



Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement

Une valeur ajoutée reconnue sous certaines conditions

■ Un recours à des prestataires motivé par la complexité des recrutements

- La moitié des PME ont fait appel au moins une fois à un prestataire privé pour recruter un cadre en 2023. Elles n'étaient que 4 sur 10 en 2019.
- Les PME recrutent par l'intermédiaire de prestataires en premier lieu lorsqu'il s'agit de profils stratégiques pour l'entreprise (79 %) ou lorsqu'elles font face à un besoin urgent (71 %).
- Leur choix de recourir à des prestataires pour leurs recrutements de cadres peut également être lié à la rareté des profils recherchés et aux tensions sur le marché.

■ Des PME mitigées sur la plus-value du recours aux cabinets privés de recrutement

- La majorité des PME déclarent connaître les prestations proposées par les cabinets de recrutement, mais elles n'en ont qu'une connaissance approximative.
- Elles jugent globalement que les prestataires de recrutement permettent de recruter plus rapidement et de trouver de meilleurs profils, mais seule la moitié (47 %) estiment qu'il s'agit d'un bon investissement.
- Certaines PME ayant déjà eu recours à ces intermédiaires déplorent un coût qui leur semble trop élevé au regard de prestations qui ne répondent pas toujours à leurs besoins (propositions de candidatures décevantes par exemple).

■ Des expériences plus concluantes quand s'installe une relation fondée sur l'écoute et la confiance

- Malgré certaines réserves exprimées, l'utilité du recours à des cabinets apparaît majoritaire à l'usage : ainsi, 55 % des PME ayant déjà eu recours à un cabinet de recrutement envisageraient d'y recourir à nouveau pour un futur recrutement de cadre (*versus* 34 % pour l'ensemble des PME).
- Elles apprécient qu'une relation quasi-partenariale se noue, de préférence avec un conseiller unique, de l'expression de leur besoin à l'intégration du candidat retenu. Les relations avec les cabinets locaux ou de petite taille, permettant une relation de PME à PME, voire de « dirigeant à dirigeant », sont particulièrement valorisées.

Sommaire

03

Les PME sont de plus en plus nombreuses à avoir recours à des prestataires pour leurs recrutements de cadres

04

Un recours à des prestataires motivé par la complexité des recrutements

06

Des PME mitigées sur la plus-value du recours aux cabinets privés de recrutement

09

Des expériences plus concluantes quand s'installe une relation fondée sur l'écoute et la confiance

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur trois sources de données.

- **Une enquête qualitative menée** en juin 2024 par la société Ifop :
 - **25 entretiens auprès de PME ayant eu recours à un prestataire de recrutement** pour un ou plusieurs recrutements de cadres au cours des 12 derniers mois (recrutements aboutis et non aboutis), répartis selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la région, et les types de postes (métier support ou « cœur de métier »).
 - **10 entretiens auprès de prestataires de recrutement**, répartis selon le type de prestataire (cabinet de recrutement, cabinet de chasse ou entreprise de travail temporaire) et leur positionnement (généraliste ou spécialisé).
- **Une enquête quantitative téléphonique**, menée en septembre 2024 par la société Callson, auprès de 1 000 entreprises du secteur privé de 1 salarié et plus comptant au moins un cadre dans leurs effectifs (dont 800 TPE-PME). La représentativité de l'échantillon est garantie par le respect de critères de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région.
- **L'édition 2024 du baromètre Apec des pratiques de recrutement de cadres** : enquête téléphonique réalisée en janvier et février 2024 par l'institut LVDC auprès de 1 150 entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2023. Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région, sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

Les PME sont de plus en plus nombreuses à avoir recours à des prestataires pour leurs recrutements de cadres

