



## Le rôle des managers dans les recrutements

Des décisionnaires en attente de formations aux techniques de recrutement et de soutien RH

Les difficultés de recrutement, de cadres comme de non-cadres, ont atteint en 2022 des niveaux d'intensité très élevés. Dans ce contexte, mieux comprendre comment les recrutements s'organisent concrètement dans les entreprises revêt un enjeu important. À ce titre, le rôle des cadres managers est crucial : ils définissent leurs besoins de recrutement dans leur équipe, rencontrent les candidats et sont au cœur de la décision finale. Comprendre plus finement le rôle des managers dans les processus d'embauche et les interactions avec les RH peut ainsi permettre de définir des leviers afin d'optimiser les processus de recrutement.

### Réussir ses recrutements, un investissement crucial pour les managers

Recruter constitue un acte courant pour les cadres managers. Au cours des 12 derniers mois, les deux tiers d'entre eux ont recruté au moins une personne dans leur équipe. L'enjeu est de taille : le recrutement doit leur permettre de remplacer ou d'acquérir des compétences manquantes, tout en assurant complémentarité et équité avec leurs collaborateurs et collaboratrices actuels. La pression est d'autant plus importante qu'un recrutement raté peut entraîner des conséquences lourdes : dégradation de l'ambiance de travail, surcharge de travail, retards de production, etc.

Pour les managers, recruter un-e candidat-e est une activité chronophage et ce processus est d'autant plus long lorsque trouver le profil adéquat est difficile. Sans compter que le recrutement ne s'arrête pas à la sélection finalement retenue : le manager prépare l'accueil des nouveaux et, à leur arrivée, il organise des formations et prévoit des temps d'échange pour s'assurer de leur bonne intégration.

> Part des cadres managers ayant recruté au moins une personne dans son équipe dans les 12 derniers mois



> Part des cadres managers indiquant passer de plus en plus de temps dans le recrutement des membres de leur équipe



« C'est sans doute un des moments les plus importants dans le rôle du manager, **c'est constituer son équipe.** »

