



Attentes des cadres en matière de recrutement

Des processus plus compacts, plus lisibles et plus équilibrés

■ Les cadres en poste attendent des processus de recrutement plus resserrés dans le temps et moins énergivores

→ 52 % des cadres attendent une réponse à leur candidature sous moins de 3 semaines et 90 % souhaitent passer deux ou trois entretiens maximum.

→ Les cadres souhaiteraient dans l'idéal n'avoir à se déplacer qu'une seule fois dans l'entreprise, pour l'entretien avec le futur manager, et que les tests soient utilisés avec plus de parcimonie (réservés aux profils juniors ou IT).

■ Les cadres veulent pouvoir anticiper le processus

→ Dès la première prise de contact, les cadres souhaiteraient être informés de la durée du processus (nombre d'entretiens, temps de réponse, etc.), du contenu des différents entretiens (sujets, objectifs, interlocuteurs, etc.) et des éventuels tests à passer (contenu, aspects évalués, etc).

→ 15 jours après un entretien d'embauche, la moitié des cadres s'attendent à un retour, même succinct, du recruteur.

■ Les cadres souhaitent disposer des bonnes informations au bon moment pour prendre leur décision

→ Selon les cadres, le salaire est parfois discuté trop tardivement et source d'échec de nombreux processus d'embauches : 65 % des cadres souhaitent disposer d'une information sur le salaire avant le 1^{er} entretien.

→ 49 % des cadres trouvent difficile d'obtenir des informations sur la qualité de vie et sur les conditions de travail dans l'entreprise. Dans ce contexte, une rencontre avec la future équipe de travail constitue une pratique fortement appréciée des candidats.

■ Les cadres trouvent que les recruteurs ne mettent pas toujours suffisamment l'humain au centre du processus

→ Les cadres expriment le souhait d'une plus grande réciprocité dans les échanges lors des entretiens d'embauche : temps de parole, possibilité de poser ses questions, adaptation aux contraintes des candidats, etc.

→ Ils attendent globalement une posture plus avenante de la part des recruteurs : montrer de l'intérêt et de la considération pour leur expérience, personnaliser les questions, etc.

Sommaire

04

L'importance d'un processus de recrutement plus resserré

06

Le souhait d'un déroulé plus lisible

08

Une description de poste plus pertinente pour mieux se décider

10

L'attente d'une plus grande considération

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

Une enquête qualitative menée en novembre et décembre 2023.

- **10 entretiens** réalisés par l'Apec auprès de cadres en emploi, entrés récemment dans un processus de recrutement répartis selon leur âge, leur métier, leur perception des processus et la taille des entreprises rencontrées.
- **5 réunions de groupe** auprès de cadres en emploi entrés récemment dans un processus de recrutement réalisées par la société Ipsos : 2 auprès de cadres ayant trouvé ces processus lourds ou difficiles (profil junior ou expérimenté), 1 auprès de cadres ayant trouvé ces processus faciles, 1 auprès de cadres démarchés par des cabinets de recrutement. Un dernier groupe a été réalisé auprès de cadres en veille sur le marché de l'emploi.

Une enquête quantitative en ligne menée en février 2024 par la société Dynata.

- Échantillon de 2 000 cadres en emploi du secteur privé constitué selon **la méthode des quotas**. L'échantillon a été redressé pour être représentatif en termes de sexe croisé avec l'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.

La période de recrutement est souvent un moment chargé d'émotions contradictoires pour les cadres en poste. Que la ou le candidat soit *in fine* embauché ou non, le recrutement est décrit comme :

- Déterminant : les candidats doivent décider de quitter ou non leur entreprise actuelle et réunir les informations clés nécessaires à leur choix.
- Grisant : les candidats se projettent et découvrent un poste et une entreprise.
- Stressant : l'issue du rapport entre l'entreprise et le candidat est incertaine, ce dernier devant convaincre et séduire l'entreprise de son adéquation avec le poste.
- Énergivore : le cadre en poste doit s'organiser et trouver du temps pour passer des entretiens tout en restant discret auprès de son employeur.

Durant le processus de recrutement, les cadres restent globalement compréhensifs et patients envers leurs interlocuteurs : ils cherchent à donner une bonne impression et augmenter leur chance de se faire recruter. Ainsi, ils font la part des choses entre l'entreprise dans sa globalité et les pratiques de recrutement qui peuvent être le fait d'une personne en particulier ou d'un contexte spécifique. L'intérêt pour le poste proposé est souvent plus important que les désagréments parfois ressentis par les cadres lors du processus de recrutement.

