau de contacts et le recours aux réseaux sociaux

La hiérarchie des canaux de *sourcing* mobilisés par les entreprises pour leurs recrutements de cadres est restée globalement stable en 2023. La diffusion d'une offre d'emploi reste le canal le plus utilisé – 86 % des entreprises y ont eu recours pour au moins un de leurs recrutements de cadres – et un incontournable pour les grandes entreprises (96 %). Vient ensuite la sollicitation du réseau de contacts personnels ou professionnels (76 %), un canal particulièrement apprécié des PME, 64 % d'entre-elles l'ayant utilisé pour tous leurs recrutements de cadres (contre 48 % des grandes entreprises).

Le recours aux réseaux sociaux pour le *sourcing* des candidatures, qui progressait depuis 2020, s'est stabilisé en 2023 (74 %, +1 pt vs 2022). Il fait maintenant partie des fondamentaux en matière de *sourcing*, pour les PME (72 %) comme

pour les grandes entreprises (85 %), pour lesquelles il devance le réseau de contacts.

Les entreprises ont recours aux réseaux sociaux principalement pour la diffusion de leurs offres d'emploi (69 %), une pratique en forte progression depuis 2019 (+15 pts). Elles les mobilisent également pour approcher directement des candidats et des candidates, cette pratique est cependant un peu moins répandue (51 %) et en recul en 2023 (-3 pts vs 2022), notamment dans les grandes entreprises (58 %, -9 pts). À l'inverse, une part croissante des entreprises ont opté pour l'approche directe des candidats en dehors des réseaux sociaux (47 %, +3 pts). Et cette pratique s'est nettement développée au sein des petites entreprises de 10 à 49 salariés (51 %, +8 pts).

Les entreprises resserrent leurs stratégies de *sourcing* et adoptent progressivement la multidiffusion de leurs offres

Ces deux dernières années, les entreprises ont renforcé leur stratégie multicanale, mais elles semblent aujourd'hui se recentrer autour d'un nombre plus restreint de canaux. La proportion d'entreprises ayant utilisé plus de cinq canaux lors de leur dernier recrutement de cadre décroît légèrement (33 %, -3 pts vs 2022). Les grandes entreprises, pour lesquelles cette stratégie est relativement plus répandue, affichent un recul plus net (38 %, -8 pts vs 2022).

Les entreprises semblent par ailleurs concentrer leurs efforts sur leurs canaux privilégiés. Elles continuent ainsi de développer la multidiffusion de leurs offres d'emploi cadres, dans le but d'optimiser leur visibilité. En 2023, près de

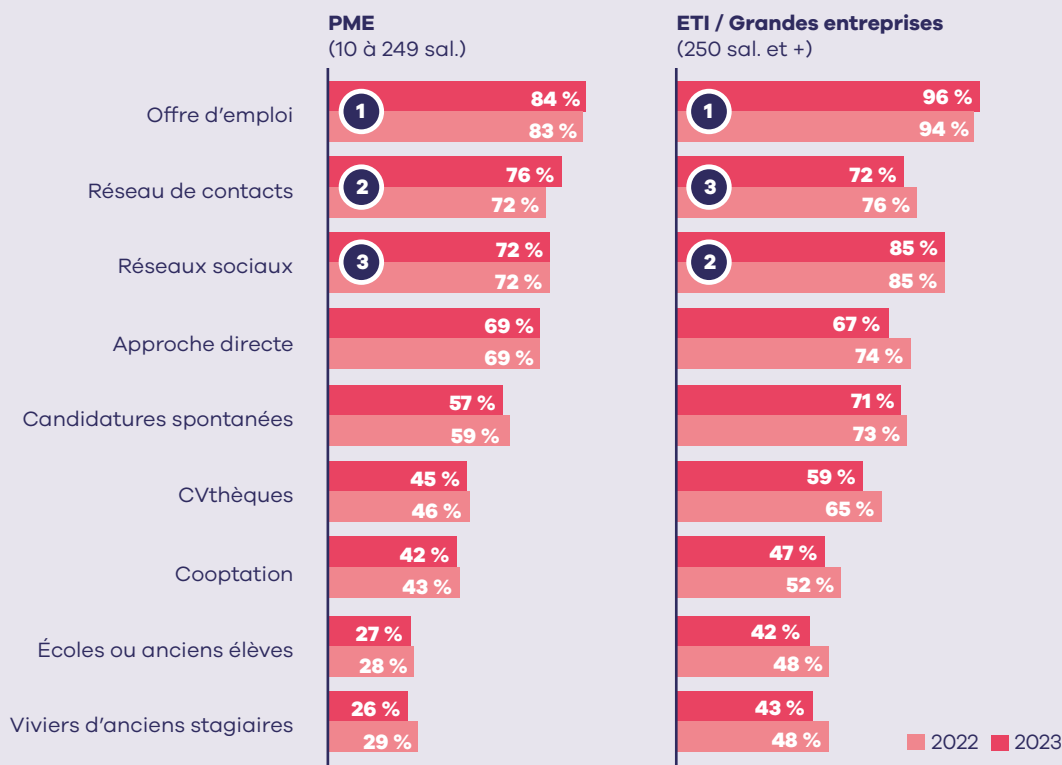
la moitié des entreprises (46 %) ont diffusé leurs offres à la fois sur les sites d'emploi en ligne, sur les réseaux sociaux et sur leur propre site Internet, et près des trois quarts (73 %) ont sollicité au moins deux de ces trois canaux de diffusion. Cette proportion connaît une hausse de 13 points par rapport à 2019, portée par les PME, dont les pratiques se rapprochent de celles des grandes entreprises.