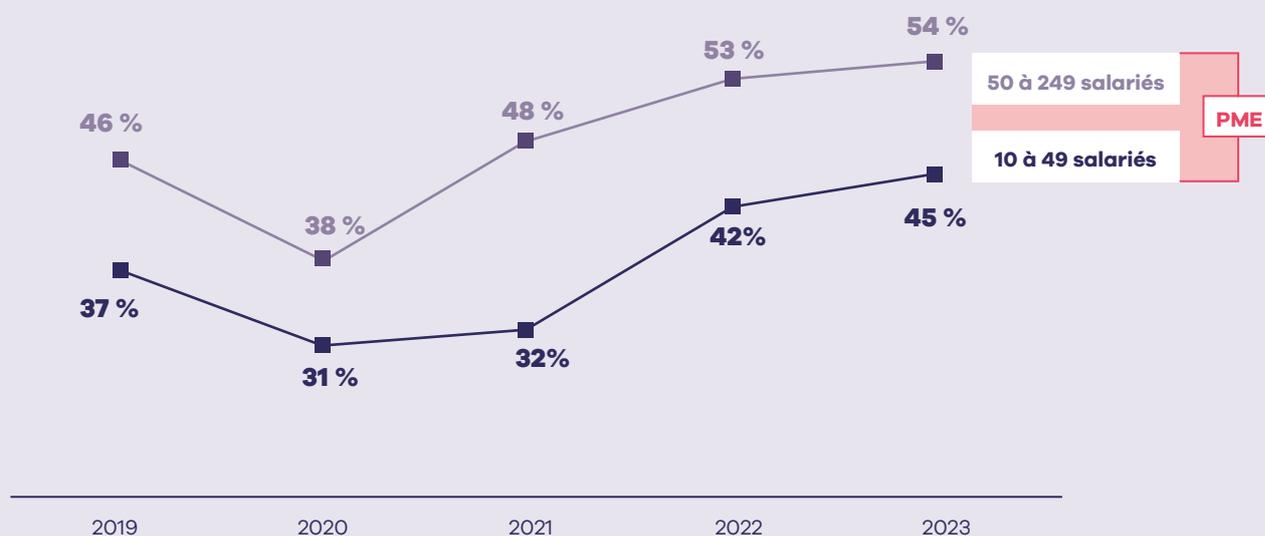
Dans un contexte de dynamisme des recrutements de cadres et de concurrence accrue entre entreprises, notamment sur certains profils, les entreprises ont adopté ces dernières années des stratégies de *sourcing* proactives. Elles ont par exemple de plus en plus fréquemment recours aux réseaux sociaux et démultiplient les canaux de diffusion de leurs offres d'emploi.

Face à cette concurrence plus vive pour attirer les compétences, les PME peuvent être pénalisées par un déficit de notoriété, par un manque de moyens humains pour recruter ou par des ressources financières limitées restreignant les conditions d'emploi,

dont le salaire, qu'elles peuvent proposer. Elles sont donc de plus en plus nombreuses à choisir de faire appel à des prestataires pour tout ou partie de leurs recrutements de cadres. En 2023, près de la moitié (49 %) des PME ayant recruté des cadres y ont eu recours pour au moins un recrutement, alors que cette part n'était que de 39 % en 2019.

Ce recours accru à des prestataires de recrutement interroge sur les logiques et les attentes qui président à ce choix, sur les formes de cette « externalisation des recrutements » et sur les conditions qui permettent aux PME d'y trouver une plus-value.

Part des PME ayant eu recours à un cabinet de recrutement/chasse ou à une agence d'emploi, pour au moins un recrutement de cadre



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant recruté au moins un cadre en 2023
Source : Apec, 2024

Un recours à des prestataires motivé par la complexité des recrutements

L'enjeu stratégique du poste à pourvoir et l'urgence à recruter, principales raisons du recours à des prestataires de recrutement pour les PME

Interrogées sur les raisons les ayant amenées à solliciter une société de recrutement, les PME l'ayant fait pour au moins un de leurs recrutements de cadres en 2023 avancent en premier lieu le caractère stratégique du poste (cité par 79 % des PME concernées). Dans ce cas de figure, elles mobilisent ces intermédiaires avec la volonté d'être rassurées quant à la qualité des candidats, compte tenu des potentielles répercussions d'un mauvais choix (sur le coût de la masse salariale, sur la conduite de l'entreprise, sur les équipes, etc.). Une grande partie de la valeur ajoutée attendue des prestataires réside dans leur capacité à identifier les bons profils, puis à les approcher.

