



## ÉCLAIRAGES ET SYNTHÈSES

# LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LA RECHERCHE DE CANDIDATS PAR LES EMPLOYEURS



### SOMMAIRE

- p.2 La place d'internet dans les pratiques de recrutement
- p.2 Si la moitié des employeurs fait appel à des outils en ligne, les autres modes de recherche de candidats restent dominants
- p.4 Les moyennes et grandes entreprises mobilisent davantage les ressources numériques et diversifient fortement leurs canaux de recherche de candidats
- p.5 Des logiques sectorielles qui contribuent à différencier les pratiques
- p.6 Déposer des offres sur internet et consulter les CV-thèques permet d'accéder à davantage de candidatures, de faciliter et d'accélérer le recrutement
- p.7 Les entreprises déposent leurs offres en premier lieu sur le site internet de Pôle emploi et sont majoritairement satisfaites de la procédure

Publication réalisée  
en partenariat  
avec BVA



### L'essentiel

La multiplication des outils numériques destinés à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi n'a pas pour autant modifié en profondeur les pratiques de recrutement des entreprises. Celles-ci continuent d'accorder une place majeure aux démarches plus informelles de repérage des candidats : la mobilisation du réseau (67% des employeurs font appel à leurs relations personnelles ou professionnelles, et 47% puisent parmi les personnes ayant déjà travaillé dans l'entreprise) ou le recours aux candidatures spontanées (64% des employeurs).

Les canaux relevant du « marché du placement » viennent en second rang : 55% des employeurs recherchent directement des candidatures, essentiellement par des moyens en ligne (diffusion d'offres, utilisation des réseaux sociaux, consultations de Cvthèques), et 40% font appel à un intermédiaire du marché du travail public ou privé.

Ces pratiques de recrutement varient cependant sensiblement selon la taille de l'entreprise. Les petites entreprises privilégient largement le réseau, tandis que les entreprises de plus grande taille (au-delà de 50 salariés) sollicitent aussi bien le marché que leur réseau et mobilisent plus souvent les outils en ligne.

Lorsque les recruteurs décident de publier une offre d'emploi sur internet pour trouver des candidats, c'est avant tout sur le site internet de Pôle emploi qu'ils le font (69% des établissements).

François Aventur, Anita Bonnet, Nicolas De Visme  
Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation



Les entreprises déposent des offres d'emploi sur des sites web, y compris sur leur propre site, consultent des Cvthèques et font aussi des recherches sur les réseaux sociaux, notamment les réseaux professionnels comme Viadeo ou LinkedIn.

# 86%

DES ENTREPRISES D'AU MOINS  
50 SALARIÉS FONT APPEL À DES  
RESSOURCES EN LIGNE POUR  
TROUVER DES CANDIDATS.



## La place d'internet dans les pratiques de recrutement

L'envolée d'internet à partir des années 1990 a suscité la multiplication des informations accessibles à distance sur le marché du travail : 15 000 sites web permettant d'accéder à des offres d'emploi sont ainsi recensés aujourd'hui<sup>1</sup>. Ce fort investissement dans les outils numériques réalisé par les acteurs de l'intermédiation privés ou publics comme Pôle emploi contribue à rendre l'information plus fluide et le marché du travail plus transparent. Mais il faut en corollaire s'interroger sur les effets que ces nouveaux outils peuvent avoir sur les pratiques de recrutement des employeurs et sur les pratiques de recherche des demandeurs d'emploi. Ce dernier point a fait l'objet d'une analyse mettant en exergue l'importance qu'ils accordent aux ressources en ligne dans leur recherche d'emploi [cf. [Pour en savoir plus, Pôle emploi \(2017\)](#)]. Le présent document traite de la place occupée par l'internet dans les pratiques de recrutement des employeurs et plus particulièrement dans les modes de détection et de collecte des candidatures.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, une enquête a été menée en novembre 2016 auprès d'un échantillon représentatif de 3000 entreprises [cf. [Encadré Sources et méthode](#)].

