

– DE L’OFFRE AU RECRUTEMENT, ÉDITION 2014 PROFILS CADRES RECHERCHÉS ET PROFILS RECRUTÉS–

LES ÉTUDES DE L’EMPLOI CADRE

N° 2014-59

OCTOBRE 2014

– De l’offre au recrutement : analyse des enquêtes trimestrielles de suivi des offres d’emploi confiées à l’Apec en 2013.

En 2013, près d’un recrutement via les offres sur deux a fait l’objet d’un ajustement entre le profil recherché et le profil recruté. Toutefois, les écarts perçus sont en général peu importants. La principale variable d’ajustement est l’expérience, qui, dans un quart des recrutements, était moins importante que celle attendue. Ces ajustements profitent donc aux jeunes diplômés et aux jeunes cadres. Ils sont aussi très différents selon les fonctions : les attentes sur le diplôme sont très élevées dans la fonction communication-crétion qui recrute préférentiellement de jeunes cadres via les offres. Pour la fonction informatique, les ajustements sur l’expérience sont plus restreints dans les ESN que dans les entreprises et cabinets.



– LES JEUNES CADRES SONT LES PLUS RECHERCHÉS PAR LES RECRUTEURS VIA LES OFFRES D'EMPLOI –

Les cadres ayant 1 à 10 ans d'expérience restent les plus recherchés par les entreprises. Ils représentent 61 % des cadres recrutés par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec au cours de l'année 2013 (**figure 1**). Ces jeunes cadres sont les plus mobiles¹, souvent à la recherche d'expériences professionnelles diversifiées mais également plus concernés par les contrats précaires. Toutefois, en 2013, leur mobilité externe s'est considérablement réduite : ainsi 12 % des cadres de cette classe d'âge ont changé d'entreprise en 2013 contre 19 % en 2012.

Les jeunes diplômés et les cadres confirmés complètent à parts égales (19 % et 20 %) ces recrutements sur offres. La baisse de 10 % des volumes de recrutements de cadres en 2013 a toutefois été moindre pour les jeunes diplômés², dont la part dans l'ensemble des recrutements sur offres a légèrement progressé tout au long de l'année 2013. Ce peut être lié au rebond des embauches observé dans les fonctions informatique et études - R&D qui recrutent préférentiellement des jeunes diplômés et des jeunes cadres³. D'autre part, les entreprises ont pu se tourner

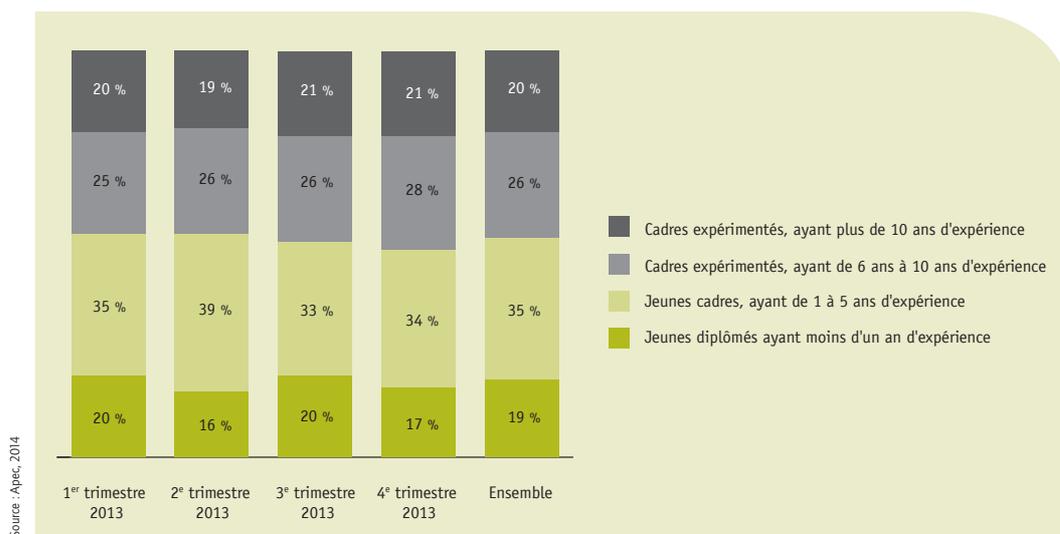
vers les jeunes diplômés plus souvent pour pallier la faible mobilité des jeunes cadres en poste.

La structure des recrutements sur offre ne rend pas compte de l'ensemble des recrutements externes des entreprises. Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience ne représentent en réalité que 51 % des recrutements externes de cadres⁴. Les jeunes diplômés sont quant à eux légèrement sous-représentés : 19 % des offres pourvues alors que leur part dans les recrutements externes de cadres atteint 23 % en 2013. En effet, les jeunes diplômés activent différents moyens afin de trouver un emploi : si 30 % d'entre eux ont trouvé leur emploi actuel via une réponse à une offre d'emploi, ils sont 22 % à l'avoir trouvé par approche directe (candidatures spontanées, cvthèque), 21 % par le réseau de relations et 18 % à la suite d'un stage ou via une période d'apprentissage⁵.

Les cadres expérimentés sont également sous-représentés dans les recrutements sur offre. En effet, ils sont également recrutés via leur réseau professionnel, l'approche directe des recruteurs, la cooptation ou les cabinets de chasse.

1-3. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-46, juin 2014.
 2-4. *Les perspectives de l'emploi cadre 2014*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-09, février 2014.
 5. *Les jeunes diplômés de 2013 : situation professionnelle en 2014*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-56, septembre 2014

– Figure 1 –
 Profil des cadres recrutés par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec en 2013 par trimestre



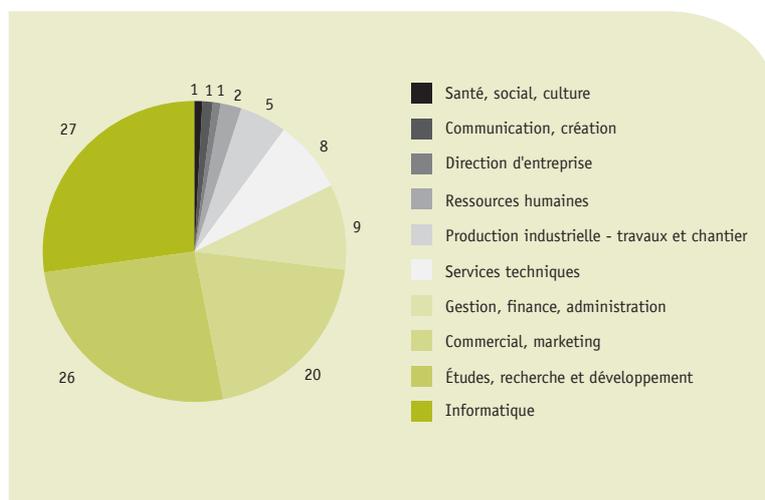
LES JEUNES DIPLÔMÉS ET LES JEUNES CADRES SONT DAVANTAGE REPRÉSENTÉS DANS LES FONCTIONS ÉTUDES-R&D, INFORMATIQUE ET COMMUNICATION-CRÉATION

Les jeunes diplômés sont recrutés en premier lieu sur les fonctions informatique (27 % des recrutements de jeunes diplômés) et études-R&D (26 % des recrutements de jeunes diplômés) (**figure 2**). Ces deux fonctions concentrent donc plus de la moitié des recrutements de jeunes diplômés, alors qu'elles ne représentent qu'un tiers des recrutements de cadres ayant 1 à 5 ans d'expérience.