Néanmoins, les cadres candidats s'interrogent sur leur envie de rejoindre une nouvelle entreprise. Ils s'attendent à ce que les interlocuteurs les convainquent et leur donnent envie. Or, les candidats

déclarent se retrouver régulièrement confrontés à des processus jugés désagréables. **Améliorer l'expérience des candidats et des candidates lors du processus de recrutement paraît donc être une solution pour éviter leur fuite ou leur abandon, faire gagner du temps aux recruteurs¹ et être différenciant en termes de marque employeur.**

Pour permettre aux entreprises d'améliorer leurs processus de recrutement, encore faut-il documenter la façon dont les cadres les perçoivent aujourd'hui. Cette étude vise ainsi à comprendre comment les candidats cadres vivent la période de recrutement, à repérer les différents points d'achoppements, et à appréhender leurs attentes. Les cadres émettent quatre constats quand ils évoquent les recrutements de cadres en entreprise :

1. Les processus leur paraissent longs et énergivores.
2. L'organisation des processus est peu explicitée par les recruteurs.
3. Les candidats éprouvent des difficultés à obtenir rapidement les informations clefs du poste.
4. Le relationnel durant les entretiens s'avère parfois décevant.

De ces constats découlent quatre attentes exprimées par les cadres : un processus de recrutement plus resserré dans le temps, un déroulé plus lisible, une description de poste plus pertinente et une posture faisant preuve de plus de considération. Ces attentes sont partagées par tous les profils de cadres qu'ils soient femmes, hommes, juniors ou seniors.

¹ Dans tout le document, le terme « recruteurs » désigne tous les interlocuteurs possibles d'un recrutement : dirigeants d'entreprise, managers, responsables des ressources humaines, collègues, etc.

L'importance d'un processus de recrutement plus resserré

Un processus plus condensé

Les cadres rencontrés déplorent la longueur excessive de certains processus de recrutement. Délais de réponse importants après une candidature, nombre élevé d'entretiens, prises de décision lentes : les processus s'étirent à toutes les phases. Ce sentiment de longueur est aussi nourri par l'ajout d'étapes intermédiaires telles que la réalisation de dossiers, tests ou études de cas à faire chez soi.

Les cadres expriment ainsi le besoin de processus relativement ramassés dans le temps. Une fois leur candidature envoyée, un cadre sur deux estime que l'attente pour un 1^{er} contact devient excessive au-delà de 3 semaines. De plus, 90 % des cadres s'accordent sur le fait que l'idéal est de passer 2 ou 3 entretiens au maximum.

“ 2 mois c'est long, moi c'est 4 mois de préavis, si on ajoute les 2 mois aux 4 mois, 6 mois c'est long... Une demi-année... Il s'en passe des choses en 6 mois.

Femme, 25 ans, chargée d'assurance

“ Ce qui est important c'est la rapidité du process, parce qu'on peut avoir d'autres opportunités en même temps (...) Il faut limiter l'inertie des process.

Femme, 36 ans, business developer

“ S'il y a 4 entretiens c'est hors de question...

Homme, 45 ans, responsable comptable

Une mobilisation plus raisonnée du candidat

Au-delà de la durée globale du processus ou du nombre d'entretiens, les cadres regrettent également la tendance de certaines entreprises à « sur-mobiliser » les candidats : déplacements multiples, entretiens de longueur injustifiée, passation de tests longs ou jugés inutiles, etc. Ils questionnent une organisation qui prend peu en compte leurs contraintes.

“ Une fois, j'ai dû revenir car la personne avait déjà un rendez-vous [...]. Ça fait moins sérieux et pas très organisé.

Homme, 33 ans, responsable informatique

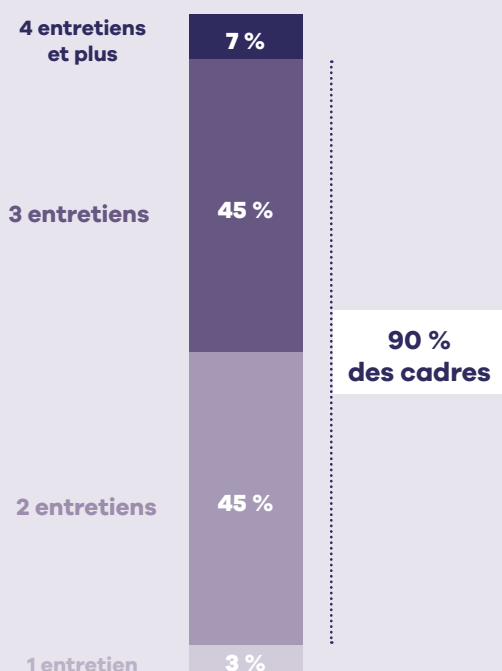
Une mobilisation raisonnée des candidats passerait par des entretiens bien articulés. Lors d'un processus de recrutement, les cadres souhaiteraient se déplacer une seule fois, pour l'entretien opérationnel. Les autres phases du processus sont attendues en téléphone, en visio ou immédiatement à la suite de l'entretien opérationnel. Regrouper les entretiens en

un déplacement serait apprécié par les candidats. En outre, les cadres souhaiteraient que chaque entretien soit associé à un objectif précis et différent, pour éviter d'avoir à répéter les mêmes informations à chaque entretien (présentation de leur expérience, compétences, motivation, etc.).