L'urgence de certains recrutements ou la perspective d'un gain de temps sont également propices au recours à des prestataires de recrutement (71 %). Les situations d'urgence touchent plus parti-

culièrement les PME en forte croissance pour lesquelles les besoins en recrutements sont nombreux, ou celles où il existe un *turnover* important. Elles concernent également les PME qui interviennent sur des « marchés de contrats » où les effectifs doivent être adaptés à la demande (comme dans le bâtiment ou les services informatiques).

Plus rarement, les PME peuvent aussi être amenées à faire appel à un prestataire pour recruter un profil inhabituel ou atypique, dont les spécificités techniques relèvent d'un domaine peu ou pas du tout maîtrisé par le dirigeant ou le responsable du recrutement (cité par 36 % des PME contre seulement 27 % des ETI-GE). Les entreprises concernées s'adressent à des prestataires capables d'appréhender des profils « pointus » et d'évaluer avec précision leur niveau d'adéquation avec le poste.

La rareté des profils et les tensions sur le marché, autre motivation à la sollicitation d'un prestataire de recrutement

Ces dernières années, les entreprises ont fait face à d'importantes difficultés à mener à bien leurs recrutements de cadres¹, notamment pour certains métiers et dans certains territoires². Dans ce contexte, les PME peuvent être amenées à avoir recours à un cabinet de recrutement ou de chasse lorsqu'elles sont à la recherche de profils rares (63 % des PME citent ce motif). Elles peuvent aussi se résoudre à recruter par l'intermédiaire d'un cabinet lorsqu'elles n'ont pas réussi à recruter par elles-mêmes (52 % des PME). Enfin, les PME peuvent avoir recours à des prestataires externes, afin de res-

ter discrètes dans leurs recrutements. La confidentialité est de mise lorsque le projet d'embauche relève d'une actualité stratégique de l'entreprise ou pour éviter des tensions entre dirigeants de PME concurrentes. Et ce, d'autant plus lorsque des candidats en poste sont approchés directement. La discrétion est également souvent recherchée pour des recrutements entrepris en anticipation du remplacement d'un cadre dont le départ n'a pas encore été annoncé aux équipes, dans des cas de licenciement ou de démission par exemple.

¹ Apec, *Pratiques de recrutement des cadres 2024*, mai 2024.

² Apec, *Difficultés de recrutement de cadres par région et fonction*, novembre 2022.

Les PME ont recours à des prestataires en premier lieu lorsqu'il s'agit de recruter pour un poste stratégique

Raisons du recours à un cabinet de recrutement/chasse ou à une agence d'emploi



Base : entreprises de 10 salariés et plus ayant fait appel à un cabinet de recrutement pour un recrutement de cadres
Source : Apec, 2024

Se rassurer lors de recrutements à fort enjeu



“ La petite TPE sans ressource RH, le chef d'entreprise n'a pas le temps, personne en interne ne peut occuper cette casquette-là. Donc ces entreprises-là sont frileuses sur le recrutement, et encore plus sur le recrutement cadre. Parce que ce sont des postes stratégiques, avec des rémunérations importantes, donc on ne veut pas se tromper dans la mesure où ça représente une partie importante de la masse salariale.

Cabinet généraliste, Centre-Val-de-Loire

Accélérer le processus pour les besoins de recrutements urgents

“ Quand c'est urgent, je fais appel à un cabinet, par exemple quand un cadre souhaite démissionner et se met en arrêt maladie – on a eu le cas – et on se retrouve sans personne. Donc là ça a été très très urgent.