Et effectivement, la part des jeunes diplômés dans ces fonctions est élevée (**tableau 1**) et a fortement augmenté entre 2012 et 2013 : de 24 % à 33 % dans la fonction études-R&D et de 18 % à 21 % dans la fonction informatique. En études-R&D, les jeunes diplômés s'insèrent plus fréquemment dans la conception-recherche (55 % contre 41 % des cadres expérimentés), alors que les fonctions relevant du suivi de projets scientifiques et techniques recrutent plutôt des jeunes cadres et des cadres expérimentés (autour de 40 %). Les jeunes diplômés en informatique s'orientent principalement vers des fonctions d'informatique de gestion et d'informatique industrielle ou les métiers du Web.

– Figure 2 –

Répartition des jeunes diplômés recrutés sur offre dans les différentes fonctions en 2013 (en %)



La fonction communication-crédation est celle qui a recruté proportionnellement le plus de jeunes cadres (45 %) en 2013, les cadres confirmés ne représentant que 14 % des recrutements sur offre. Certaines fonctions recrutent plus de cadres confirmés qu'en moyenne (20 %). C'est le cas des fonctions direction d'entreprise (51 %), santé-social-culture (41 %), production industrielle-travaux et chantier (39 %) et ressources humaines (29 %).

– Tableau 1 –

Profils des cadres recrutés sur offre en 2013 selon la fonction

Fonction	Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	Cadre expérimenté de 5 ans à 10 ans d'expérience	Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	Total
Commercial, marketing	15 %	31 %	31 %	23 %	100 %
Communication, création	19 %	45 %	22 %	14 %	100 %
Direction d'entreprise	4 %	17 %	28 %	51 %	100 %
Études, recherche et développement	33 %	41 %	17 %	9 %	100 %
Gestion, finance, administration	14 %	33 %	27 %	26 %	100 %
Informatique	21 %	43 %	25 %	11 %	100 %
Production industrielle - travaux et chantier	15 %	22 %	24 %	39 %	100 %
Ressources humaines	10 %	30 %	31 %	29 %	100 %
Santé, social, culture	9 %	20 %	30 %	41 %	100 %
Services techniques	15 %	34 %	27 %	24 %	100 %
Ensemble	19 %	35 %	26 %	20 %	100 %



15 % des cadres recrutés dans la fonction commercial-marketing en 2013 sont des jeunes diplômés.

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

– LES RECRUTEMENTS DE CADRES SANS EMPLOI ONT ENCORE PROGRESSÉ EN 2013⁶ –

– Tableau 2 –

Comparaison de la structure des recrutements sur offre entre cadres en activité et cadres sans emploi au moment de leur recrutement selon leur niveau d'expérience en 2013 (hors jeunes diplômés)

	En activité	Sans emploi
Jeune cadre [de 1 à 5 ans d'expérience]	42 %	43 %
Cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience	35 %	28 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	23 %	29 %
Total	100 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

La hausse du nombre de cadres demandeurs d'emploi a atteint + 7,3 % sur l'année 2013⁷. En parallèle, le volume de recrutements de cadres a baissé de 10 % par rapport à l'année 2012. Dans un contexte économique difficile, les cadres en poste sont moins mobiles et la part des cadres sans emploi dans les recrutements a donc progressé par rapport aux années précédentes. Ainsi, 43 % des cadres recrutés par les entreprises ayant confié une offre à l'Apec étaient sans emploi au moment de l'embauche contre 38 % en 2012 et 35 % en 2011. Ces cadres sont souvent plus expérimentés que les cadres en activité⁸. Ainsi, en 2013, 29 % d'entre eux avaient plus de 10 ans d'expérience professionnelle contre 23 % des cadres en activité (**tableau 2**).

6. Les jeunes diplômés, majoritairement sans emploi au moment de leur recrutement, ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

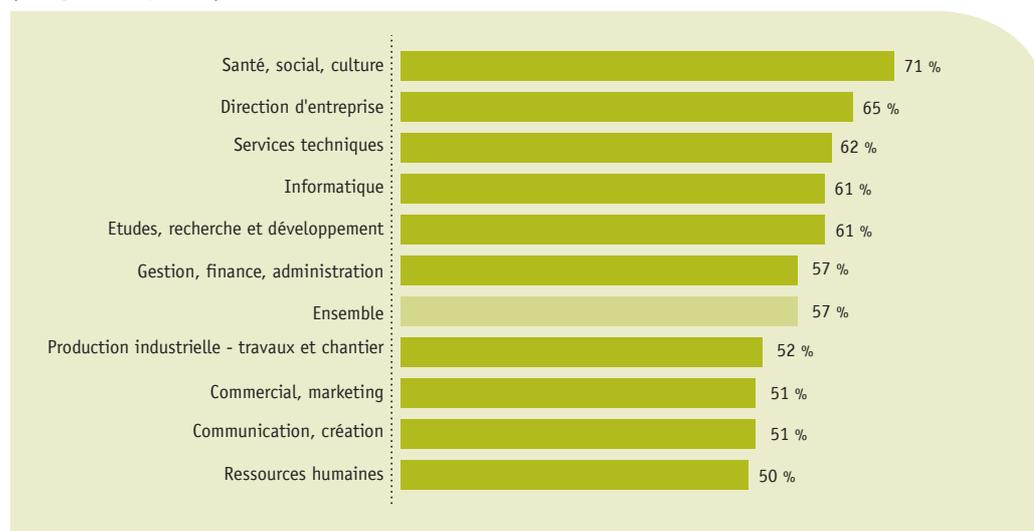
7. Source : Pôle Emploi

8. Les cadres sans emploi en 2012, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2013-87, décembre 2013.

Le marché des recrutements sur offre se structure différemment entre les profils de cadres embauchés selon les fonctions (**figure 3**). La part des cadres en activité dans les recrutements sur offre est supérieure à la moyenne dans les fonctions santé-social-culture (71 %), direction d'entreprise (65 %), services techniques (62 %), informatique (61 %) et études-R&D (61 %), qui disposent d'un vivier de candidats plus restreints qu'en moyenne et s'appuient donc essentiellement sur la mobilité externe des cadres. A l'exception de la fonction services techniques (achats, maintenance, sécurité et logistique), cette part a progressé entre 2012 et 2013 (de + 3 points dans la fonction études-R&D à +10 points dans la fonction santé-social-culture). A l'opposé, les fonctions ressources humaines, communication-crédation, commercial-marketing et production industrielle-travaux et chantier recrutent moins de cadres en activité qu'en moyenne (respectivement 50 %, 51 %, 51 % et 52 %). A l'exception de la fonction commercial-marketing (+ 1 point), les autres fonctions ont enregistré une légère baisse de la part des cadres en activité parmi les cadres recrutés sur offre (de - 3 points en communication-crédation à - 5 points en ressources humaines). ●

– Figure 3 –

Part des cadres en activité parmi les cadres recrutés sur offre en 2013 selon la fonction (hors jeunes diplômés)