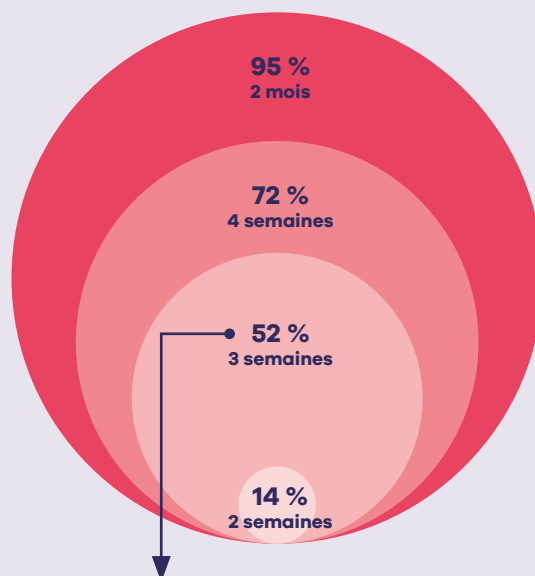
Une mobilisation raisonnée passerait également par une durée d'entretien raisonnable. Dans l'idéal, le temps alloué à l'entretien opérationnel devrait être plus important (minimum 1 heure) que les entretiens RH et de pré-sélection (maximum 30 minutes). Enfin, les cadres souhaiteraient que les tests techniques soient utilisés avec plus de parcimonie : pas trop chronophages et proposés uniquement quand le candidat sait s'il souhaite se positionner sur le poste. Les cadres considèrent par ailleurs que les tests sont mieux adaptés à certains profils : les juniors (pour lesquels la prise de référence est difficile) ou les profils très techniques (par exemple, dans l'informatique et le numérique).

Les cadres souhaitent un processus de recrutement efficace et bien calibré

Nombre idéal d'entretiens selon les cadres



Délai de réponse au-delà duquel l'attente est jugée excessive pour avoir un 1^{er} contact avec l'entreprise



Un délai de 3 semaines pour un 1^{er} contact avec l'entreprise est jugé excessif par 1 cadre sur 2

« Entre chaque entretien, il y a toujours au moins 2 à 3 semaines. Donc le processus dure très très très longtemps. Pour moi, mon ressenti, c'était lassant. Le mot-clé, c'est lassitude. **Homme, 35 ans, responsable d'exploitation**

Source : Apec, février 2024 - Base : cadres en emploi

Les cadres attendent des entretiens bien articulés et aux formats adaptés afin de ne pas être mobilisés inutilement

Une bonne articulation des entretiens

« Je préfère ne faire qu'un entretien de 2 heures avec 4 ou 5 personnes, plutôt que plusieurs entretiens et plusieurs rendez-vous. Tout le monde gagnerait du temps [...] Le mieux, c'est que tout le monde se rende disponible sans déranger le candidat qui vient plusieurs fois.

Homme, 33 ans, responsable informatique

Un premier entretien où on me relit ce que j'ai vu dans l'annonce, je n'en ai pas besoin.

Homme, 38 ans, directeur de site informatique

Est-ce qu'on pourrait raccourcir ça plutôt que de faire des visios [...] ? Un bon entretien en présentiel pour déjà bien dégrossir la chose et avoir un véritable échange. Mieux vaut pour moi un bon présentiel que 3-4 visios. **Homme, 57 ans, directeur des achats**



Un format pertinent à chaque phase du processus

« Avec l'opérationnel pour voir si tout est en ordre, si ça me correspond, si je correspond : 1h à 1h30 [...] L'entretien avec la RH doit être [...] beaucoup plus rapide.

Homme, 33 ans, responsable informatique

Il faut que le process soit simple, s'il y a trop de trucs à remplir, non...

Femme, 29 ans, cheffe de projet informatique

Le coté vidéos, 15 entretiens, une étude de cas à l'écrit... pfff.

Femme, 40 ans, cheffe de projet en pharmacie

Si je trouve le test beaucoup trop compliqué pour le poste, ça peut être fastidieux de passer un test technique à chaque fois, il y a des postes que j'ai refusé parce que je n'avais pas envie de passer un test technique.

Femme, 30 ans, data scientist

Le souhait d'un déroulé plus lisible

Un déroulé du processus clarifié dès le départ

Les cadres attendent également de mieux comprendre la façon dont le processus de recrutement va se dérouler. Cette meilleure compréhension leur permettrait de décider s'ils s'y engagent et de pouvoir, le cas échéant, s'organiser. En effet, les cadres candidats rencontrés ont relaté la sensation désagréable d'avoir souvent dû « naviguer à vue » lors du processus. Selon eux, les entreprises rencontrées ne prennent pas toujours le temps d'explicitier le déroulé du processus dans son ensemble. Aussi, un manque d'informations peut susciter de la part des cadres des incompréhensions, des déceptions voire une mise en échec du processus tout entier. Cela vaut particulièrement pour les tests « surprises » que les candidats découvrent au moment de leur passation et pour lesquels ils ne sont pas préparés.