Le recours à un intermédiaire de recrutement⁵ se stabilise, après avoir fortement augmenté en 2022. En 2023, la moitié des entreprises ont sollicité un intermédiaire pour au moins un recrutement de cadre contre 48 % en 2022 et 42 % en 2019, avant la crise sanitaire.

⁵ Cabinets de recrutement, cabinets de chasse ou agence d'intérim.

L'offre d'emploi demeure un canal de *sourcing* incontournable

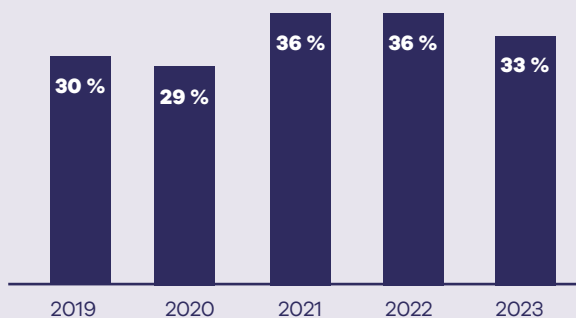
Canaux mobilisés par les entreprises pour au moins un recrutement de cadre



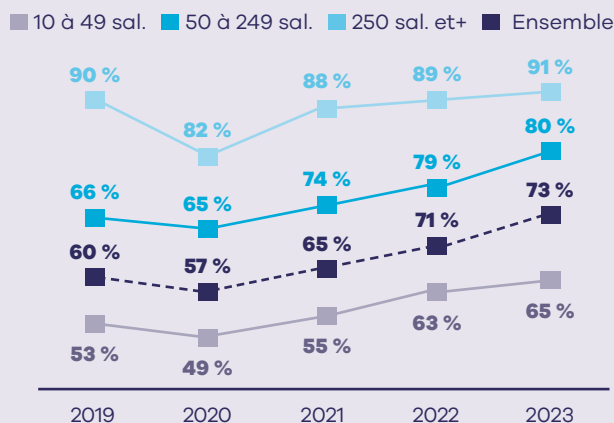
Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Les entreprises adoptent progressivement la multidiffusion de leurs offres

Part des entreprises ayant sollicité plus de 5 canaux de *sourcing* lors de leur dernier recrutement de cadre



Part des entreprises ayant diffusé leurs offres d'emploi sur au moins 2 canaux (site de l'entreprise, sites d'emploi en ligne ou réseaux sociaux)



Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Supplantée par la présélection téléphonique, la lettre de motivation n'est plus incontournable

La lettre de motivation est de moins en moins un passage obligé du processus de sélection...

Le recul de la demande d'une lettre de motivation observé en 2022 se poursuit. En 2023, seule une entreprise sur deux a demandé au moins une fois dans l'année une lettre de motivation aux candidats (50 %, -6 pts vs 2022, -17 pts vs 2021). C'est surtout dans les PME, déjà moins demandeuses d'une lettre de motivation, que le mouvement de recul se poursuit en 2023 (48 %, -8 pts).