## Si la moitié des employeurs fait appel à des outils en ligne, les autres modes de recherche de candidats restent dominants

Un peu plus de la moitié des employeurs fait appel directement aux ressources en ligne pour trouver des candidats : 40% diffusent une offre sur internet, 17% consultent des Cvthèques externes à leur entreprise, 14% font appel aux réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn...) et 11% diffusent des offres sur le site internet de leur entreprise. Le premier chiffre démontre l'importance prise par les sites d'offres d'emploi pour les employeurs, sans pour autant que cela soit aussi marqué que dans les pratiques de recherche d'emploi des chômeurs [cf. [Pour en savoir plus, Pôle emploi \(2017\)](#)]. Mais cela ne signifie pas pour autant que ce type de media est devenu la source principale d'information sur les candidatures recherchées par les recruteurs.

De fait, le premier vecteur d'identification de candidats passe par la mobilisation du réseau et de personnes ayant déjà travaillé au sein de l'entreprise : au total, 80% des employeurs recourent à ces démarches pour trouver des candidats [cf. [graphique 1](#)]. Ces deux canaux ont la particularité de produire soit une information directe sur le profil et les compétences des candidats (cas de réembauche) soit une information indirecte dont la qualité est garantie par la nature du tiers mobilisé (il s'agit de relations professionnelles et personnelles en lesquelles, *a priori*, l'employeur a confiance), sans qu'il soit fait appel au marché du travail. A noter que symétriquement la sollicitation des réseaux apparaît aussi comme le premier canal de recherche pour les demandeurs d'emploi<sup>2</sup>. De plus, l'importance dévolue aux réembauches est à mettre en relation avec la part largement majoritaire des recrutements effectués au moyen d'emplois temporaires<sup>3</sup>.

Par ailleurs, 40% des employeurs ont recours aux intermédiaires du marché du travail (conseillers de Pôle emploi, cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, écoles...). Les professionnels du marché du travail interviennent pour repérer, voire présélectionner des candidats correspondant aux besoins de l'entreprise : celle-ci fait appel à un tiers pour recueillir de l'information sur des candidats potentiels, à la différence du cas précédent où elle mobilisait ses propres ressources.

Ce qui rapproche les deux situations (relations et réembauche d'une part, recours à un intermédiaire d'autre part) c'est le fait que le candidat est identifié grâce aux informations relativement précises et attestées soit par l'employeur lui-même soit par des tiers professionnels et/ou « de confiance ».

En revanche, la situation est tout à fait différente dans le cas du recours aux candidatures spontanées : celles-ci occupent à nouveau une place importante (64% des employeurs déclarent y avoir recours) mais aucun filtre n'est mis en œuvre par l'employeur vis-à-vis de ce flux d'information. Seules jouent d'une part, la réputation de l'employeur, sa visibilité et son attractivité sur le marché de l'emploi et d'autre part, les capacités des demandeurs d'emploi à identifier les cibles pertinentes vers lesquelles candidater et présenter leur profil de façon adéquate, alors même qu'ils n'ont pas connaissance d'offres d'emploi émanant des entreprises visées. Le rapprochement entre employeurs et candidats s'opère sur la base de la seule information portant sur l'entreprise elle-même (et non sur le couple recruteur-offre d'emploi<sup>4</sup>).

Ainsi, une première distinction oppose-telle les modalités de recherche qui s'appuient sur une information sur les candidats attestée par l'employeur ou par un tiers (relations, réembauche, appel à un intermédiaire du marché du travail) et celles dans lesquelles la relation entre employeur et candidat n'est pas « médiatisée » (offres d'emploi, consultation de CV-thèques, candidatures spontanées).