Marc, manager d'une vingtaine de cadres dans une grande entreprise

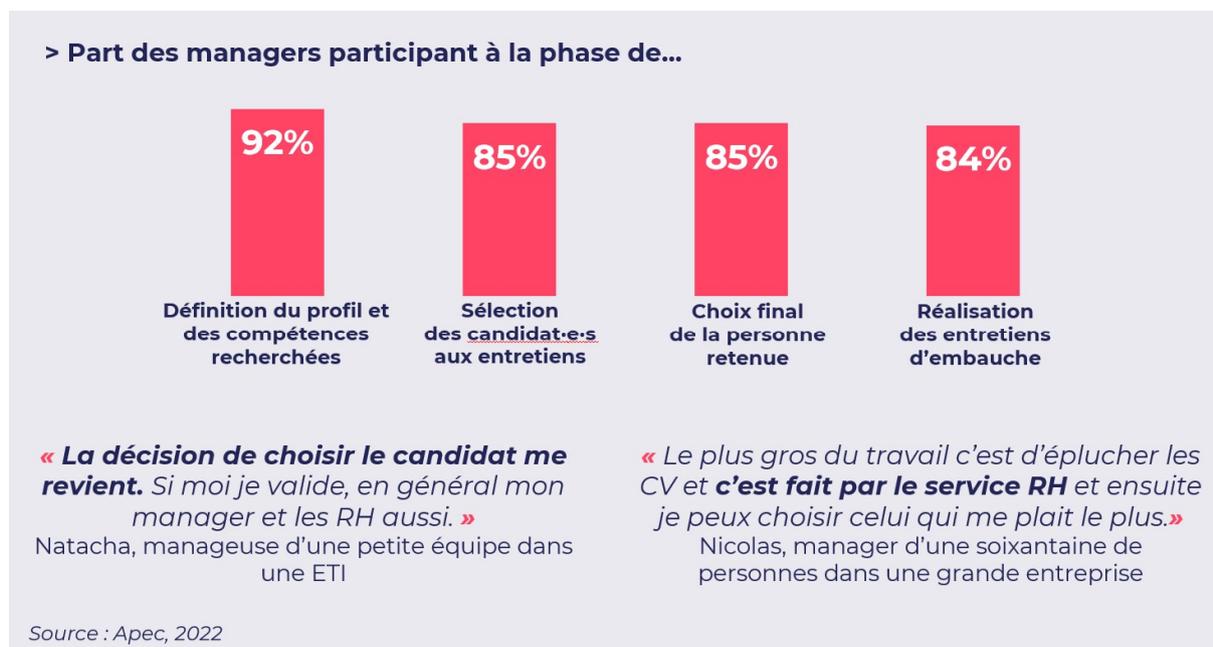
Source : Apec, 2022

## Des managers impliqués dans toutes les phases du recrutement et principaux décisionnaires

Les managers participent en tant qu'acteur principal à de nombreuses étapes du recrutement. La quasi-totalité d'entre eux définissent leurs besoins (92 %), réalisent les entretiens d'embauche (84 %) et participent au choix final de la personne retenue (85 %).

75 % des cadres managers peuvent compter sur un service des ressources humaines pour les aider dans ce processus de recrutement : 92 % dans les ETI et grandes entreprises, 67 % dans les PME et 29 % dans les TPE. Dans les entreprises qui ne disposent pas de services RH, un-e responsable administratif ou un-e dirigeant-e peuvent prendre le relais. Les managers peuvent également participer à la recherche des candidat-e-s, notamment lorsque le recrutement est difficile. La pratique de partager les offres d'emploi sur les réseaux sociaux ou d'évoquer le recrutement dans leur entourage est courante parmi les managers. Cette démarche permet d'élargir le vivier de candidatures et parfois de faire émerger de nouveaux profils.

Concernant la sélection, les managers sont le plus souvent en première ligne : ce sont eux qui choisissent les candidat-e-s retenu-e-s. Ils estiment en effet être les plus à même de repérer ceux et celles qui correspondent à leurs besoins, notamment en termes de compétences techniques. En revanche, les managers ont une marge de manœuvre limitée quant à la rémunération proposée par l'entreprise : cette phase du recrutement est le plus souvent gérée par les RH, en amont ou en aval des entretiens d'embauche.



## Des managers preneurs de formations aux techniques de recrutement pour compléter leur expérience

Très peu de managers ont eu l'impression de « se tromper dans le recrutement. » Leur opérationnalité leur permet de sélectionner assez facilement des candidats. De surcroît, pour sécuriser leurs choix, les managers s'entourent d'autres opérationnels (membres de leur équipe ou supérieur hiérarchique), notamment pendant les entretiens d'embauche. Avoir un deuxième voire un troisième avis permet de mieux cerner les compétences et d'être certain de ne pas passer à côté d'un profil intéressant. La présence d'un supérieur hiérarchique, qui montre l'exemple lors des entretiens et donne ses retours ensuite, permet aussi de bénéficier d'une « formation » pratique qui se transmet de managers en managers.

Les managers profitent également de leurs années d'expérience dans le recrutement pour peaufiner la trame de leurs entretiens ou mieux cibler les profils à embaucher. Certains ont

d'ailleurs assez profondément modifié leurs pratiques après quelques années d'expérience du recrutement.

Pour autant, ils restent nombreux à trouver que les compétences des candidat-e-s sont difficiles à identifier, en particulier les *soft-skills*. 43 % se déclarent en effet peu à l'aise avec l'identification des compétences comportementales. C'est notamment pour cette raison qu'une majorité des managers jugeraient utile de bénéficier d'une formation : 76 % aimeraient être formés à la réalisation des entretiens d'embauche et 77 % à la définition des compétences recherchées. Mieux connaître les bases légales du recrutement, notamment en matière de discriminations, apparaît également comme un besoin important.