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

– LA PART DES FEMMES DANS LES RECRUTEMENTS A DIMINUÉ DANS LES FONCTIONS LES PLUS FÉMINISÉES –

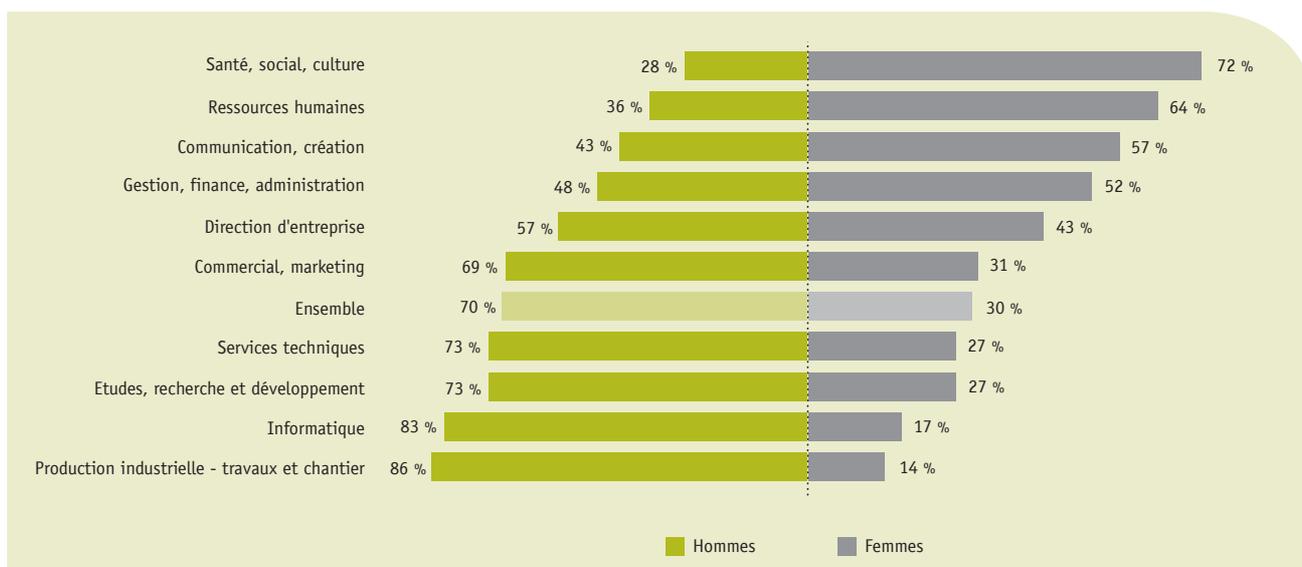
En 2013, 30 % des cadres recrutés sur offre étaient des femmes et 70 % des hommes. Cette répartition ne varie pas de façon significative avec le niveau d'expérience des cadres. Les fonctions santé-social-culture, ressources humaines, communication-crédation et gestion-finance-administration présentent les plus fortes proportions de recrutements de femmes cadres (plus d'un recrutement sur deux) (**figure 4**). A l'opposé, les fonctions informatique et production industrielle-travaux et chantier recrutent comparativement peu de femmes cadres (moins de 2 recrutements sur 10).

Au moment du recrutement, les hommes sont en moyenne significativement plus âgés que les femmes dans l'ensemble des fonctions à l'exception des fonctions communication-crédation, informatique et ressources humaines. Les écarts d'âges sont les plus importants dans les fonctions santé-social-culture (44 ans pour les hommes, 39 ans pour les femmes), production industrielle-travaux et chantier (38 ans pour les hommes, 33 ans pour les femmes), services techniques (35 ans pour les hommes, 31 ans pour les

femmes) et direction d'entreprise (43 ans pour les hommes, 39 ans pour les femmes). Les écarts sont très faibles dans les fonctions études-R&D et gestion-finance-administration (1 an d'écart) et absents dans les fonctions informatique et ressources humaines. Les femmes cadres de la fonction communication-crédation sont en moyenne un peu plus âgées que les hommes cadres (31 ans contre 29 ans). Ces différences entre les fonctions s'expliquent par des effets de génération, les femmes les plus jeunes étant plus susceptibles d'accéder à des emplois cadres que leurs aînées, du fait de leur accès plus fréquent aux études supérieures longues et aux grandes écoles. Elles s'insèrent également davantage que leurs aînées dans les métiers scientifiques ou à forte dimension managériale. Ainsi, dans les fonctions services techniques et production industrielle-travaux et chantier, peu féminisées, les femmes cadres recrutées ont comparativement moins souvent un profil confirmé que les hommes (16 % contre 27 % dans la fonction services techniques ; 17 % contre 43 % dans la fonction production industrielle-travaux et chantier). •

– Figure 4 –

Proportions d'hommes et de femmes dans les recrutements sur offre par fonction en 2013



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



Dans la fonction santé-social-culture, 72 % des cadres recrutés sur offre en 2013 sont des femmes et 28 % sont des hommes.

– LES AJUSTEMENTS SUR L'EXPÉRIENCE PROFITENT AUX JEUNES DIPLÔMÉS ET AUX JEUNES CADRES –

Les offres ouvertes exclusivement à l'attention des débutants ne représentent que 5 % des offres mises en ligne sur le site de l'Apec alors que 19 % des embauches de cadres en 2013 concernaient des jeunes diplômés ayant moins d'un an d'expérience. Seulement 14 % d'entre eux ont été recrutés sur une offre destinée aux débutants (**tableau 3**). Ils se positionnent donc sur d'autres offres : sur des offres ouvertes à tous profils (54 %) mais également sur des offres destinées aux cadres expérimentés (32 %). Ces positionnements conduisent les recruteurs à l'embauche de cadres ayant un profil, une expérience ou un diplôme ne correspondant pas complètement à celui initialement recherché.

Ainsi, le recrutement des cadres résulte d'un ajustement entre le profil souhaité par l'entreprise et les

profils des candidatures reçues suite à la diffusion d'une offre. Les entreprises ont été invitées à évaluer ces écarts de profil sur les postes pourvus en 2013. Seulement 56 % d'entre elles ne perçoivent pas d'écart, au global, entre le profil attendu et le profil recruté (**tableau 4**). Ces écarts sont toutefois en général faibles (36 %).

La première variable d'ajustement reste l'expérience du candidat. Dans un recrutement sur deux, le candidat n'avait pas l'expérience souhaitée par l'entreprise (**figure 5**), et ce, plus fréquemment quand le cadre qui candidate est jeune. Ainsi, 66 % des cadres ayant entre 5 et 10 ans d'expérience avaient le parcours attendu contre 52 % des jeunes cadres et 41 % des jeunes diplômés.

– Tableau 3 –

Répartition des profils de cadres recrutés selon le type d'offres auxquelles ils ont candidaté en 2013

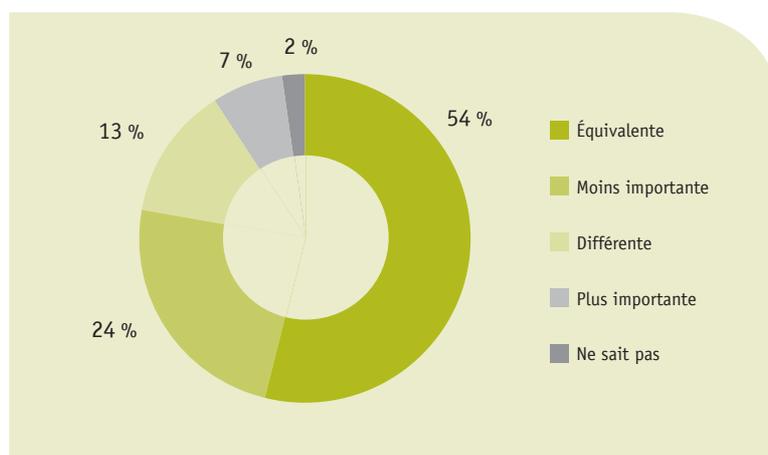
Offres destinées :	Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	Cadre expérimenté de 5 ans à 10 ans d'expérience	Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience
Aux débutants	14 %	6 %	1 %	1 %
Ouvertes à tous profils	54 %	35 %	22 %	17 %
Aux cadres expérimentés	32 %	59 %	77 %	82 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

 14 % des jeunes diplômés recrutés en 2013 via les offres ont candidaté à une offre destinée aux débutants.

– Figure 5 –

Par rapport à l'expérience envisagée, le cadre recruté sur offre en 2013 avait une expérience...