Responsable RH, PME, Services (Nettoyage industriel), Auvergne-Rhône-Alpes

S'entourer de spécialistes pour appréhender la technicité d'un poste

“ Je travaille avec quelques chasseurs de têtes indépendants qui connaissent bien le secteur. Même si je maîtrise le jargon, je n'ai pas les techniques associées. Quelqu'un qui n'est pas du monde IT ne nous enverrait que des profils non calibrés.

Dirigeant de PME, Services (Informatique), Auvergne-Rhône-Alpes

Assurer la confidentialité de la démarche

“ Il y avait une partie confidentialité sur la stratégie qu'on avait. On sait que tout le monde se regarde et s'observe et comme c'est un secteur quand même en développement, l'idée c'était de créer ce poste là parce qu'on savait qu'il n'était pas forcément créé ailleurs et on voulait rester incognito.

Consultant RH, PME, Services (Soins), Hauts-de-France

Des PME mitigées sur la plus-value du recours aux cabinets privés de recrutement

Une connaissance limitée des acteurs en place, des prestations proposées et des modalités de tarification

La quasi-totalité des grandes entreprises (90 %) déclarent connaître les prestations des cabinets de recrutement, mais ce n'est le cas que de 63 % des PME interrogées. En outre, les PME en ont une compréhension assez floue. Seulement un quart d'entre elles (23 %) les connaissent précisément, quand 19 % ne les connaissent pas du tout.

Au-delà des prestations proposées par les cabinets de recrutement, leurs prix et leurs modes de tarification s'avèrent plus obscurs aux yeux des PME. Seules 19 % en ont une idée précise, contre 53 % des grandes entreprises.

Une image contrastée des cabinets de recrutement, qui varie notamment selon leur taille

Les responsables des RH et les dirigeants de PME interrogés opèrent une nette distinction entre les cabinets selon leur taille et leur positionnement. Les grands cabinets généralistes souffrent parfois d'une image dégradée, et ce malgré leur large force de frappe, qui constitue leur principal atout. Il peut leur être reproché un fonctionnement parfois trop industriel et standardisé, avec une faible prise en compte des spécificités de leurs clients. Concernant le volet relationnel de la prestation, les PME regrettent des profils de consultants souvent jugés davantage commerciaux que RH. Selon elles, l'image des grands cabinets de recrutement pâtit de pratiques de démarchage commercial jugées trop insistantes et peu ciblées.

À l'inverse, les petits cabinets jouissent souvent d'une image plus positive auprès des PME. Ils apparaissent plus impliqués et réactifs dans les projets de recru-

tement, avec l'idée qu'ils jouent leur réputation sur chaque projet. Ces cabinets peuvent également mettre à profit leur expertise sectorielle devant les PME, ou bien leur implantation territoriale, qui permet de trouver des profils déjà intégrés dans le tissu économique local.

“ Ce qui m'insupporte - mais quand je dis m'insupporte c'est vraiment ça- c'est quand ils vous envoient des propositions que vous n'avez pas demandées en me disant : « oui, je travaille pour le cabinet x j'ai trouvé trois supers profils, si ça vous dit rappelez-moi. » Je n'ai rien demandé ! Tous les jours, j'ai un mail [...] avec deux ou trois profils qui n'ont parfois aucun rapport avec ce que je fais.

Responsable RH, PME, Ile-de-France

Un retour sur investissement qui ne fait pas l'unanimité

Plus de la moitié des petites et moyennes entreprises estiment que les prestataires de recrutement permettent de recruter plus rapidement (58 %) et de trouver de meilleurs profils (57 %). Elles sont cependant plus mitigées au sujet de l'adaptation des prestations proposées à leurs besoins (48 %). En effet, leur coût est perçu comme très élevé pour ces entreprises aux moyens limités, et dont les besoins de recrutement réduits ne permettent que rarement de négocier des tarifs dégressifs. Cela les amène à s'interroger sur le rapport coût-bénéfices du recours à ces prestataires. Moins de la moitié des petites et moyennes entreprises estiment qu'il s'agit d'un bon investissement (47 %).