Ces résultats peuvent illustrer un certain hiatus entre la réalité positive décrite par les cadres managers et les difficultés concrètes qu'ils rencontrent sur le terrain pour repérer certaines compétences. Ce sont ces difficultés qui peuvent amener certains managers à adopter une logique de « clonage » dans leurs recrutements, afin de limiter la prise de risque.



## La fluidité entre managers et RH : un enjeu majeur pour la réussite des recrutements

Si la majorité des managers (63 %) estiment que les RH prennent en charge efficacement les recrutements, d'autres se plaignent du manque de fluidité et de la zone de flou autour des activités RH, notamment lors de trois étapes clés du recrutement.

1. La **définition précise des besoins** constitue une étape incontournable. Les RH se doivent en effet de comprendre les besoins des managers pour réaliser un 1<sup>er</sup> filtrage des CV de qualité. Une mauvaise compréhension des besoins entraîne des aller-retours inutiles et de la frustration pour les managers. Pour cela, les « débriefs » entre managers et RH en amont et en aval de la publication des offres d'emploi permettent de gagner du temps dans la suite du processus.

### Un enjeu de compréhension des besoins par les RH

« J'ai de la chance parce que la personne qui s'occupe de mes postes [...] **comprend très rapidement les profils que je recherche.** »

Nicolas, manager d'une soixantaine de personnes dans une grande entreprise

« Je fais souvent le débrief avec elles sur les compétences que j'attends, **mais je crois qu'elles ne comprennent pas le fond de nos missions.** »

Sonia, manageuse d'une vingtaine de personnes dans une ETI

2. L'étape de **recherche de candidats et de candidates** nécessite un nombre important d'interactions. Dans un contexte de difficultés de recrutement, les deux parties ont tout intérêt à se tenir au courant de l'avancement du recrutement, à discuter des ajustements nécessaires voire organiser des ateliers d'approche directe.

### Une coopération renforcée en cas de manque de candidats

« **On fait une session ensemble** [...] où on parcourt LinkedIn avec des mots clés, [...] et [le RH] va essayer de faire une approche directe sur les gens qu'on aura identifiés. »  
Ludovic, manager d'une petite équipe de cadres dans une grande entreprise

« **On devrait être beaucoup plus impliqué** sur la partie recrutement cadre [car] les attentes du manager ne sont pas les mêmes. »  
Sonia, manageuse d'une vingtaine de personnes dans une ETI

3. Enfin, **l'étape de sélection des candidats et des candidates** devrait être la plus transparente possible. Certains managers souhaiteraient recevoir plus d'informations de la part des RH sur leurs échanges avec les candidat-e-s, sur leur façon de présélectionner les CV ou tout simplement sur l'avancement du recrutement.

### Fluidité et clarté nécessaire de la part des RH

« Ce qui se passe entre les RH et cette personne, **j'avoue que je ne sais pas trop.** »  
Julie, manageuse d'une petite équipe dans une grande entreprise

« J'aimerais [...] que ce ne soit pas forcément à moi d'aller solliciter des points, **mais plus à eux de revenir vers nous** pour nous dire où ils en sont. »  
Sonia, manageuse d'une vingtaine de personnes dans une ETI

Les managers apparaissent comme un maillon clé de tout processus de recrutement. S'ils expriment relativement peu de difficultés à assurer cette mission au cœur de leur métier, les attentes exprimées, notamment en matière de formation et de communication avec les services RH, permettraient toutefois de gagner en fluidité et en efficacité. Cela constitue un enjeu de taille dans un contexte d'intenses difficultés de recrutement.

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur les travaux suivants :

- Une enquête menée en mai 2022 auprès de 800 cadres managers en poste, du secteur privé.
- Le baromètre mensuel de l'Apec, mené en septembre 2022 auprès de 2 000 cadres en poste, du secteur privé.
- 10 entretiens réalisés à l'été 2022 avec des cadres managers ayant effectué au moins un recrutement au cours des 2 dernières années.

## ISSN 2826-874 (Collection Recrutement)

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Sophie Hamman, Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec\_Etudes

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuits + prix d'un appel

\*prix d'un appel local

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.