“ Le processus de recrutement n'était pas expliqué et c'était une surprise. On m'avait expliqué le nombre d'entretiens mais pas l'intervalle entre. [...] Les entreprises n'expliquent pas pourquoi c'est si long. **Homme, 35 ans, responsable d'exploitation**

En outre, les premières prises de contact ou entretiens inopinés sont jugés inadaptés par les candidats qui ne sont pas toujours dans de bonnes conditions pour échanger sur leur candidature.

“ Quand on m'appelle, on nous demande souvent si on est disponible directement (...). C'est un peu plus compliqué pour s'isoler, de pouvoir prendre le temps de bien de se renseigner un peu plus sur l'entreprise, de plus nous préparer à l'entretien.

Femme, 25 ans, contrôleur de gestion

Afin d'éviter ces désagréments, les cadres souhaitent avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble du processus. Le premier contact téléphonique devrait être de préférence prévu et anticipé par mail ou message. Aussi, selon les cadres, la présentation du processus devrait être pensée pour que le candidat puisse arriver préparé à chaque entretien. Dès la première prise de contact, ils souhaiteraient dans l'idéal être informés sur le déroulé du processus :

- Sa durée : durée globale, nombre d'entretiens, temps de réponse entre chaque entretien.
- Le contenu des entretiens : durée, sujets abordés, objectifs et interlocuteurs.
- La présence de test(s) et les modalités : contenu, aspects évalués, impact sur la décision finale.

Un suivi au fil de l'eau

Les cadres interrogés ont fréquemment critiqué les retours des entreprises qui se révèlent souvent lacunaires, impersonnels voire inexistants. Cette non-réponse les place dans une situation inconfortable puisqu'ils sont incapables d'anticiper la suite du recrutement ou de comprendre pourquoi leur profil n'a pas été retenu. L'absence de réponse les oblige à relancer eux-mêmes les recruteurs. Ainsi, 74 % des cadres le font si les délais jugés acceptables sont dépassés et cette situation est jugée comme irrespectueuse voire vexante.

“ Quelquefois, après la prise de contact, il n'y a pas de retour et ça je n'aime pas, j'aime la courtoisie. **Homme, 54 ans, directeur administratif et financier**

Les cadres sont ainsi en attente de retours plus systématiques et rapides de la part des entreprises : au maximum 15 jours après un entretien d'embauche, la moitié des candidats et des candidates cadres souhaiteraient avoir un retour, même succinct, de l'entreprise, sans pour autant avoir une décision finale de l'entreprise. Les cadres souhaitent surtout être rassurés sur le fait qu'ils n'ont pas été oubliés. Idéalement, selon eux, ce retour devrait être pour l'entreprise l'occasion de répondre à leurs questions restées sans réponse ou de leur envoyer les résultats de tests réalisés.

Exemple d'un processus de recrutement initialement mal expliqué au candidat et interrompu car considéré comme trop énergivore



Raphaël, 38 ans, en poste, manager de 12 commerciaux

- Insatisfait de ses conditions de travail.
- Entré dans le processus d'une grande banque.

Après avoir passé deux entretiens et une journée d'observation, Raphaël a découvert la 3^e étape du recrutement : présenter un dossier devant un jury de 6 personnes. Il a claqué la porte : « J'ai dit « oubliez-moi, j'ai autre chose à faire que de vous préparer un dossier et passer devant un jury ». Voilà, terminé, j'ai coupé. (...) J'étais tellement abasourdi. » Pourtant, il qualifiait ce poste de poste idéal.

Les candidat.es souhaitent avoir une visibilité complète sur le processus

Dans l'idéal, le processus de recrutement devrait être expliqué dès le 1^{er} contact

“ J'aimerais que déjà dans le premier contact, ça soit personnalisé c'est important, mais aussi que tout soit détaillé clairement : « En fait vous allez passer 3 entretiens, sur une période minimum de..., avec un intervalle minimum de... Et à la suite de votre entretien sous 2/3 jours, on s'engage à vous donner une réponse, si vous faites l'affaire ou pas ». Donc quelque chose vraiment de très précis. Comment ça commence, comment ça va se dérouler et sous combien de temps.

Homme, 40 ans, géologue

C'est bien quand ils annoncent le cheminement (...) il faut que ce soit bien cadencé.

Femme, 48 ans, directrice de clientèle

S'il doit y avoir un autre entretien, s'il est défini, ce n'est pas dérangeant d'attendre. Par contre, si on nous dit qu'il y aura peut-être un autre entretien mais qu'on ne sait pas quand. C'est un peu frustrant. **Femme, 27 ans, cheffe de produit**

J'aimerais aussi qu'on me dise qui je vais rencontrer parce j'aime bien préparer mon entretien, savoir à qui j'ai affaire, je me renseignerai aussi de mon côté quoi. **Homme, 57 ans, directeur des achats**

Les candidat.es souhaitent éviter les périodes « floues » entre les étapes

“ On s'est déplacé la moindre des choses c'est un appel, dire si ça a été ou pas.