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

Les ajustements sur l'expérience sont moins fréquents pour les offres destinées aux débutants : l'expérience du candidat y est équivalente dans 64 % des cas contre 54 % en moyenne (**tableau 5**). Les recruteurs ciblent mieux leurs besoins sur ce type de profils qui attirent non seulement des jeunes diplômés mais également de jeunes cadres, ayant entre 1 et 5 ans d'expérience. En 2013, 52 % des candidats recrutés sur des offres « débutants » étaient des jeunes diplômés et 37 % des jeunes cadres.

Le niveau et la nature du diplôme sont des éléments essentiels dans le choix du candidat : dans 76 % des cas, le candidat avait un niveau de diplôme équivalent et dans 79 % des cas un diplôme de nature équivalente à celui attendu. Ces attentes pèsent moins fortement sur le recrutement de cadres confirmés dont les deux tiers ont un diplôme de niveau équivalent à celui attendu.

– Tableau 4 –

Équivalences entre le profil recherché et le profil recruté selon le niveau d'expérience du cadre finalement recruté en 2013 via une offre

	Expérience équivalente	Niveau de diplôme équivalent	Nature de diplôme équivalent	Pas d'écart de profil
Jeune diplômé (moins d'un an d'expérience)	41 %	82 %	87 %	52 %
Jeune cadre (de 1 à 5 ans d'expérience)	52 %	80 %	83 %	55 %
Cadre expérimenté de 6 ans à 10 ans d'expérience	66 %	73 %	78 %	60 %
Cadre expérimenté de plus de 10 ans d'expérience	60 %	67 %	68 %	55 %
Ensemble	54 %	76 %	79 %	56 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



41 % des jeunes diplômés recrutés en 2013 ont une expérience équivalente à celle attendue.

– Tableau 5 –

Par rapport à l'expérience envisagée, la personne recrutée en 2013 avait une expérience... (selon le niveau d'expérience de l'offre)

Offres destinées :	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Ne sait pas	Total
Débutant	64 %	19 %	3 %	12 %	2 %	100 %
Tous niveaux	50 %	29 %	6 %	13 %	2 %	100 %
Expérimenté	55 %	20 %	9 %	14 %	2 %	100 %
Ensemble	54 %	24 %	7 %	13 %	2 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



64 % des cadres recrutés sur des offres destinées aux débutants en 2013 ont une expérience équivalente à celle attendue par le recruteur.

Les recruteurs jugent plus souvent qu'il y a un écart de profil lorsque l'expérience du candidat est moins importante ou différente de celle attendue, notamment parce qu'elle implique une opérationnalité moins immédiate du cadre sur son nouveau poste (**tableau 6**). Ces écarts pèsent moins pour l'entreprise lorsque l'expérience du cadre est plus impor-

tante. Ainsi, lorsque le cadre recruté a une expérience moins importante que celle attendue, seulement 29 % des recruteurs jugent qu'il n'y a pas d'écart de profil alors qu'ils sont 49 % à considérer le profil équivalent à celui attendu lorsque le cadre a une expérience plus importante. ●

– Tableau 6 –

Au final, diriez-vous qu'il existe un écart entre le profil que vous recherchez et celui de la personne recrutée ?

Écart d'expérience entre le profil recherché et le profil recruté	Perception de l'écart entre le profil recherché et le profil recruté par le recruteur				Total
	Non	Oui, un écart faible	Oui, un écart important	Ne sait pas	
Équivalente	73 %	25 %	1 %	1 %	100 %
Moins importante	29 %	53 %	17 %	1 %	100 %
Plus importante	49 %	42 %	8 %	1 %	100 %
Différente	36 %	49 %	14 %	1 %	100 %
Ensemble	56 %	36 %	7 %	1 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



73 % des cadres ayant une expérience équivalente à celle attendue ne présentent pas d'écart avec le profil recherché par le recruteur.

– LES AJUSTEMENTS SONT PLUS FRÉQUENTS DANS LE CAS DE CDD –

En 2013, 82 % des postes pourvus via une offre confiée à l'Apec étaient des contrats à durée indéterminée (CDI) et 18 % des contrats à durée déterminée (CDD). Les profils recrutés sont plus souvent équivalents à ceux attendus lorsqu'il s'agit d'un CDI (57 % contre 50 % pour un CDD) (**tableau 7**). Les postes en CDD ont été plus souvent pourvus par des cadres présentant un écart de profil important (11 % contre 7 % pour un CDI). Ces postes nécessitent souvent

d'être pourvus rapidement, ce qui peut expliquer ces ajustements plus fréquents.

Les jeunes diplômés et les jeunes cadres sont plus fréquemment recrutés en CDD que les cadres expérimentés (respectivement 26 % et 20 % contre 15 % des cadres expérimentés), ce qui peut expliquer la plus grande souplesse des recruteurs envers l'expérience des candidats (**figure 6**).

– Tableau 7 –

Au final, diriez-vous qu'il existe un écart entre le profil que vous recherchez et celui de la personne recrutée ? (hors ESN)

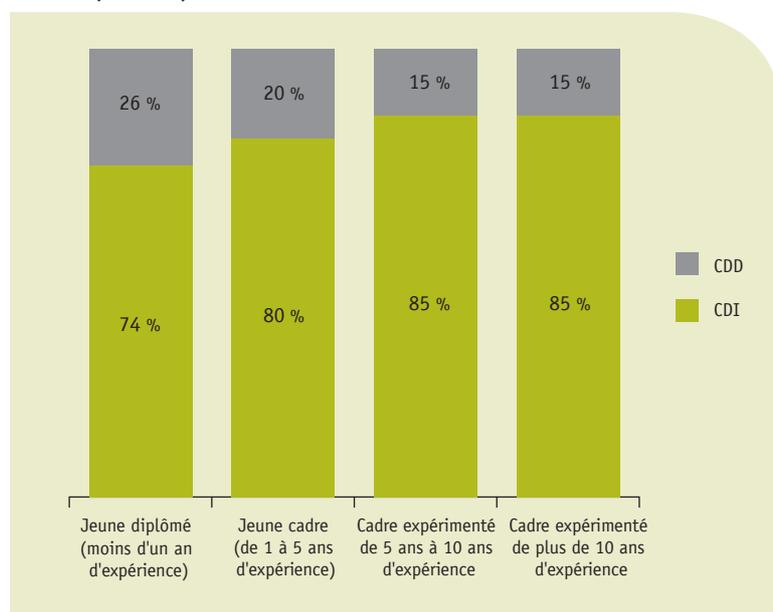
Statut du cadre recruté	Perception de l'écart entre le profil recherché et le profil recruté par le recruteur				Total
	Non	Oui, un écart faible	Oui, un écart important	Ne sait pas	
CDI	57 %	35 %	7 %	1 %	100 %
CDD	50 %	38 %	11 %	1 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



57 % des cadres recrutés en CDI ne présentent pas d'écart avec le profil recherché par le recruteur.

– Figure 6–
Répartition des recrutements sur offre en CDI et en CDD selon le profil des cadres en 2013 (hors ESN)



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

Ces différences s'expliquent en partie par les pratiques de recrutement en CDD. En effet, plus de la moitié des contrats en CDD des cadres recrutés sur offre peuvent déboucher sur un CDI. Certaines entreprises recrutent aussi des candidats en CDD dont le profil ne correspond pas complètement à leurs attentes mais qui peut satisfaire les besoins de l'entreprise au-delà de la période contractuelle. *A contrario*, lorsque le CDD ne débouche pas sur un CDI, il s'avère a posteriori que le profil du candidat sélectionné correspond davantage au profil attendu, tant sur les

diplômes que sur l'expérience (**tableau 8**). Ces contrats concernent des remplacements temporaires ou des surcroûts temporaires d'activité qui nécessitent une opérationnalité immédiate sur le poste de la part des candidats. Ainsi, 85 % d'entre eux ont été pourvus par un candidat ayant un niveau de diplôme équivalent à celui attendu contre 76 % des CDD pouvant déboucher sur un CDI. Les écarts concernant l'expérience sont légèrement plus faibles (51 % contre 45 %). ●

– Tableau 8–
Équivalences entre le profil recherché et le profil recruté des cadres embauchés sur offre selon le type de contrat en 2013 (hors ESN)

Type de contrat	Expérience équivalente	Niveau de diplôme équivalent	Nature de diplôme équivalent
CDI	56 %	73 %	75 %
CDD	48 %	79 %	81 %
<i>CDD pouvant déboucher sur un CDI</i>	45 %	76 %	77 %
<i>CDD ne débouchant pas sur un CDI</i>	51 %	85 %	86 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

💡 56 % des cadres recrutés sur un CDI en 2013 avaient une expérience équivalente à celle attendue par le recruteur.