---

1. Cf. [Pour en savoir plus, Pôle emploi \(2016\)](#)

2. Cf. [Pour en savoir plus, Pôle emploi \(2017\)](#)

3. Cf. [Pour en savoir plus Unédic \(2016\)](#)

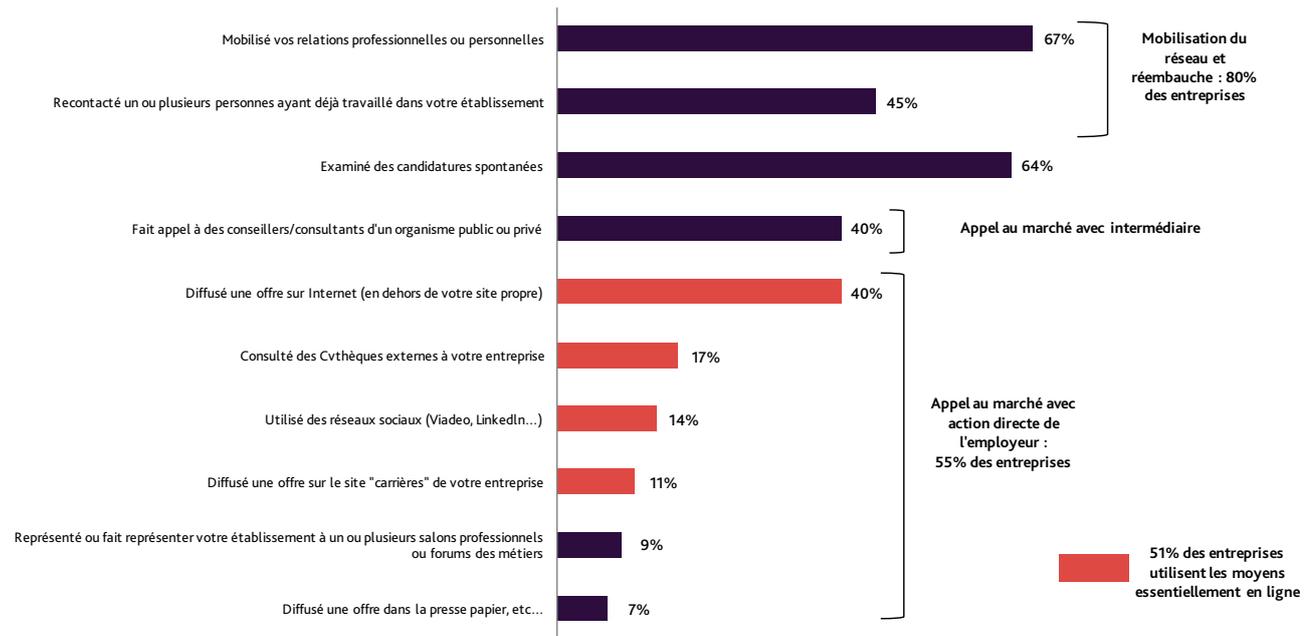
4. Voir l'encadré 1 sur le nombre et les modes de diffusion des candidatures spontanées.

Une autre distinction met en avant le « marché du placement »<sup>5</sup>, qui recouvre d'abord une intervention directe des employeurs dans la recherche de candidats (55% d'entre eux) : mobilisation des ressources en ligne, participation de l'entreprise à des salons ou forums de l'emploi et diffusion d'offres d'emploi sur des supports papiers traditionnels. Il recouvre aussi la mobilisation des intermédiaires privés ou publics du marché du travail (40% des employeurs). Dans toutes les autres situations, en moyenne les plus fréquentes, les principes du marché sont fortement amendés (par le recours aux candidatures spontanées), voire abandonnés (cas des relations ou des réembauches).

### Graphique 1

#### CANAUX ET MOYENS UTILISÉS PAR L'ENTREPRISE POUR COLLECTER DES CANDIDATURES

Lors de vos derniers recrutements, quels moyens avez-vous utilisé pour récupérer des candidatures ?



Source : enquête Pôle emploi-BVA auprès des établissements ayant procédé à au moins un recrutement au cours des 12 derniers mois.

Notons enfin que la plupart des entreprises mobilisent plusieurs canaux simultanément (un peu plus de 3 en moyenne) et allient les canaux relationnels aux canaux plus « marchands ». Les employeurs n'ayant recours qu'à un seul canal sont rares (12,5% au total). Cela concerne avant tout la mobilisation des relations professionnelles ou personnelles (7,3% des entreprises) ou les candidatures spontanées (3,5% des entreprises). La combinaison la plus fréquente de canaux, au-delà du couple relations/réembauches, est celle associant les relations aux candidatures spontanées (5,5% des entreprises). Les réembauches sont très souvent associées à un ou plusieurs autres canaux.

Ces constats peuvent être complétés par une autre approche prenant en compte non pas le nombre d'entreprises concernées par les différents canaux mais le nombre de recrutements effectués. Sous cet angle<sup>6</sup>, la fréquence d'usage des différents canaux serait systématiquement plus élevée, sans pour autant que leur hiérarchie soit modifiée. Ainsi par exemple, 73% des recrutements feraient appel aux ressources en ligne (pour 51% des entreprises concernées). Cet écart est dû au poids des moyennes et grandes entreprises qui pèsent fortement dans le nombre de recrutements pris en compte et qui mobilisent, comme cela est montré plus loin, un plus grand nombre de canaux que les petites entreprises. Un tel constat témoigne d'une assez large transparence du marché du travail, même si les ressources en ligne ne suffisent généralement pas à mener un recrutement à son terme.