“ D'une part ça coûte cher, il faut être honnête, ça coûte très cher. [...] Et on a l'impression qu'on délègue ça à quelqu'un d'autre mais on ne sait pas le retour, c'est de l'incertitude, c'est un peu stressant.

Responsable RH, PME, Industrie, Hauts-de-France

De nombreuses PME doutent d'une part de la valeur ajoutée des cabinets de recrutement, notamment quant à leur capacité à approcher des candidats qu'elles-mêmes ne parviendraient pas à identifier. D'autre part, elles admettent certaines difficultés à se projeter dans cette externalisation de leurs recrutements. Certaines d'entre elles craignent qu'un prestataire ne parvienne pas à prendre en compte leurs spécificités, la technicité de leur marché, ou leur culture d'entreprise. Face à des processus qu'elles jugent opaques, elles peinent également à envisager de déléguer certaines étapes du recrutement. L'examen des candidatures constitue, par exemple, une étape du processus sur laquelle les dirigeants de PME souhaitent souvent garder la main.

“ Je n'étais pas vraiment ok avec le fait de faire appel à un cabinet de recrutement. Déjà il faut leur expliquer parce qu'ils ne sont pas forcément spécialisés dans ce métier-là qui est quand même assez complexe. Parce qu'ils ont aussi d'autres entreprises et est-ce qu'ils vont vraiment dégrossir le tas de CV qu'ils vont recevoir ? C'est à nous de traiter la suite, est-ce qu'on va le faire ensemble ? Est-ce qu'en fait on ne se rajoute pas une autre charge qu'on pourrait gérer nous ?

Dirigente de TPE, Services (Tourisme), Provence-Alpes-Côte-d'Azur

Au-delà des questions d'image, certaines PME ayant déjà fait appel à des cabinets de recrutement expriment également des réserves quant à leur retour sur investissement. Elles déplorent un travail sur la définition du profil recherché insuffisamment poussé et reflétant une mauvaise compréhension des besoins de l'entreprise. D'autres regrettent également des propositions de candidatures qui ne donnent pas le sentiment d'avoir été correctement sélectionnées ou calibrées par rapport aux attentes qu'elles avaient exprimées, ou bien des propositions de CV qu'elles avaient déjà identifiées par elles-mêmes. Enfin, certaines PME témoignent d'une sursollicitation de la part des prestataires qu'elles ont missionnés, donnant une impression de désorganisation et entravant le gain de temps attendu de ce recours à des prestataires de recrutement.

“ J'aurais aimé que le cabinet de recrutement fasse un premier tri au lieu de nous envoyer les CV. Mais on nous a donné les CV et débrouillez-vous.

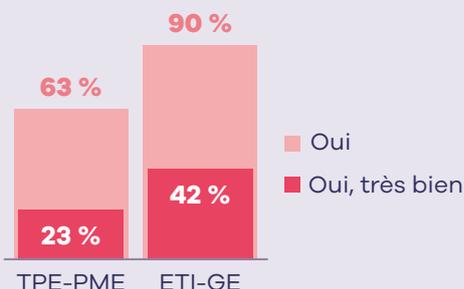
Responsable RH en PME, Industrie, Hauts-de-France

“ Elle m'a envoyé des CV qui étaient trop dispatchés par rapport à ma demande. Je me suis rendu compte qu'elle n'avait pas compris le profil que je recherchais.

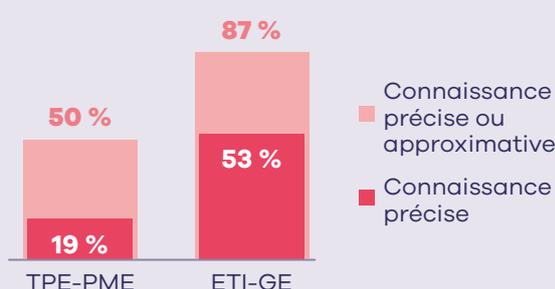
Dirigeant fondateur, TPE, Services (Transports), Ile-de-France

Les PME renvoient une image imprécise et mitigée des prestations des cabinets de recrutement