Homme, 45 ans, responsable comptable

Quand on postule, parfois il n'y a pas de retours et c'est frustrant (...) Encore plus si on a passé un entretien, on n'a pas toujours un feedback très précis sur ce qui n'a pas été. On a quand même donné de notre temps, un retour, ça prend 5 minutes. **Femme, 27 ans, cheffe de produit**

Quand on nous dit « On va vous rappeler dans 3 jours » et qu'on n'a rien (...) Il faut nous tenir informés !

Homme, 35 ans, directeur de chaîne de restauration

J'aime savoir s'il y a beaucoup de monde, s'il y a beaucoup de personnes à voir, ça donne une idée des délais. **Homme, 45 ans, responsable comptable**

Une description de poste plus pertinente pour mieux se décider

Des informations partagées au bon moment

Selon la majorité des cadres, le salaire à l'embauche est discuté trop tardivement avec les recruteurs. Cet élément constitue souvent un point d'achoppement majeur : lorsque leurs exigences salariales ne sont pas satisfaites, cela fait échouer le processus de recrutement et suscite de l'agacement (déplacements inutiles des candidats, perte de temps pour les deux parties). De manière plus globale, les cadres constatent que les entretiens ou les premiers échanges téléphoniques ne leur permettent pas toujours de disposer des informations clés du poste, ni de se positionner sur ce dernier.

“ J'ai fait tout le processus et au final ça ne collait pas au niveau salaire...”

Femme, 52 ans, directrice d'agence bancaire

“ Si j'avais eu un contact d'abord avec cette personne [un opérationnel et non la RH], j'aurais peut-être coupé tout de suite, ça m'aurait évité un deuxième entretien.”

Homme, 39 ans, responsable commercial

Les candidats et les candidates ne souhaitent pas investir de l'énergie dans des recrutements qu'ils considèrent voués à l'échec. Pour éviter une déconvenue, une majorité de cadres souhaiteraient que le salaire soit évoqué avant le 1^{er} entretien physique (65 %) soit dès l'offre d'emploi soit lors d'un 1^{er} entretien de présélection. La présélection téléphonique pourrait donc constituer une étape clé pour leur permettre de décider un maintien (ou non) de leur candidature. Lors de celle-ci, les candidats pourraient clarifier trois informations clés : la fourchette salariale et les missions du poste (périmètre, niveau de responsabilité, poids des différentes missions, etc.) ou encore les autres étapes du processus de recrutement. Dans le cas où l'échange est réalisé par un responsable des RH, celui-ci devrait pouvoir répondre à des questions parfois assez précises sur les missions du poste : logiciels utilisés, organisation de l'équipe sur la mission, conditions de travail, etc.

Durant l'entretien opérationnel, les cadres s'attendent surtout à se projeter dans le poste et dans l'entreprise. À ce stade, ils souhaiteraient être informés sur les possibilités d'évolution (54 %), le type de management (51 %), la charge de travail (51 %) et la taille de l'équipe (48 %). Ils s'attendent à découvrir les locaux, dont idéalement leur possible poste de travail, et nécessairement à rencontrer leur futur manager.

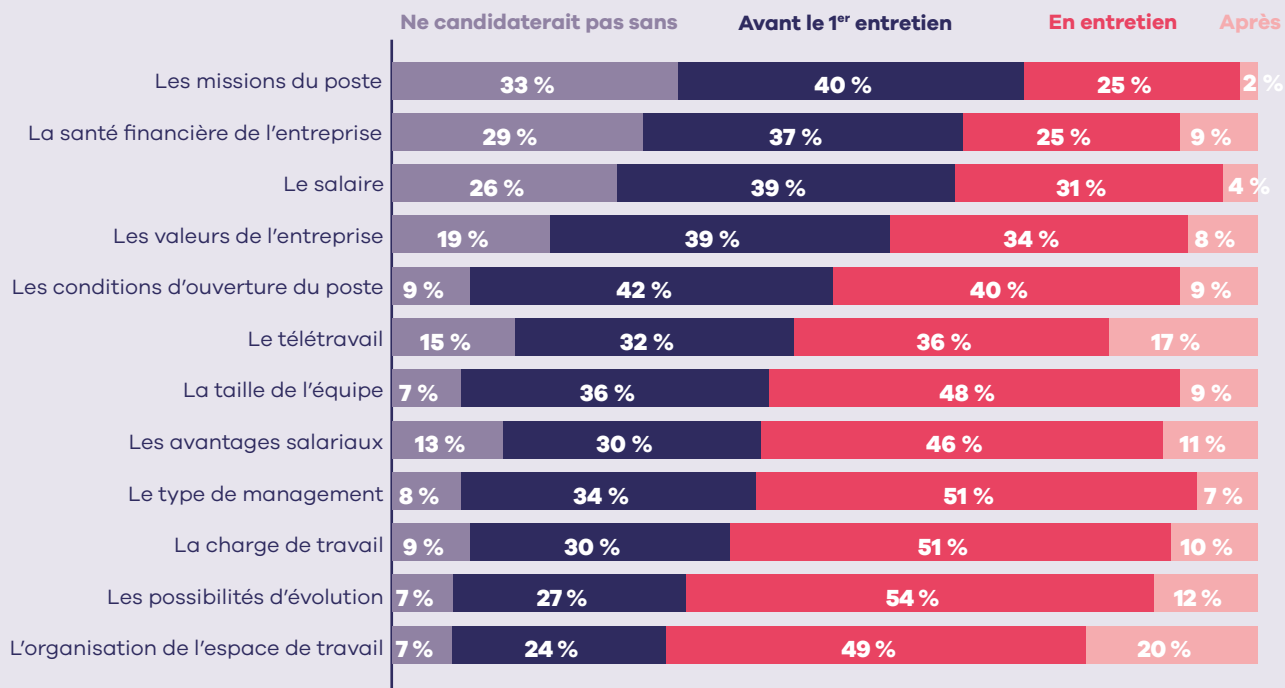
Davantage de précisions sur les conditions d'exercice