5. Cf. Pour en savoir plus, Marchal, E. et Rieucan, G.

6. Il s'agit d'une extrapolation en considérant que les réponses faites par les entreprises sur les canaux utilisés sont valables pour l'ensemble de leurs recrutements de plus d'1 mois réalisés entre le 1er octobre 2015 et le 30 septembre 2016.

## Les moyennes et grandes entreprises mobilisent davantage les ressources numériques et diversifient fortement leurs canaux de recherche de candidats

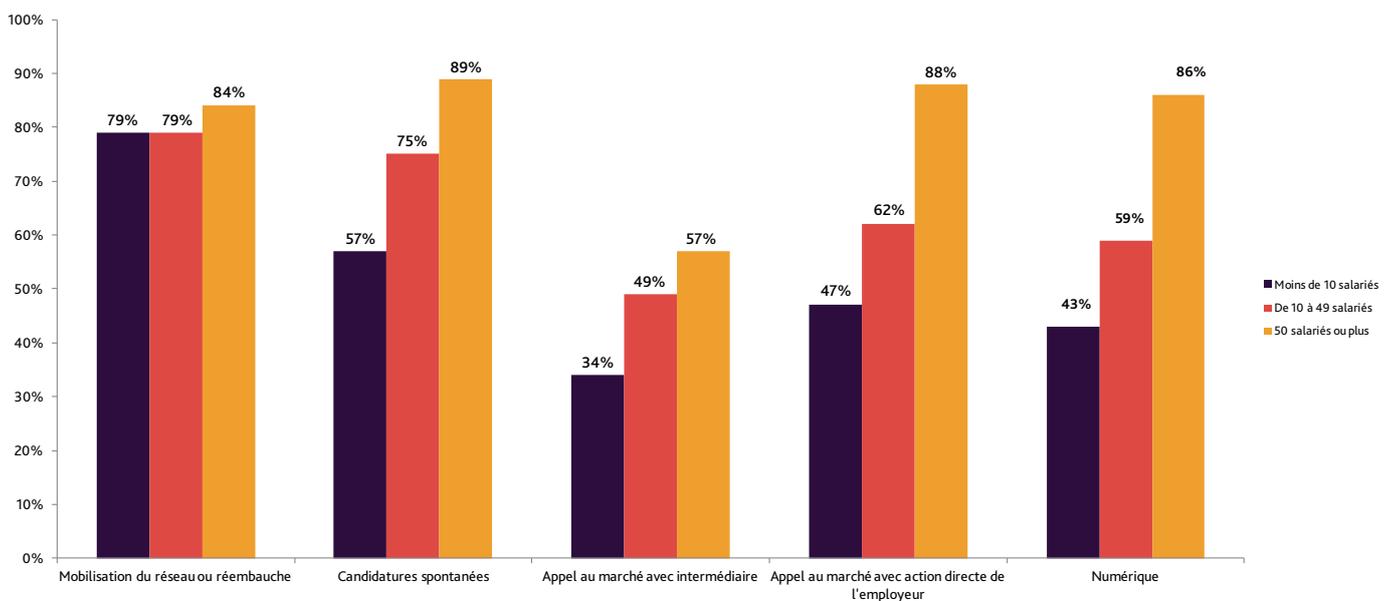
Un premier constat émerge : le recours aux ressources en ligne croît avec la taille des entreprises. À partir de 50 salariés, la grande majorité des entreprises y fait appel (86%) alors qu'à l'inverse, cela ne concerne que 43% des moins de 10 salariés [cf. graphique 2]. Une autre dimension (corrélée à la taille de l'entreprise) va de pair avec l'usage des outils numériques : celui-ci est d'autant plus fort que le nombre de recrutements est élevé. Ainsi, 68% des entreprises ayant effectué plus de six recrutements ont mobilisé au moins un moyen en ligne contre 44% des entreprises n'ayant recruté qu'une seule fois.