Part d'entreprises connaissant les prestations proposées par les cabinets de recrutement



Part d'entreprises connaissant les tarifs pratiqués par les cabinets de recrutement



Base : entreprises employant au moins 1 cadre
Source : Apec, 2024

Perceptions des prestations des cabinets de recrutement par les TPE-PME



Base : TPE-PME employant au moins 1 cadre
Source : Apec, 2024

Avec les grands cabinets, une relation parfois trop impersonnelle

« Les grands cabinets ils sont très « nous on a des supers locaux, on est leaders en tout, on fait vachement bien les choses », ils ont à peu près tous le même discours de marketing, ça fait 20 ans que je les pratique donc j'ai l'habitude, je les connais. Au niveau des consultants c'est le jeu de la chaise musicale. Avec eux les consultants sont un peu des commerciaux. »

Responsable RH, PME, Industrie, Ile-de-France



« Je n'ai pas forcément une image positive des gros cabinets parce que j'ai rarement une prestation qualitative avec eux, maintenant j'essaie d'éviter. Ils me proposent les mêmes profils que sur Monster et Indeed, ça arrive très souvent qu'ils m'apportent une candidature que j'ai déjà eue, ça n'a pas de valeur ajoutée. Ensuite on reçoit souvent des candidatures mais parfois ils n'ont pas forcément bien creusé les choses : en général ils ont posé 3 ou 4 questions aux candidats mais on n'avait pas de profils très cadrés. Ils n'avaient pas forcément fait beaucoup de travail en amont. En gros ils passent un coup de fil et ils nous l'envoient. »

Responsable RH, PME, Construction, Ile-de-France

Une spécialisation locale ou sectorielle appréciée

« Dernièrement, j'ai travaillé avec quelqu'un qui travaille uniquement en local et oui, c'est beaucoup plus qualitatif qu'avec des gros cabinets. La qualité vient de la sélection, la présentation du candidat est souvent beaucoup plus précise sur le profil. Parfois avec des cabinets de recrutement je cherche des gens des travaux publics et ils m'envoient des personnes qui ont fait 20 ans de gros œuvre, c'est pas du tout la même spécialité mais pour le cabinet c'est juste du BTP. »

Responsable RH, PME, Construction, Hauts-de-France

Des expériences plus concluantes quand s'installe une relation fondée sur l'écoute et la confiance

Des choix de prestataires qui se fondent sur la confiance et la recommandation

La sélection d'un prestataire repose avant tout sur un « capital confiance » construit avec le temps, au fil d'expériences passées et avec l'établissement de relations professionnelles *intuitu personae* durables. Il s'agit ainsi de limiter la prise de risque en évitant de repartir de zéro avec un nouveau prestataire tout en capitalisant sur les projets de recrutement précédents. Sans expérience préalable avec un prestataire, le choix des PME se fait le plus souvent à partir de recommandations. D'autres critères peuvent également être pris en compte, comme le positionnement du prestataire – spécialisé sur un secteur d'activité ou plus généraliste – ou son implantation géographique – implantation locale et connaissance du bassin d'emploi *versus* « force de frappe » au niveau national.

“ C'est un de nos clients qui nous en a parlé, il fonctionnait comme ça dans son entreprise. Il nous a dit « moi j'en suis très satisfait ». On lui a demandé la fourchette, le coût que ça représentait. On s'est dit pourquoi pas essayer donc il n'y a pas eu d'appel d'offre ça s'est fait de cette façon-là. Il nous a dit qu'ils étaient très pros, que tout était bien cadré, tous les contrats étaient carrés ça faisait de longues années qu'il travaillait avec, donc ça a été les arguments clés on s'est dit, si ça fonctionne bien pour lui pourquoi pas pour nous et on s'est lancé.