Les cadres constatent également que les recruteurs abordent rarement spontanément les sujets de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans l'entreprise. Or, les cadres n'osent souvent pas aborder ces thématiques par eux-mêmes de peur d'être pénalisés dans leur candidature. Ainsi, 49 % des cadres ont des difficultés à aborder la charge de travail avec les recruteurs, 46 % à parler de l'ambiance de travail et 43 % du type de management.

Les cadres souhaiteraient pouvoir aborder les questions QVCT (ambiance, charge, rythme, type de management, confort des postes, etc.) sans tabou avec des interlocuteurs plus « neutres ». Aujourd'hui, la captation de ces informations se fait parfois *via* des sites de notation d'entreprise comme Glassdoor ou *via* leur réseau. Mais d'autres solutions existent : les cadres évoquent par exemple très positivement le fait d'échanger avec les équipes qu'elles vont intégrer.

Selon une majorité de cadres, le salaire et les missions du poste devraient être évoqués très tôt lors du processus de recrutement

Part des cadres qui souhaitent obtenir cette information...



Source : Apec, février 2024 - Base : cadres en emploi

Un salaire à évoquer plus tôt

“ Une entretien de 2h et au bout le salaire n'entre pas dans les grilles. Homme, 32 ans, chef de projet

Qu'ils abordent le salaire au 1^{er} ou au 2^e entretien, c'était vraiment une perte de temps. Ce sont des trajets, c'est de l'impatience. Homme, 35 ans, responsable d'exploitation

Un 1^{er} échange téléphonique à soigner

“ Le 1^{er} échange téléphonique est crucial. Il faut prendre plus de temps pour aborder tous les critères de recherche côté employeur ou employé. [...] Tout le monde gagne du temps.

Homme, 33 ans, responsable informatique

D'abord on va un peu plus profondément, et on voit si par rapport à ce qu'on se dit, moi je peux matcher pour vous et vous, vous pouvez matcher pour moi. Si on se rend compte qu'il y a peut-être un point d'accroche pour vous et pour moi, là, on se rencontre. Homme, 39 ans, responsable commercial

Une information correcte et invariante à donner

“ Je reçois son e-mail [à la RH] avec la promesse d'embauche [qui ne correspondait pas à ce qui avait été précédemment discuté]. [...] Je l'ai appelé, on a discuté, le ton est quand même monté. [...] La fin était un peu virulente. Homme, 39 ans, responsable commercial

Ils vous parlent de participation, sauf que l'entreprise est déficitaire.

Homme, 35 ans, directeur de chaîne de restauration

Si on s'est mis d'accord sur certaines choses et qu'à la fin cela change, on peut se sentir trahi. Ça m'est arrivé, j'ai refusé. Homme, 33 ans, ingénieur

L'attente d'une plus grande considération

Une plus grande réciprocité dans les échanges

Les processus de recrutement sont considérés par les cadres comme des moments de découverte mutuelle qui doivent bénéficier autant au candidat qu'à l'entreprise. Or, nombre de cadres interviewés disent s'être confrontés à des processus déséquilibrés qui laissent peu de place à l'expression de leurs envies ou besoins. Certains entretiens s'apparentent, à leurs yeux, à des exposés, voire à des interrogatoires, où la ou le candidat n'a pas l'opportunité de poser ses questions ou d'expliquer ses motivations. De surcroît, les processus s'imposent parfois au candidat qui doivent s'accommoder de créneaux imposés ou sont sommés de fournir une réponse très rapidement à la suite d'une proposition d'embauche.

“ En général, les recruteurs nous pressent un peu, et au final, ils prennent tout leur temps, je ne trouve pas ça très juste.