Le deuxième constat tient au fait que cette différenciation selon la taille de l'entreprise s'observe pour l'ensemble des canaux de recherche de candidats (sauf pour la mobilisation du réseau professionnel et personnel ou les réembauches). Ces disparités de pratiques selon la taille s'expliquent par le fait que les moyennes et grandes entreprises (au-delà du seuil de 50 salariés) sont plus outillées pour faire appel directement au marché (via le numérique ou via des salons professionnels notamment) ; elles sont également plus attractives ou visibles sur le marché de l'emploi et bénéficient de la sorte de candidatures spontanées plus nombreuses ; elles sont enfin davantage enclines à se tourner vers un intermédiaire du marché du travail privé ou public<sup>7</sup>. En revanche, quelle que soit la taille de l'entreprise, le recours aux réembauches ou aux réseaux personnels et professionnels pour détecter des candidats est largement répandu. Nous sommes ici confrontés à une dimension que l'on peut qualifier de structurelle du marché du travail français, qui à cet égard se différencie d'autres situations observées en Europe.

Enfin le dernier constat montre que la taille de l'entreprise joue en faveur d'une démultiplication du nombre de canaux de recherche de candidats. Plus l'effectif salarié s'élève, plus l'employeur a tendance à diversifier les modes de *sourcing* des candidats. Si les petites et très petites entreprises privilégient les réseaux et réembauches et font modestement appel aux autres canaux (notamment le numérique et les intermédiaires du marché du travail), inversement les plus grandes sont généralement éclectiques et pragmatiques, mobilisant fréquemment tous les types de canaux (les intermédiaires du marché du travail se plaçant toutefois assez nettement en retrait par rapport aux autres canaux).

### Graphique 2

#### CANAUX ET MOYENS UTILISÉS POUR COLLECTER DES CANDIDATURES, SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



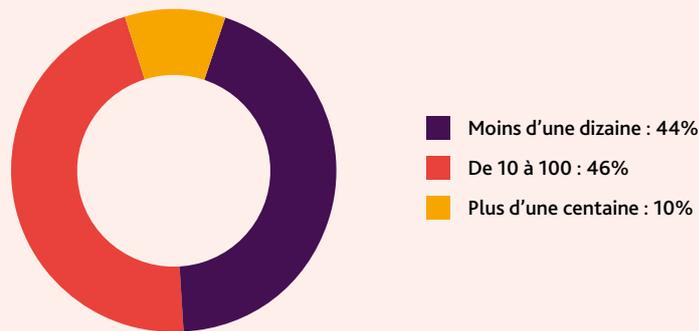
Source : enquête Pôle emploi-BVA auprès des établissements ayant procédé à au moins un recrutement au cours des 12 derniers mois.

7. Ce phénomène est aussi à rapporter aux pratiques des intermédiaires du marché du travail qui ont une plus grande facilité à travailler avec des sociétés de moyenne ou grande taille, qui leur garantissent le financement de leurs services (cas des intermédiaires privés) ou qui leur permettent de réaliser des économies d'échelle dans la délivrance de leurs services (cas des intermédiaires publics comme Pôle emploi).

## Encadré 1. Les candidatures spontanées : quelle volumétrie et comment sont-elles transmises ?

Globalement, plus de quatre entreprises sur dix (44%) déclarent recevoir moins d'une dizaine de candidatures spontanées par an mais cette part atteint 60% pour les entreprises de moins de 10 salariés. À l'opposé, une entreprise sur dix seulement reçoit plus d'une centaine de candidatures spontanées par an mais cette part atteint 41% pour les entreprises de plus de 50 salariés.

### VOLUME DE CANDIDATURES SPONTANÉES REÇUES PAR LES ENTREPRISES



Ces candidatures parviennent très souvent par voie postale (83%), sont transmises en main propre (79%) ou par mail (68%). Un quart des candidatures spontanées sont déposées sur le site carrière de l'entreprise (cette part atteint 47% pour les établissements de plus de 100 salariés).

Enfin, ce n'est pas toujours le candidat lui-même qui effectue la candidature spontanée. En effet, pour trois candidatures sur dix, c'est un professionnel appartenant à une structure d'intermédiation sur le marché du travail (Pôle emploi, mission locale...) qui remet la candidature à l'employeur.