Assistant de direction, TPE, Services (Bureau d'études), Occitanie

Une utilité du recours à des cabinets de recrutement qui convainc à l'usage

L'utilité des cabinets de recrutement est reconnue globalement par près de sept PME sur dix pour l'approche directe de candidats (68 %), la diffusion d'offres d'emploi (67 %) et le tri des candidatures (66 %). Les PME ayant déjà eu recours à un prestataire sont plus enclines à les juger utiles à chacune des étapes du recrutement : par exemple, elles sont 76 % à reconnaître l'utilité des cabinets pour l'approche directe de candidats.

34 % des PME se déclarent prêtes à recourir à un cabinet de recrutement pour un futur recrutement de cadre, et cette proportion grimpe à 55 % pour les PME y ayant déjà eu recours. En d'autres termes, malgré certaines réserves exprimées, l'utilité de l'externalisation apparaît nettement pour une majorité des PME l'ayant déjà expérimentée.

Des prestations appréciées quand elles cumulent compréhension fine du besoin et capacité à proposer des profils hors cadre

Du point de vue des PME interrogées, la qualité de la prestation passe par une compréhension du besoin de l'entreprise qui va au-delà des notions de compétences ou d'expérience recherchées. Le prestataire doit faire preuve d'une réelle capacité à cerner le contexte de l'entreprise, afin de proposer des candidatures pertinentes et susceptibles de bien s'intégrer. Pour cela, elles estiment nécessaire que le prestataire échange de manière approfondie avec le manager et jugent souhaitable qu'il fasse une visite au sein des locaux de l'entreprise.

“ Je lui ai demandé de venir une demi-journée avec moi discrètement. L'idée c'était qu'il s'imprègne de la philosophie pour éviter qu'il se trompe, de l'ambiance et du milieu parce que pour lui pour tout dire, c'était aussi innovant pour lui de recruter dans ce milieu-là.

Responsable RH, PME, Services, Hauts de France

La bonne compréhension des enjeux de l'entreprise peut être facilitée lorsqu'une relation de PME à PME, voire de « dirigeant à dirigeant » se crée avec le/la responsable d'un cabinet local ou de petite taille, facilitant ainsi l'émergence d'un lien de confiance et d'empathie mutuelle.

“ Les gros c'est l'usine, avec les petits on a une relation plus directe quelque part, et on est face à des gens qui sont sur des petites entreprises, ils comprennent mieux ce qu'est une PME et je les sens plus investis. C'est comme s'ils faisaient partie vraiment de la société et comme s'ils se battaient pour nous.

Directrice Générale de PME, Services (Nettoyage industriel), Ile-de-France

Enfin, si les PME souhaitent que les critères qu'elles ont fixés pour leur recherche de profils soient res-

pectés, elles valorisent également la capacité des prestataires à proposer voire « pousser » des profils jugés pertinents malgré un décalage avec la fiche de poste. Elles saluent leur capacité à les inciter à « faire ce pas de côté » en s'orientant vers des profils qu'elles auraient évacués d'emblée.

“ [...] je présente des outsiders. Donc vous me demandez A, B, C et moi je présente A B G, ça vous semble bizarre, mais si je vous le présente, c'est qu'il a la capacité de prendre le job, donc est-ce que vous acceptez ou pas ? Et ils me disent d'y aller. Et ça fonctionne, tous mes outsiders rentrent ! Ça peut être un type qui n'a pas le bon niveau managérial, un type à qui il manque de la technique, quelqu'un qui manque de confiance en lui, on le fait grandir.

Petit cabinet de recrutement généraliste, Ile-de-France

La recherche d'une relation quasi-partenariale

Les PME préfèrent avoir un conseiller unique, les tenant au courant des avancements du processus de recrutement sans toutefois les sur-solliciter. Elles attendent du conseiller qu'il soit impliqué et qu'elles puissent entretenir avec lui une relation étroite fondée sur la transparence et la franchise, ayant vocation à s'inscrire dans la durée.