Femme, 25 ans, chargée d'assurance

Les cadres sont ainsi en attente d'une relation plus équilibrée avec les recruteurs. Parler au moins autant que le recruteur et pouvoir poser ses questions sont

deux indices qui permettent de jauger de l'équilibre des échanges. Les cadres apprécient aussi les entretiens opérationnels qui dépassent le cadre du recrutement : échange de pratiques sur le métier, discussion autour d'outils, etc. Par ailleurs, la réciprocité est aussi attendue au niveau de l'organisation des entretiens. Les cadres se plient aux contraintes des recruteurs et s'attendent à un minimum de souplesse sur les prises de rendez-vous (dates, durée, modalités des échanges, etc.). Au moment de prendre leur décision d'accepter un poste, les cadres ont également besoin d'un temps de réflexion raisonnable d'autant qu'ils laissent du temps aux recruteurs pour prendre leur décision.

La réciprocité est aussi attendue en cas d'arrêt du recrutement : les cadres souhaitent savoir pourquoi ils n'ont pas été sélectionnés, surtout quand ils arrivent en fin de processus, un moment où le nombre de candidats s'est réduit. Idéalement, ils cherchent à capter des informations qui leur permettraient d'améliorer leurs futures candidatures, que ce soit sur leur profil (formations, compétences à développer, etc.) ou leur prestation lors des entretiens (points forts, faibles).

Une posture qui donne envie de travailler ensemble

La qualité du relationnel lors du processus de recrutement est également une dimension jugée déterminante car elle présage de l'entente avec son futur manager et du climat interne de l'entreprise. Pourtant, les cadres rencontrent des postures qu'ils jugent inadaptées : un manque de respect plus ou moins flagrant (retard, commentaires désobligeants, questions jugées intrusives voire illégales), une ambiance inappropriée (excès de formalisme ou de familiarité, froideur, attitude pressante), des interlocuteurs mal préparés ou dans de mauvaises dispositions (stressés, fatigués, etc.), un aspect impersonnel du recrutement (questions standardisées, arrêt du processus *via* un mail type, etc.).

“ C'était moins convivial, j'ai l'impression qu'on était plus pressés dans le temps, [...] ça allait très vite [...] : on avait des lignes directrices, il ne fallait pas les dépasser. **Homme, 40 ans, ingénieur géologue**

“ Le commercial m'a dit « Bon, j'ai survolé, ça a l'air d'être bien ce que t'as fait » (...) Donc il s'en foutait : moi dans ma tête je fais attention aux mots utilisés. **Homme, 42 ans, ingénieur système**

Les cadres interviewés souhaiteraient plus de prévenance et de bienveillance de la part des entreprises. Selon eux, certaines attitudes pourraient mettre particulièrement à l'aise les candidats : montrer de l'intérêt et de la considération pour leur expérience, personnaliser les questions (selon l'expérience, les missions antérieures, etc.), prouver que le CV a été bien compris, rassurer sur la pertinence de la candidature, etc. En effet, les cadres ont besoin qu'on leur donne envie de venir travailler dans l'entreprise. La posture du recruteur, notamment du futur manager, est un argument qui peut alors devenir déterminant lors de la prise de décision finale du cadre.

Des échanges plus humains et plus équilibrés permettraient aux candidat.es de ne pas vivre une expérience déplaisante

Se sentir sur un même pied d'égalité

“ Il faut un échange équilibré, que ce soit un échange dans les 2 sens. **Femme, 30 ans, data scientist**

Ce n'est plus le candidat qui doit se vendre mais l'entreprise. **Homme, 35 ans, directeur de chaîne de restauration**

Moi, j'ai pu poser toutes mes questions, on ne m'a pas coupé par manque de temps et inversement, j'ai senti que la personne en face avait besoin de savoir des choses sur moi, que la personne faisait vraiment un choix de candidats et qu'ils n'étaient pas désespérés à prendre n'importe qui.

Femme, 25 ans, chargée d'assurance

Un entretien manager réussi, c'est quand je suis à l'aise, quand c'est un échange et pas un interrogatoire. **Femme, 30 ans, data scientist**



Être mis à l'aise par les recruteurs

“ C'est un peu comme un mariage. Tout ça influe sur la décision de vouloir y aller. D'un point de vue humain, ça passe ou ça ne passe pas. **Femme, 45 ans, DAF**

Moi je préfère qu'on se détende en fait, qu'on se lance plus sur des discussions informelles. **Homme, 40 ans, ingénieur géologue**

On m'a dit « Ici, on n'est pas là pour te juger, on est en train de voir comment tu te comportes [...] Vous n'êtes pas en concurrence, je vois d'autres personnes, c'est vrai, mais là, aujourd'hui, je te demande d'oublier, on va mener l'entretien, parle nous de toi, on a envie de te connaître ce que t'as fait, ce que tu fais ». C'est magnifique. **Homme, 42 ans, ingénieur système**

Il faut un processus dans l'air du temps surtout, et pas ce côté super strict, où on les a les gens encore avec leur cravate. **Femme, 45 ans, DAF**

Je comprends qu'ils reçoivent plusieurs candidats. Mais je veux me sentir privilégié. **Homme, 33 ans, responsable informatique**

Les 3 qualités, les 3 défauts... Ça existe encore ce genre de questions ? **Femme, 49 ans, chargée de développement en audiovisuel**