– L'INADÉQUATION DES PROFILS EST PERÇUE PLUS FORTEMENT PAR LES RECRUTEURS CHEZ LES CADRES EXPÉRIMENTÉS SANS EMPLOI⁹ –

9. Les jeunes diplômés, majoritairement sans emploi au moment du recrutement, ne sont pas intégrés dans cette analyse.

Les recruteurs sont comparativement moins nombreux à juger le profil équivalent à celui attendu lorsqu'ils ont recruté un cadre sans emploi (49 % contre 62 % pour les cadres en activité) (**tableau 9**). Dans 12 % des cas, cet écart est jugé important contre 4 % pour les cadres en activité.

Les ajustements sur l'expérience sont plus fréquents pour les cadres sans emploi. Ainsi, 22 % des cadres sans emploi ont une expérience moins importante que celle demandée par l'entreprise contre 16 % des cadres en activité. De même, 17 % d'entre eux ont une expérience différente contre 11 % des cadres en activité.

– **Tableau 9** –
Équivalences entre le profil recherché et le profil recruté selon la situation d'emploi des cadres au moment de l'embauche en 2013 via une offre d'emploi (hors jeunes diplômés)

Situation d'emploi des cadres	Pas d'écart de profil	Expérience équivalente	Niveau de diplôme équivalent	Nature du diplôme équivalent
En activité	62 %	64 %	74 %	77 %
Sans emploi	49 %	49 %	73 %	73 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



62 % des cadres en activité au moment de leur recrutement ne présentent pas d'écart avec le profil recherché par le recruteur.

En outre, l'effet de la situation d'activité sur la perception des écarts de profil est indépendant du niveau d'expérience du candidat. Le niveau d'expérience du cadre sans emploi modifie peu la perception des employeurs. Seulement un recruteur sur deux considère que leur expérience est équivalente à celle attendue, qu'il s'agisse de jeunes cadres ou de cadres confirmés (**figure 7**). *A contrario*, pour les cadres en activité, 67 % des recruteurs considèrent l'expérience des cadres confirmés comme étant équivalente à celle attendue alors qu'ils ne sont que 55 % à avoir cette opinion à propos des jeunes cadres.

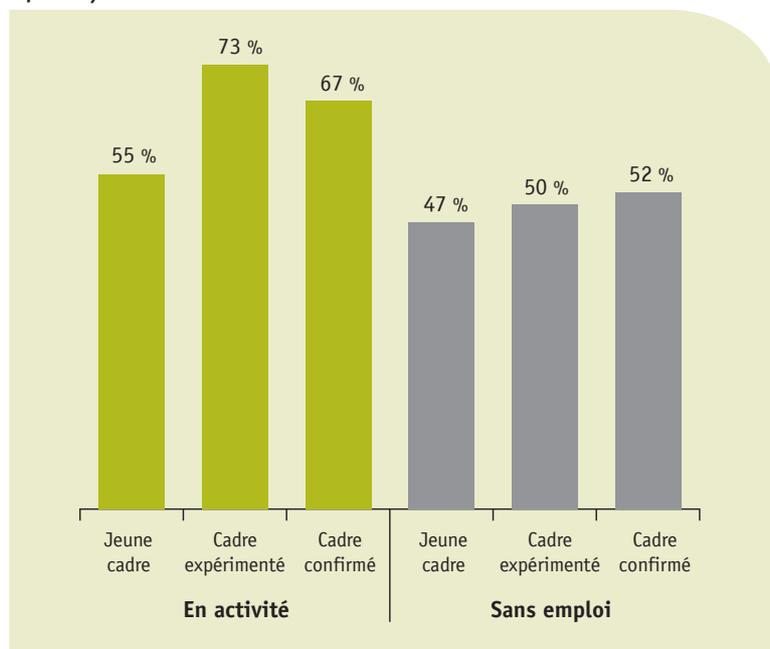
Le chômage des cadres a donc un effet négatif sur la perception de leur parcours professionnel par les employeurs. C'est notamment le cas pour les cadres ayant moins de 10 ans d'expérience, plus souvent perçus comme étant sous-dimensionnés lorsqu'ils sont sans emploi au moment du recrutement que les cadres en activité. Ainsi, 21 % des cadres ayant entre 5 et 10 ans d'expérience sans emploi ont une expérience moins importante que celle attendue contre 9 % des cadres de même niveau d'expérience en activité. Les cadres confirmés sans emploi sont quant

à eux plus souvent recrutés sur des postes pour lesquels ils disposent d'une expérience différente de celle attendue (20 % des cadres confirmés sans emploi contre 10 % des cadres de même profil en activité). Ces écarts de perception des recruteurs entre les cadres en activité et les cadres sans emploi semblent ainsi correspondre à des logiques de recrutement différentes et également à des positionnements plus contraints pour les cadres sans emploi. D'une part, les écarts perçus par le recruteur sur l'expérience est un argument pour justifier les négociations à la baisse ou à la hausse sur le salaire¹⁰. De fait, les salaires des cadres sans emploi sont plus souvent négociés en-dessous des fourchettes prévues par le recruteur que ceux des cadres en activité. D'autre part, les cadres sans emploi au moment de l'embauche sont plus souvent recrutés sur des CDD (22 % contre 8 % des cadres en activité), moins attractif pour les cadres en poste. Les ajustements de profil sont plus fréquents sur ce type de poste, du fait de l'urgence des recrutements, et ces ajustements dans les CDD concernent autant les cadres en activité que les cadres sans emploi.

La perception des écarts d'expérience entre les cadres en activité et les cadres sans emploi varie aussi selon les fonctions. Les opinions des recruteurs sont proches dans la fonction services techniques (8 points) alors qu'elles varient fortement dans les fonctions informatique (18 points) et études-R&D (16 points) (**figure 8**). Dans les fonctions production industrielle - travaux et chantier et commercial-marketing, ces différences de perception sont respectivement de 13 et 14 points. Dans les fonctions informatique et études-R&D, la nécessité pour les cadres d'actualiser en permanence leurs compétences sur des postes où l'innovation est importante explique sans doute ces écarts plus élevés entre les cadres en activité et les cadres sans emploi. ●

10. Les salaires des cadres à l'embauche, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-52, septembre 2014.

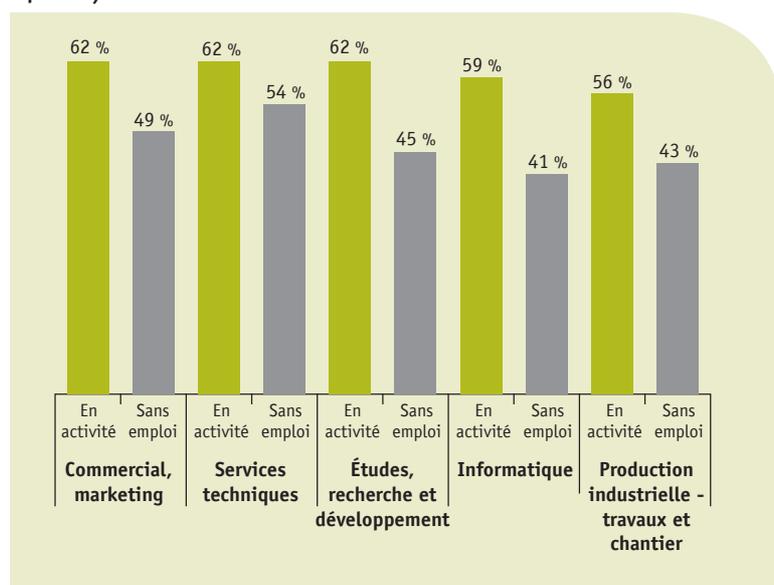
– Figure 7 –
Proportion de recruteurs jugeant que l'expérience des candidats est équivalente à celle attendue selon le profil du cadre recruté sur offre en 2013 (hors jeunes diplômés)



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

💡 55 % des recruteurs ayant embauché un jeune cadre en activité jugent que son expérience est équivalente à celle attendue.