Les entreprises ne demandant pas systématiquement de lettre de motivation l'expliquent surtout par l'inutilité de l'exercice à leurs yeux (50 %), jugeant

plus intéressant de laisser les candidats se présenter « en direct », durant un entretien. La volonté de faciliter l'acte de candidature apparaît plus en retrait (32 %). Les grandes entreprises, dont les besoins en recrutement sont plus importants et qui rencontrent le plus de difficultés, sont cependant plus nombreuses (46 %) à expliquer se passer d'une lettre de motivation pour faciliter les candidatures. Le manque de temps pour lire les lettres de motivation n'est en revanche évoqué que de façon marginale (2 %).

... elle est progressivement remplacée par un entretien de présélection téléphonique

Alors que la lettre de motivation est moins demandée, la présélection téléphonique est, quant à elle, de plus en plus pratiquée par les entreprises. Lors de ce premier et bref échange avec les candidats, les recruteurs vont les interroger sur leurs compétences clés et tenter de vérifier leurs motivations, leur disponibilité, et souvent leurs attentes salariales⁶. Cela leur permet de s'assurer, dès ce stade du processus de recrutement, qu'il y a concordance avec le salaire qu'ils peuvent offrir pour le poste. Cet entretien de préqualification permet un dialogue

moins formel entre recruteur et candidat et vient, de ce fait, en partie compenser les carences reprochées à la lettre de motivation.

En 2023, 71 % des entreprises ont eu recours à la présélection téléphonique des candidats pour au moins un recrutement, soit 4 points de plus qu'en 2022 et 13 points de plus qu'en 2019. Les écarts de pratiques sur ce point entre PME (69 %) et grandes entreprises (78 %) se sont par ailleurs considérablement réduits depuis 2019.

Les procédures de vérification des candidatures n'évoluent pas

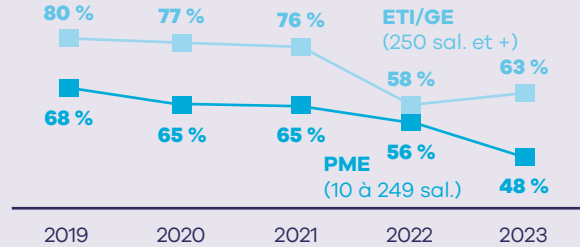
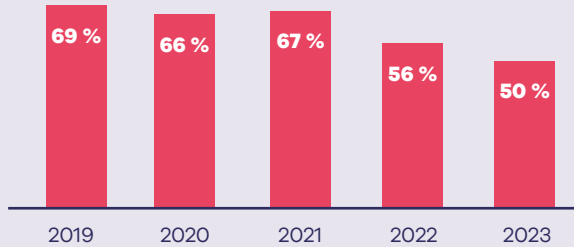
Une large majorité des entreprises (83 %) ont mené des vérifications concernant les candidats pour leurs postes de cadres. Ces contrôles portent principalement sur les références des candidats (60 %).

Les entreprises sont en revanche moins nombreuses à soumettre les candidats à des tests de recrutement (47 %). Dans les deux cas, les pratiques des entreprises ont peu évolué depuis deux ans.

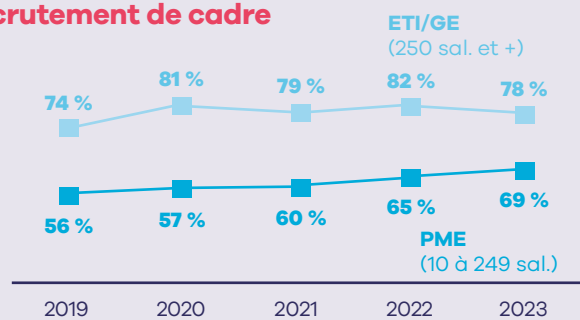
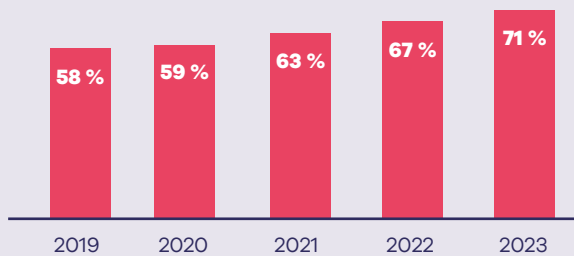
⁶ La négociation salariale à l'embauche, une pratique courante chez les cadres et à l'issue souvent positive à condition de travailler sa posture, Apec, octobre 2023.