Recevoir des bilans de leur candidature pour s'améliorer




“ J'aurais aimé avoir un vrai feedback sur ce qu'ils attendaient. Parce qu'il y a le case study mais on ne sait pas sur quels points on est évalué [...]. Est-ce que c'était satisfaisant ou pas ? Un vrai retour. J'ai passé du temps, j'espère qu'ils passeront aussi du temps à me faire un retour constructif. **Femme, 27 ans, cheffe de produit**

Parfois tu appelles « Non on n'a pas retenu votre candidature » sans savoir pourquoi [...] Il aurait pu prendre son téléphone, le retour par mail c'est un peu sec [...] Ça aide aussi quand on me dit « On a apprécié ça et ça ». **Femme, 48 ans, directrice de clientèle**

Pourquoi pas avoir un entretien de débriefing d'échec : « T'as pas été assez compétent sur ça, ça faut que tu le travailles peut-être parce que c'est l'avenir, tu as ton CPF, tu peux investir dessus » ou « Voilà mon contact qui pourra peut-être t'aiguiller ». Des échanges comme ça, apporter de l'humain, de se dire qu'un échec peut être un tremplin à quelque chose de positif derrière. Bonifier cette expérience et faire justement de ce process une expérience et pas juste un process.

Homme, 42 ans, ingénieur système

Pour résumer : les pratiques jugées « idéales » par les cadres à chaque étape du processus de recrutement

| | UN PROCESSUS PLUS RESSERRÉ | UN DÉROULÉ PLUS LISIBLE | UN CONTENU DE POSTE CLARIFIÉ | UNE PLUS GRANDE CONSIDÉRATION |
|--|--|--|--|--|
|  <p>Prise de contact et pré-sélection téléphonique</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Une réponse à la candidature sous moins de 3 semaines | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un premier appel programmé (pas d'appel inopiné) ■ Un processus explicité dans son ensemble | <ul style="list-style-type: none"> ■ Une présélection permettant au candidat de valider son intérêt pour le poste ■ Une communication rapide sur toutes les informations jugées clés par les candidats (salaire, missions du poste) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un premier échange par téléphone ■ Une interrogation sur les contraintes du candidat pour adapter le processus si besoin (contraintes professionnelles, autres processus, etc.) |
|  <p>Phase d'entretiens</p> | <p>Un processus condensé</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 3 entretiens maximum ■ Si besoin, des entretiens en présentiel qui se succèdent immédiatement ■ Une durée d'entretien adaptée à son importance (entretiens de pré-recrutement / RH : maximum 30 minutes, entretien opérationnel : minimum 1h) <p>Une mobilisation raisonnée</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un seul déplacement du candidat : pour l'entretien opérationnel ■ L'absence de toute redondance entre les entretiens : par rapport à l'entretien précédent, la fiche de poste, la candidature ■ Une structuration des entretiens par objectifs <p>Des tests adaptés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des tests courts / pour les profils juniors / techniques ■ Des tests après le premier entretien seulement | <p>Un processus clarifié</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un rappel du déroulé du processus à chaque étape ■ Une explication des tests, sur leur déroulé et impact <p>Des retours</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un retour maximum 15 jours après le premier entretien ■ Des retours systématiques après chaque entretien pour clarifier la suite du processus | <p>Des informations données / demandées au moment adéquat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une rencontre avec le manager voire l'équipe lors de l'entretien principal / opérationnel ■ Des entretiens permettant aux candidats de récupérer les informations qui leur manquent ■ Une rencontre avec les RH en début / fin de recrutement <p>Une proactivité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des sujets sensibles (charge de travail, ambiance / relations de travail, type de management, etc.) abordés spontanément par l'entreprise | <p>Une réciprocité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un échange sur un même pied d'égalité ■ Une possibilité laissée au candidat pour poser toutes ses questions ■ Une discussion sur les sujets annexes : les pratiques du métier, les outils, les méthodes, etc. <p>Un bon relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une bienveillance, positivité et réassurance dans les échanges ■ Pas d'excès de formalisme ou de familiarité ■ Des entretiens / questions personnalisés ■ Un nombre d'interlocuteurs limité ■ Des retours sur les tests et les entretiens |
|  <p>Clôture du processus</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Une clôture du processus dans les temps définis | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pas d'étapes « surprises » en fin de processus ■ Une explicitation de la durée totale du processus, jusqu'à sa clôture | <ul style="list-style-type: none"> ■ Des informations invariantes jusqu'au bout du processus ■ Une disponibilité de l'entreprise pour répondre à d'éventuelles nouvelles interrogations du candidat | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un retour détaillé et systématique, d'autant plus en cas d'arrêt du processus ■ Un retour par téléphone ■ En cas de proposition, un temps de réflexion laissé au candidat pour prendre sa décision |

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
- > Docteurs et doctorants (Bac+6 et plus), décembre 2023
- > Les difficultés de recrutement de cadres en 2023, novembre 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 : Joséphine Rey-Bordjah, Annabelle Wante, Sophie Hamman, Cendrine Mouline

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).