– Figure 8 –
Proportion de recruteurs jugeant que l'expérience des candidats recrutés sur offre en 2013 est équivalente à celle attendue dans quelques fonctions (hors jeunes diplômés)



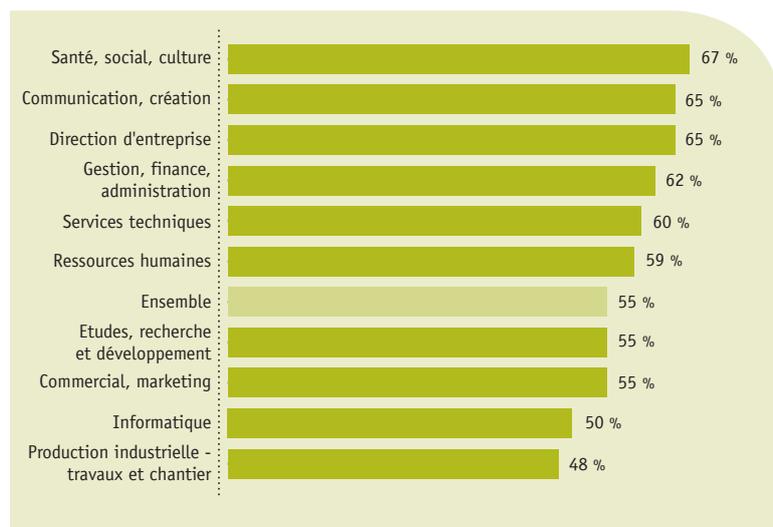
Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

💡 62 % des recruteurs ayant embauché, dans la fonction commercial-marketing, un cadre en activité jugent que son expérience est équivalente à celle attendue.

– LES ÉCARTS DE PROFIL SONT PLUS OU MOINS FRÉQUENTS SELON LES FONCTIONS –

– Figure 9 –

Part des recruteurs estimant qu'il n'y a pas d'écart entre le profil envisagé et celui du cadre recruté



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

La perception des écarts de profil n'est pas la même dans toutes les fonctions. Ainsi, dans les fonctions santé-social-culture, communication-crédation, direction d'entreprise, gestion-finance-administration et services techniques, plus de 60 % des recruteurs estiment qu'il n'y a pas d'écart entre le profil attendu et le profil du candidat finalement recruté (figure 9). *A contrario*, dans les fonctions production industrielle-travaux et chantier et informatique, la part des recruteurs estimant qu'il n'y a pas d'écart entre le profil envisagé et la personne recrutée est nettement plus faible : respectivement 48 % et 50 %. Les ajustements dans les fonctions ressources humaines, études-R&D et commercial-marketing sont proches de la moyenne.

C'est dans la fonction ressources humaines que l'expérience du candidat recruté est le plus souvent jugée équivalente à celle attendue (59 %) (tableau 10). Cette part est la plus faible en direction d'entreprise (49 %) où les candidats sont plus susceptibles d'avoir une expérience plus importante (12 %) ou différente (19 %). Dans les fonctions informatique et études-R&D, qui recrutent plus souvent des jeunes diplômés et des jeunes cadres, l'expérience des cadres recrutés est plus souvent jugée moins importante (respectivement 27 % et 29 %). Dans les fonctions commercial-marketing et production industrielle-travaux et chantier, les postes sont fréquemment pourvus par des candidats ayant une expérience différente de celle recherchée (respectivement 19 % et 20 %).

Les opinions des recruteurs concernant le niveau de diplôme des candidats varient fortement d'une fonction à l'autre (tableau 11). Il est le plus souvent jugé équivalent à celui attendu dans les fonctions études-R&D (85 %) et communication-crédation (83 %). Dans les fonctions production industrielle-travaux et chantier et commercial-marketing, la part des recruteurs jugeant qu'il n'y a pas d'écart de niveau de diplôme est beaucoup plus faible (respectivement 70 % et 66 %). Dans ces fonctions, les cadres sont plus susceptibles d'avoir été recrutés sur des postes ne spécifiant pas de niveau de diplôme (respectivement 11 % et 13 %) ou sur des niveaux moins élevés (10 % pour les deux fonctions). Les diplômes sont plus fréquemment plus élevés qu'en moyenne dans les fonctions ressources humaines (12 %), gestion-finance-administration (12 %) et direction d'entreprise (11 %). ●

– Tableau 10 –

Par rapport à l'expérience envisagée, la personne recrutée sur offre pour un poste cadre en 2013 avait une expérience... (selon les fonctions)

Fonction	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Ne sait pas	Total
Commercial, marketing	54 %	20 %	6 %	19 %	1 %	100 %
Communication, création	56 %	17 %	8 %	13 %	6 %	100 %
Direction d'entreprise	49 %	17 %	12 %	19 %	3 %	100 %
Études, recherche et développement	53 %	29 %	5 %	10 %	3 %	100 %
Gestion, finance, administration	56 %	22 %	11 %	9 %	2 %	100 %
Informatique	53 %	27 %	8 %	10 %	2 %	100 %
Production industrielle - travaux et chantier	50 %	22 %	6 %	20 %	2 %	100 %
Ressources humaines	59 %	16 %	7 %	16 %	2 %	100 %
Santé, social, culture	55 %	21 %	7 %	17 %	0 %	100 %
Services techniques	58 %	23 %	8 %	10 %	1 %	100 %
Ensemble	54 %	24 %	7 %	13 %	2 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



54 % des cadres recrutés dans la fonction commercial-marketing via une offre en 2013 ont une expérience équivalente à celle attendue.

– Tableau 11 –

Par rapport au niveau de diplôme envisagé, la personne recrutée sur offre pour un poste cadre en 2013 avait un niveau... (selon les fonctions)

Fonction	Équivalent	Moins élevé	Plus élevé	Pas de diplôme attendu	Ne sait pas	Total
Commercial, marketing	66 %	10 %	8 %	13 %	3 %	100 %
Communication, création	83 %	2 %	6 %	4 %	5 %	100 %
Direction d'entreprise	75 %	6 %	11 %	5 %	3 %	100 %
Études, recherche et développement	85 %	7 %	5 %	2 %	1 %	100 %
Gestion, finance, administration	76 %	7 %	12 %	3 %	2 %	100 %
Informatique	74 %	11 %	7 %	6 %	2 %	100 %
Production industrielle - travaux et chantier	70 %	10 %	6 %	11 %	3 %	100 %
Ressources humaines	74 %	9 %	12 %	2 %	3 %	100 %
Santé, social, culture	77 %	11 %	8 %	2 %	2 %	100 %
Services techniques	77 %	10 %	7 %	4 %	2 %	100 %
Ensemble	74 %	9 %	8 %	7 %	2 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014



66 % des cadres recrutés dans la fonction commercial-marketing via une offre en 2013 ont un niveau de diplôme équivalent à celui attendu.