La présélection téléphonique commence à se substituer à la lettre de motivation

Demande d'une lettre de motivation aux candidates et candidats pour au moins un recrutement de cadre



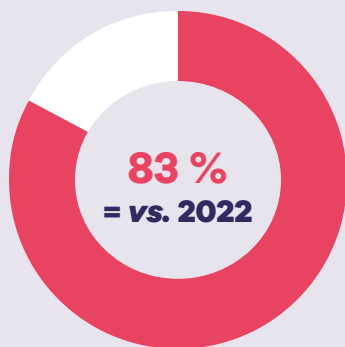
Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre



Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

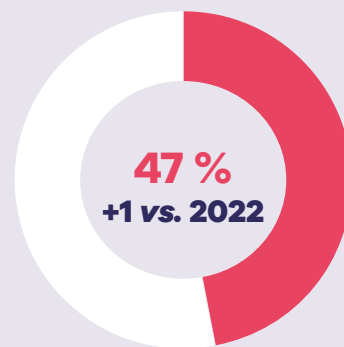
Le recours aux vérifications ou aux tests de recrutement reste stable

Vérifications réalisées au cours d'au moins un recrutement de cadre



- 60 % - Vérification des références
- 40 % - Recherche Internet sur le ou la candidat.e
- 28 % - Vérification du diplôme

Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre



- 27 % - Mise en situation professionnelle
- 21 % - Test de personnalité
- 16 % - Test de langue étrangère
- 15 % - Test psychotechnique

Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

L'offre d'emploi et le réseau de contacts permettent de finaliser la grande majorité des recrutements

Dans plus de la moitié des cas, l'offre d'emploi est le canal qui permet d'aboutir à l'embauche

La diffusion d'une offre d'emploi, notamment sur des sites d'emploi en ligne, fait preuve de son efficacité puisque 55 % des entreprises estiment que c'est ce canal qui leur a permis le plus souvent de rencontrer les candidats finalement recrutés en 2023. La proportion passe à 75 % dans les grandes entreprises.

À ce canal incontournable vient s'ajouter la sollicitation du réseau de contacts personnels ou professionnels, ainsi que celui des salarié.es *via* la cooptation, qui a permis de trouver la candidate ou le candidat recruté.e pour un quart des

entreprises. C'est plus fréquemment le cas dans les PME que dans les entreprises de plus grande taille : 27 % des PME indiquent que leurs recrutements de cadres ont été le plus souvent finalisés grâce à la sollicitation de leur réseau de contacts, contre 13 % dans les ETI/GE.

Au total, pour plus de trois quarts des entreprises (80 %), la publication d'une offre d'emploi et la mobilisation du réseau de contacts sont les deux canaux qui ont permis le plus souvent de finaliser leurs recrutements de cadres au cours de l'année 2023.

Les candidats retenus sont souvent déjà connus de l'entreprise

Lors du dernier recrutement de cadre, dans deux cas sur cinq (42 %), le ou la candidate retenu.e était déjà connu.e de l'entreprise avant le processus de recrutement ou recommandé.e par une personne extérieure à l'entreprise. Les PME, pour lesquelles la mobilisation du réseau permet plus fréquemment de trouver les candidats, s'avèrent logiquement plus enclines que les grandes entreprises à recruter des cadres déjà connus ou recommandés (44 % vs 32 %).

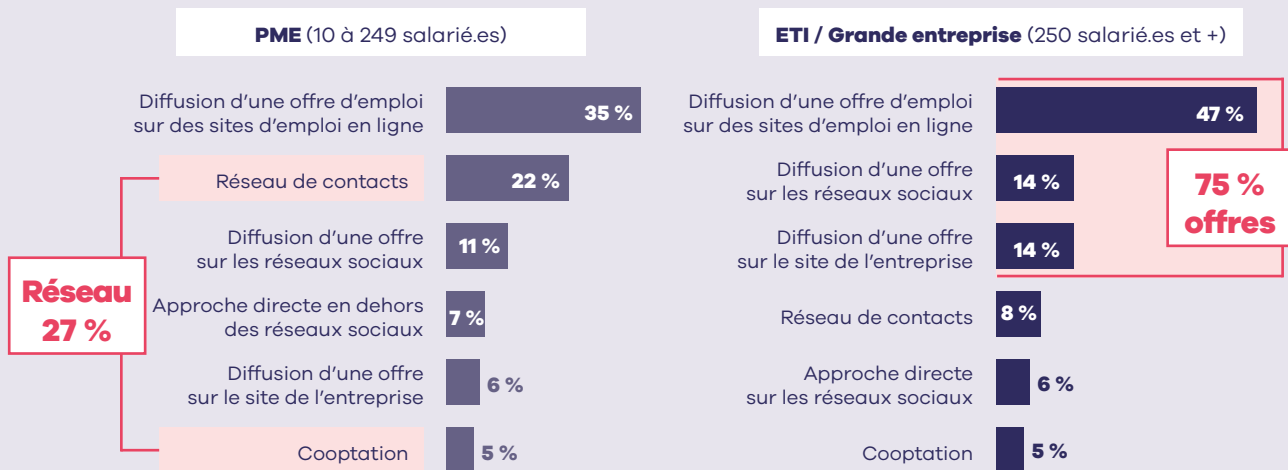
Le réseau de relations s'avère en effet être un vecteur d'opportunités pour les