## Des logiques sectorielles qui contribuent à différencier les pratiques

L'agriculture est sans doute le secteur présentant le profil le plus singulier, même s'il ne remet pas en cause la hiérarchie générale des canaux de collecte des candidatures [cf. graphique 3]. La mobilisation du réseau et des réembauches y est particulièrement marquée, en lien avec l'importance du travail saisonnier. Symétriquement, l'appel au marché (directement ou indirectement via un intermédiaire) est nettement en retrait en comparaison des autres secteurs d'activité économique.

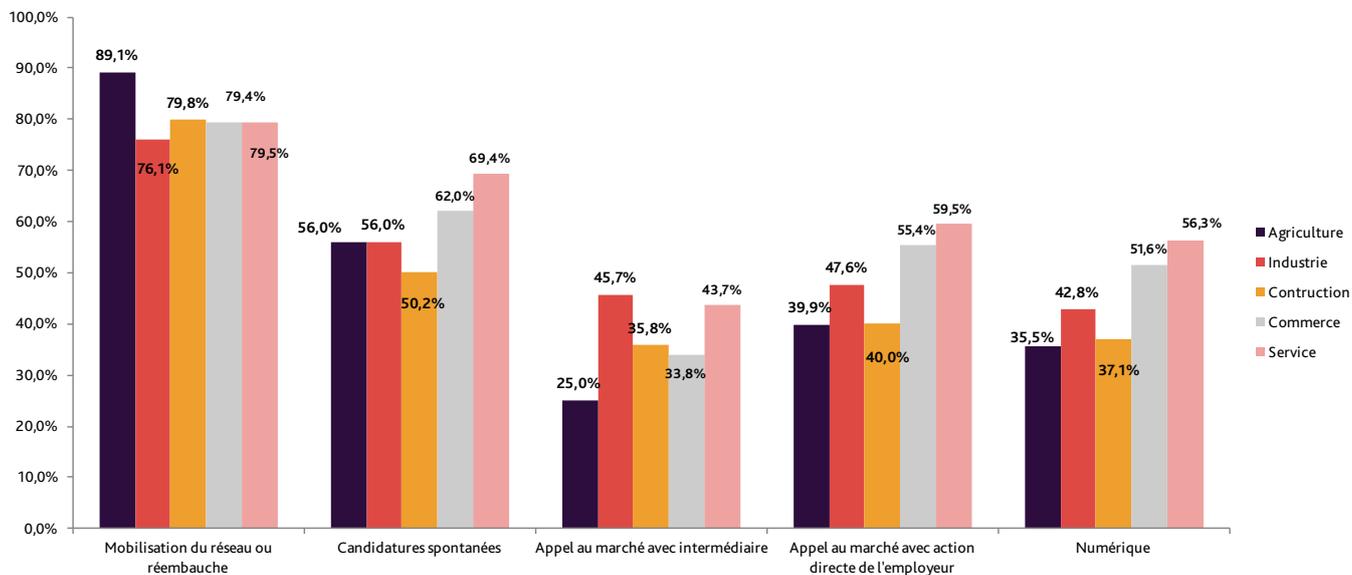
Le secteur des services est celui qui recourt le plus souvent aux outils numériques, au marché comme aux candidatures spontanées. De manière générale, il s'agit du secteur qui diversifie le plus les canaux utilisés pour identifier des candidats. Le commerce présente un profil relativement proche même s'il se situe en retrait par rapport au secteur des services.

L'industrie recourt de façon diversifiée aux différents canaux mais elle donne une place particulièrement importante aux intermédiaires du marché du travail, en comparaison des autres secteurs. Cela s'explique à la fois par l'usage fréquent de l'intérim dans l'industrie et par les difficultés de recrutement souvent rencontrées, incitant les entreprises à se rapprocher notamment des intermédiaires publics ou des écoles pour attirer des candidats.

Enfin le secteur de la construction se caractérise par une préférence marquée pour la mobilisation des réseaux et les réembauches, les autres canaux étant relativement en retrait, par rapport aux autres secteurs d'activité. C'est en particulier, avec l'agriculture, le secteur qui mobilise le moins souvent les outils numériques.

Graphique 3

**LES CANAUX ET MOYENS UTILISÉS POUR COLLECTER DES CANDIDATURES, SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ**



Source : enquête Pôle emploi-BVA auprès des établissements ayant procédé à au moins un recrutement au cours des 12 derniers mois.