–ZOOM SUR LES RECRUTEMENTS DANS QUATRE FONCTIONS–

— **L'ADÉQUATION ENTRE LE PROFIL ATTENDU ET LE PROFIL RECRUTÉ EST ÉLEVÉE DANS LA FONCTION SANTÉ-SOCIAL-CULTURE** —

Dans cette fonction qui recrute essentiellement sur des postes médicaux ou paramédicaux (médecin, cadre infirmier, psychologue etc.) et des postes de direction d'établissements, les écarts entre le profil attendu et le profil recruté sont beaucoup plus rares qu'en moyenne (33 %) (**figure 9**). Ces fonctions très qualifiées requièrent très souvent pour leur exercice un diplôme d'état. Les ajustements se font principalement sur l'expérience, moins importante que celle attendue dans 21 % des recrutements et différente dans 17 % des cas (**tableau 10**). Le niveau de diplôme est moins important que celui attendu dans seulement 11 % des cas. Certains postes correspondent à des évolutions de carrière, attirant des cadres ayant une expérience professionnelle longue sur le terrain mais nécessitant la mise en œuvre de compétences nouvelles. Dans le cas de la direction d'établissements par exemple, le CAFDES¹¹ s'obtient en général dans le cadre d'une formation continue. Ainsi, les cadres recrutés sont majoritairement en activité au moment de leur embauche (7 sur 10 contre 1 sur 2 en moyenne) et les recrutements en CDI plus fréquents qu'en moyenne (87 % contre 82 %).

— **LES ATTENTES DES RECRUTEURS SONT PARTICULIÈREMENT FORTES SUR LE DIPLÔME DANS LA FONCTION COMMUNICATION-CRÉATION** —

Cette fonction présente des spécificités en matière de recrutement sur offre. Celui-ci concerne principalement les jeunes cadres et les jeunes diplômés, les entreprises mobilisant davantage leur réseau professionnel pour recruter des cadres expérimentés. Ainsi, les entreprises publiant une offre sur le site de l'Apec

ont principalement recruté des cadres ayant entre 1 et 5 ans d'expérience (44 % contre 35 % en moyenne). La forte prévalence de CDD (38 % des postes pourvus en externe en 2013) peut aussi expliquer que les postes proposés dans cette fonction soient peu attractifs pour des cadres plus expérimentés et moins mobiles. Les attentes des recruteurs sont donc très spécifiques à ce marché des jeunes cadres. Le diplôme est un critère important de sélection alors que les ajustements sur l'expérience sont proches de la moyenne. Dans 83 % des recrutements, le niveau de diplôme est jugé équivalent contre 74 % en moyenne (**tableau 11**). En outre, cette fonction est celle qui attire le plus de candidatures (plus de 100 en moyenne), ce qui contribue sans doute à renforcer les exigences et la sélectivité des recruteurs¹².

— **LES AJUSTEMENTS DES RECRUTEURS SUR L'EXPÉRIENCE SONT TRÈS FRÉQUENTS DANS LA FONCTION PRODUCTION INDUSTRIELLE – TRAVAUX ET CHANTIER** —

La fonction production industrielle-travaux et chantier fait partie des fonctions pour lesquelles les recruteurs peinent à attirer des candidats. Avec en moyenne 30 postulants pour une offre, les ajustements entre les attentes de l'entreprise et les profils présents sur le marché sont fréquents. Ainsi, en 2013, seulement un recruteur sur deux considère que le candidat choisi correspondait complètement aux critères du poste (**figure 8**). Les ajustements sont plus fréquents pour les cadres de chantier que pour les cadres de production industrielle. Pour les premiers, 10 % des recruteurs considèrent que le profil du candidat présentait un écart important avec celui attendu contre 4 % pour les seconds.

Les ajustements sur l'expérience y sont fréquents. Ainsi, dans 20 % des cas, le cadre recruté en 2013 avait un parcours différent de celui attendu contre 13 % en moyenne (**tableau 12**). Ces ajustements sont le reflet de la faible mobilité externe des cadres confirmés et mais aussi des spécificités des recrutements sur offre¹³ pour cette catégorie de cadres. Les

11. Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale

12. Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec n° 48

13. Sourcing cadres - édition 2014, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-43, juin 2014.

cadres confirmés ont en effet davantage recours à leur réseau professionnel lorsqu'ils souhaitent changer d'entreprise ou vont être « chassés » par des cabinets de recrutement. En publiant une offre à l'attention de cadres confirmés, les recruteurs sont donc plus susceptibles d'approcher des cadres sans emploi au moment de leur embauche et ayant un parcours professionnel différent de celui attendu. Dans cette fonction, les recruteurs sont aussi réticents à faire des concessions sur le niveau d'expérience et préfèrent

recruter des cadres confirmés (39 % ont plus de 10 ans d'expérience) ayant une expérience différente plutôt que de recruter des jeunes diplômés ou des jeunes cadres. En effet, les compétences techniques ne constituent pas les seules attentes des recruteurs lorsqu'ils s'adressent à des cadres confirmés. Ceux-ci doivent faire preuve d'une expérience avérée dans le management d'équipes et dans la négociation commerciale.

— **EXEMPLE D'OFFRE DE LA FONCTION PRODUCTION INDUSTRIELLE-TRAVAUX ET CHANTIER** —

« Poste de DIRECTEUR USINE et ACHATS composants Electroniques

De formation technique, Ingénieur ou d'un niveau équivalent, Vous bénéficiez d'une expérience réussie d'achats de composants électroniques acquise en milieu industriel, comme acheteur et/ou en gestion de projets. Vous possédez de solide connaissance technique en électronique.

Vous avez déjà occupé le poste de responsable de site et/ou avez une solide expérience des postes à responsabilité avec du management d'équipe ; vous connaissez parfaitement l'organisation d'une entreprise industrielle de sous-traitance, et ses différents services (logistique, production, qualité, méthodes,...) et êtes apte à conseiller, gérer, négocier, résoudre les problèmes techniques et humains, et définir les actions concernant tout dysfonctionnement interne à l'entreprise. »

—

LA FONCTION INFORMATIQUE : LES RECRUTEMENTS SONT PLUS AJUSTÉS DANS LES ESN

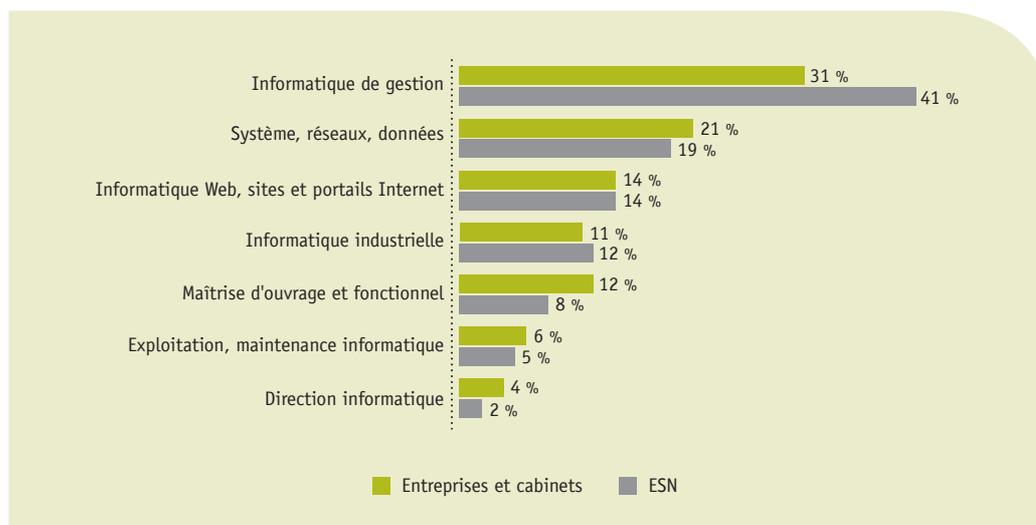
—

Les ESN (entreprises de services du numérique, nouvelle appellation des SSII) présentent une spécificité dans leurs pratiques de recrutement. Elles diffusent en continu un volume important d'offres mais recrutent essentiellement pour des appels d'offre. Le secteur est hautement concurrentiel et l'obtention des marchés dépend essentiellement des compétences des personnels mis à disposition auprès des entreprises clientes. Les fonctions informatiques recherchées dans les ESN restent assez proches de celles des entreprises. Seule l'informatique de gestion est légèrement surreprésentée dans les ESN (41 % contre 31 % dans les entreprises), la maîtrise d'ouvrage et fonctionnel étant quant à elle un peu moins fréquente (8 % contre 12 % dans les entreprises) (**figure 10**).