cadres, y compris lorsqu'ils candidatent en répondant à des offres d'emploi. C'est parce qu'un membre de leur réseau leur a transmis une offre d'emploi ou les a informés d'une opportunité que 26 % des cadres ont trouvé leur emploi actuel⁷. Les cadres peuvent par ailleurs bénéficier d'une recommandation pour un poste, ou être directement embauchés par un membre de leur réseau. Ainsi, près de 6 cadres sur 10 déclarent avoir déjà obtenu un emploi grâce à leur réseau de contacts au cours de leur carrière.

⁷ Etude réalisée en février 2024 auprès de 2 000 cadres en emploi du secteur privé.

L'offre et le réseau, principaux canaux ayant abouti à l'embauche

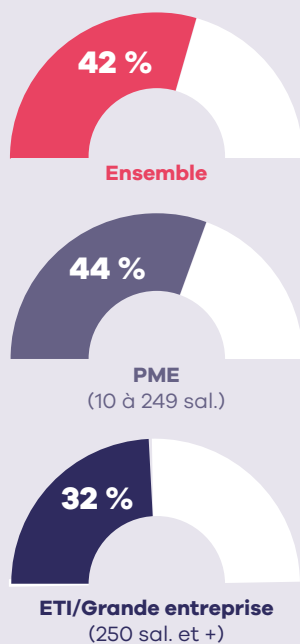
Top 6 des canaux ayant permis de rencontrer la ou le candidat.e recruté.e, par taille d'entreprise



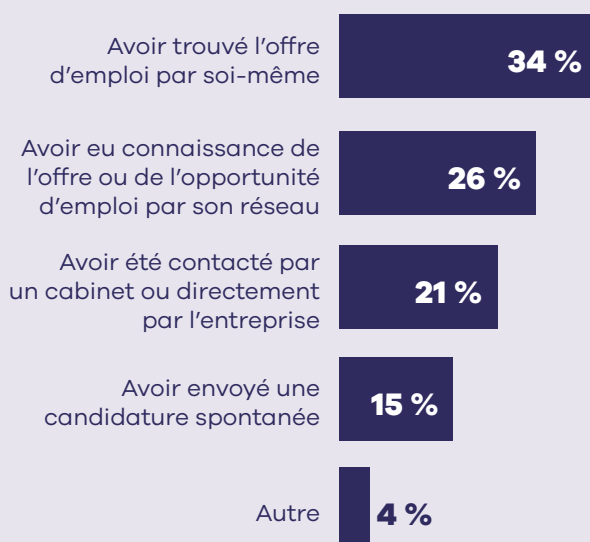
Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Ensemble des recrutements de cadres.
Source : Apec, 2024

Dans deux cas sur cinq la candidate ou le candidat retenu.e était déjà connu.e de l'entreprise

Part des entreprises ayant recruté un.e candidat.e déjà connu.e ou recommandé.e



Canaux par lesquels les cadres ont eu connaissance de l'opportunité d'emploi pour leur emploi actuel



Champ : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre. Dernier recrutement de cadre.
Source : Apec, 2024

Base : Cadres en emploi
Source : Apec, février 2024

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

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

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > Baromètre Apec, 2^e trimestre 2024, mai 2024
- > Prévisions Apec 2024, avril 2024
- > Baromètre Apec, 1^{er} trimestre 2024, février 2024
- > Qualité de vie et des conditions de travail, janvier 2024
- > Focus « Ingénieur.es dans l'industrie », décembre 2023

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon

Maquette : Caracter



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec_Etudes

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 aux horaires France hexagonale

© 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).