## Déposer des offres sur internet et consulter les Cvthèques permet d'accéder à davantage de candidatures, de faciliter et d'accélérer le recrutement

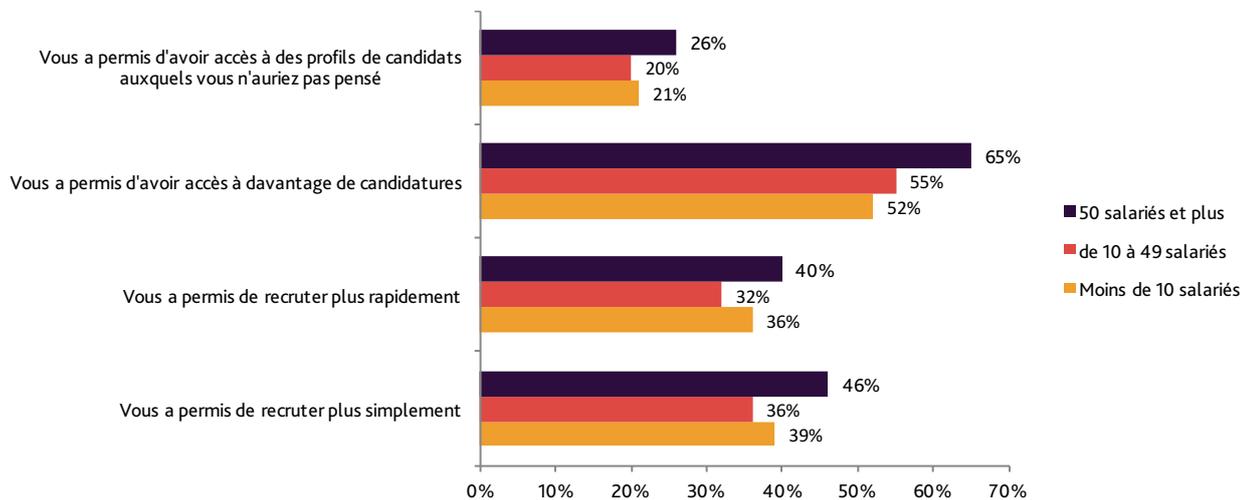
Le recours aux outils internet, selon les employeurs, permet avant tout d'augmenter le nombre de candidatures recueillies [cf. graphique 4]. Ce constat est partagé par les entreprises, quelle que soit leur taille, même si les plus grandes mettent davantage l'accent sur ce type de bénéfice (ce qui est logique en raison du fait qu'elles y ont plus souvent recours que les petites entreprises).

La seconde valeur ajoutée des outils internet est la facilité et la rapidité qu'ils procurent à la démarche de recrutement. Le constat est relativement similaire selon qu'il s'agisse d'une petite ou d'une plus grande entreprise.

En revanche, à peine plus d'un employeur sur cinq juge que l'usage de ces sites lui a permis d'accéder à des profils auxquels il n'aurait pas songé, même si, là encore, les entreprises de 50 salariés ou plus affichent un score un peu supérieur aux autres.

Graphique 4

**L'APPRÉCIATION DES UTILISATEURS DE SITES DE DÉPÔTS D'OFFRES ET DE CVTHÈQUES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE**



Source : enquête Pôle emploi-BVA auprès des établissements ayant procédé à au moins un recrutement au cours des 12 derniers mois.

## Les entreprises déposent leurs offres en premier lieu sur le site internet de Pôle emploi et sont majoritairement satisfaites de la procédure

Lorsque les recruteurs décident de poster une offre d'emploi sur internet pour trouver des candidats, c'est avant tout sur le site pole-emploi.fr qu'ils le font (69% des entreprises). Les autres sites internet de dépôts d'offres arrivent assez loin derrière : 42% des employeurs publient leur offres sur des sites spécialisés par domaine d'activité, et 37% sur des sites généralistes (Monster, Keljob, ...).

Les entreprises ont recours de manière plus marginale au site « LeBonCoin.fr » (27%), davantage sollicité par les entreprises de la construction (52%). Les autres sites consultés sont ceux des autres intermédiaires (24%), les réseaux sociaux (21%) et les sites des agences d'intérim (16%).