Ce sont donc essentiellement sur les profils des candidats, indépendamment des fonctions demandées, que s'observent des différences de pratiques entre les ESN et les entreprises. Globalement, la moitié des ESN et des entreprises considèrent qu'il n'y a pas d'écart entre le profil recherché et le cadre recruté. Toutefois, les ajustements sont un peu moins fréquents dans les ESN puisque seulement 6 % d'entre elles déclarent observer un écart important de profil

contre 10 % des entreprises. Les ESN recrutent des cadres dont les profils doivent correspondre à ceux attendus par leurs clients. Ainsi, seulement 4 % de leurs candidats ont une expérience différente contre 15 % dans les entreprises (**tableau 12**). Les ajustements dans les ESN se font surtout sur la durée de l'expérience professionnelle des cadres : 33 % des ESN ont recruté des candidats présentant une expérience moins importante que celle attendue contre 23 % des entreprises. En 2013, les jeunes diplômés et les jeunes cadres représentaient respectivement 24 % et 47 % des recrutements sur offres dans les ESN contre 19 % et 40 % dans les entreprises. Les ESN privilégient le recrutement de jeunes cadres, ayant entre 2 et 5 ans d'expérience. Ces profils leur permettent à la fois de mettre à disposition de leurs clients des professionnels compétents et expérimentés tout en restant compétitifs, la masse salariale constituant une part essentielle du tarif de leurs prestations. Le recours aux jeunes diplômés est fréquent, permettant d'optimiser les coûts, et constitue aussi un choix par défaut en termes de compétences et d'expérience. Les ajustements concernent donc surtout les jeunes diplômés qui ont moins souvent une expérience équivalente à celle attendue que les jeunes cadres (40 % contre 66 %) (**figure 10**). L'adéquation des profils concerne enfin le diplôme : seulement 4 % des ESN n'avaient pas d'attente en 2013 concernant le niveau de diplôme contre 8 % des entreprises (**tableau 13**). •

—Figure 10—
Répartition des fonctions de la fonction informatique pourvues sur offre en 2013 selon le type d'entreprise



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

– Tableau 12–

Par rapport à l'expérience attendue, la personne recrutée via une offre sur un poste cadre en 2013 sur une fonction informatique avait une expérience... (selon le type d'entreprise)

	Équivalente	Moins importante	Plus importante	Différente	Ne sait pas	Total
ESN	53 %	33 %	8 %	4 %	2 %	100 %
Entreprises et cabinets	53 %	23 %	7 %	15 %	2 %	100 %
Ensemble	53 %	27 %	8 %	10 %	2 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

 53 % des cadres informaticiens recrutés dans les ESN via une offre en 2013 ont une expérience équivalente à celle attendue.

– Tableau 13–

Par rapport au niveau de diplôme attendu, la personne recrutée via une offre sur un poste cadre en 2013 sur une fonction informatique avait un diplôme de niveau... (selon le type d'entreprise)

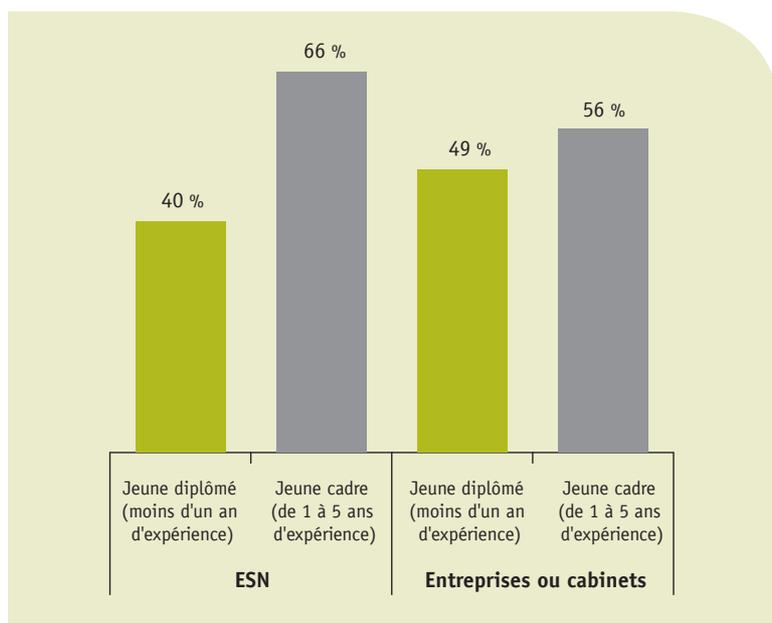
	Équivalent	Moins élevé	Plus élevé	Pas de diplôme attendu	Ne sait pas	Total
ESN	77 %	12 %	5 %	4 %	2 %	100 %
Entreprises et cabinets	72 %	11 %	9 %	7 %	1 %	100 %
Ensemble	74 %	11 %	7 %	6 %	2 %	100 %

Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

 77 % des cadres informaticiens recrutés dans les ESN via une offre en 2013 ont un niveau de diplôme équivalent à celui attendu.

– Figure 11–

Proportion de cadres informaticiens ayant une expérience équivalente à celle attendue par le recruteur selon le profil recruté via une offre et le type d'entreprise



Source : Apec, Enquête de suivi des offres 2014

 40 % des jeunes diplômés recrutés sur une fonction informatique dans les ESN via une offre en 2013 ont une expérience équivalente à celle attendue.

–MÉTHODOLOGIE–

L'étude « De l'offre au recrutement, édition 2014 » analyse les quatre vagues de l'enquête de suivi des offres et de tension relatives aux offres confiées à l'Apec au cours de l'année 2013. Chaque trimestre sont interrogés des entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec lors d'un trimestre de référence. L'interrogation a lieu avec un trimestre de décalage soit 3 à 6 mois après la parution de l'offre. Les questions relatives aux profils recrutés et aux décalages éventuels avec les profils recherchés ont été intégrées à la vague d'interrogation d'avril 2014 qui porte sur des offres de l'ensemble de l'année 2013. 5 646 entreprises et cabinets de recrutement ont été interrogés sur une ou deux offres confiées à l'Apec en 2013, qui ont représenté 6 870 postes à pourvoir. Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres par fonction et trimestre de publication. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des entreprises des services du numérique (ex SSII), elles font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant les candidatures, la tension et les profils les intègrent.

L'interrogation téléphonique et par internet a été confiée à l'Institut GN Research.

Ce volet concerne les profils recherchés et recrutés, deux autres volets sont publiés : « Recrutement et tension » et « les candidatures sur offre ».

– 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. Il est 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).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0716-9

OCTOBRE 2014

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :
Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux.
Analyse et rédaction : Clotilde Binet.
Maquette : Daniel Le Henry.
Direction de l'étude : Raymond Pronier.
Directeur 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