Concernant le site internet de Pôle emploi, les entreprises sont majoritairement satisfaites de la procédure de dépôt et de l'assistance offerte. Pour plus des deux tiers de celles ayant déposé une offre sur ce site, la procédure a semblé facile et rapide. Les trois quarts des recruteurs y ayant eu recours ont bien noté qu'ils pouvaient être rappelés par un conseiller pour se faire aider (74%), et parmi ceux qui ont fait appel à ce service, près de neuf sur dix se déclarent satisfaits de l'aide apportée.

En revanche, les employeurs font encore un usage limité de la consultation de CV en ligne. Sur le site de Pôle emploi, les recruteurs peuvent à la fois déposer des offres et consulter des CV, mais dans les faits, seules 22% des entreprises interrogées accèdent aux CV. Cependant, les entreprises ayant déposé des offres ont tendance à le faire de manière régulière : 63% d'entre elles déclarent accéder à la banque de CV assez ou très souvent, et plus particulièrement quand elles ont opéré plusieurs recrutements dans l'année (75%).

Au final, les enseignements tirés de l'enquête montrent que les pratiques de recrutement évoluent plus lentement que ne le laisse penser le développement massif des sites web sur les offres d'emploi au cours des dernières années. Plus généralement, l'appel au marché du placement semble prendre de l'importance mais les autres canaux reposant sur les relations de l'employeur, les réembauches et les candidatures spontanées occupent très souvent une place majeure. De plus, le traitement des candidatures, mis à part dans les grandes entreprises, ne s'appuie guère sur les logiciels spécialisés dans la gestion des recrutements [cf. Encadré 2]. De même, l'entretien physique est considéré par 97% des entreprises comme le moyen essentiel de procéder à un recrutement, le téléphone se plaçant en deuxième position (23% des entreprises) et la visio-conférence au dernier rang (4%, sauf pour les sociétés de plus de 100 salariés qui sont 13% à placer cette modalité en tête de leurs modes de recrutement).

### Encadré 2. Le traitement des candidatures demeure souvent manuel

Seules 4% des entreprises déclarent utiliser un logiciel de recrutement ou de gestion des candidatures<sup>8</sup> et 11% seulement procèdent à un traitement informatisé des candidatures<sup>9</sup>. C'est principalement le manque d'utilité perçue qui explique ces résultats. Parmi les employeurs n'utilisant pas ces outils, 85% déclarent ne pas en voir l'utilité. Deux éléments peuvent expliquer ce constat : le faible nombre de candidatures spontanées reçues (44% des entreprises déclarent en recevoir moins d'une dizaine par an) et le fait qu'elles soient très souvent transmises sous format papier.

8. Ces logiciels ont pour fonction la plupart du temps de gérer l'ensemble du processus de recrutement : de la diffusion de l'offre (souvent en multi diffusion) au traitement des candidatures, au suivi des entretiens réalisés, à la gestion du « vivier » interne.

9. Il s'agit là de trier et de sélectionner automatiquement les candidatures reçues par mots clés notamment.

## Sources et méthodes :

Une enquête téléphonique a été réalisée par BVA par téléphone du 15 novembre au 30 novembre 2016 auprès d'un échantillon d'entreprises d'au moins un salarié, ayant réalisé au moins un recrutement au cours des 12 derniers mois (ayant déposé au moins une déclaration préalable à l'embauche). Un peu plus de 3000 établissements ont répondu à cette interrogation. La représentativité de l'échantillon selon le secteur d'activité et la taille de l'établissement a été assurée. Les entreprises de petite taille (moins de 10 salariés) constituent les deux tiers des entreprises interrogées, celles de 10 à 49 salariés en représentent un peu moins du quart (24%) et les celles de plus de 50 salariés moins de 10%.

## EN SAVOIR PLUS

Pôle emploi (2017) : Quels usages des outils numériques pour la recherche d'emploi ?  
*Eclairages et Synthèses n°27*, janvier.

Pôle emploi (2016) : Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail,  
*Etudes et Recherches n°7*, juin.

Unédic (2016) : La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur,  
*Eclairages n°14*, janvier.

Marchal, E. et Rieucan, G. (2010) : *Le recrutement*,  
éditions la Découverte.



Directeur de la publication  
**Jean BASSÈRES**

Directeur de la rédaction  
**Stéphane DUCATEZ**

Réalisation  
**Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation**

**Pôle emploi**,  
1 avenue du Docteur Gley  
75987 Paris cedex 20

**[www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)**