La capacité des prestataires à apporter une réelle compétence sur la partie RH en prodiguant des conseils tout au long du processus de recrutement constitue également un facteur fortement différenciant. Ces conseils sont prodigués de manière informelle lors de la phase de *sourcing* en amenant l'entreprise à préciser sa recherche ou en la réorientant au moment de la sélection des profils (par exemple, en l'aidant à envisager l'évolution des candidats au sein de l'entreprise), mais aussi lors de la prise de poste pour faciliter l'intégration du candidat recruté. Par ailleurs, la qualité de la relation que les prestataires sont en mesure de nouer avec les can-

didats (processus cadré, maintien de la motivation des candidats) constitue également une plus-value appréciée par les PME.

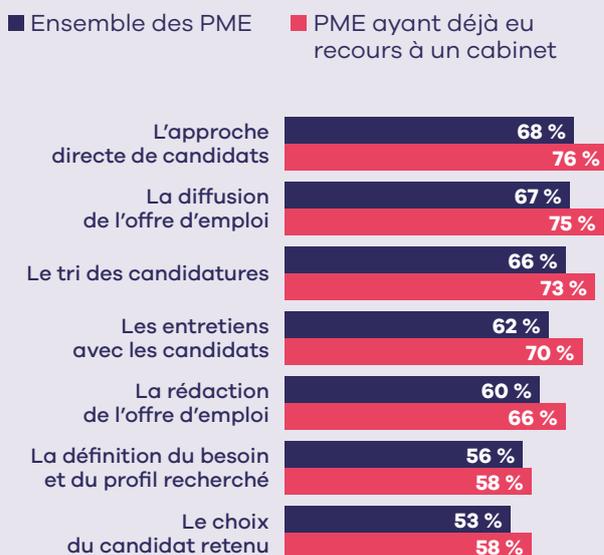
Cette dimension de conseil, voire ce rôle de médiateur, est pleinement revendiquée par les prestataires de recrutement. Nombre d'entre eux mettent en avant leur capacité à fluidifier la communication entre l'entreprise et le candidat, limitant ainsi les frictions qui peuvent surgir en cas de doutes ou d'incompréhensions et parfois mener à un échec du recrutement.

“ Et puis on peut travailler aussi avec lui sur la partie négociation où on a un peu un rôle de médiateur, c'est ça, entre le client et le candidat sur la partie conditions salariales. On fait un peu des va-et-vient entre l'entreprise et le candidat pour être sûr que ça marche.

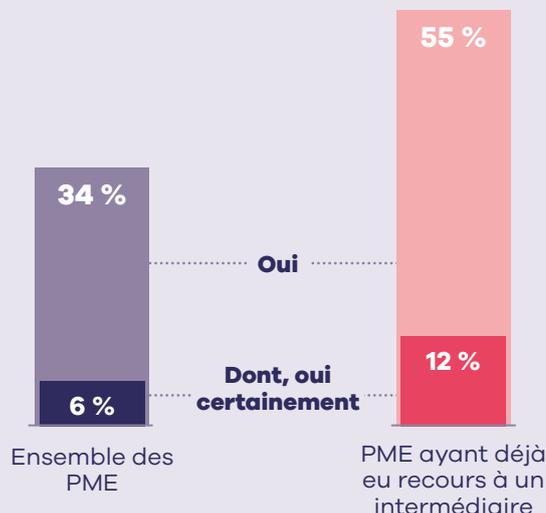
Petit cabinet de recrutement spécialisé, Occitanie

Une large part des PME estiment que les cabinets sont utiles à chacune des étapes du recrutement

Part des PME jugeant les cabinets de recrutement utiles pour ... :



Part de PME envisageant de faire appel à un cabinet de recrutement pour leurs futurs recrutements de cadres



Base : entreprises employant au moins 1 cadre
Source : Apec 2024

Comprendre les attentes et le contexte de l'entreprise

“ Mon rôle [...] c'est de beaucoup écouter, questionner et rencontrer des gens. Je refuse des missions sans rencontrer les gens. Parfois on se dit qu'on trouve un candidat très bien, mais il ne passe pas l'entretien parce que finalement il y a un truc qui n'est pas passé avec quelqu'un (...) j'arrive à cerner la personnalité de l'entreprise. Et je propose des candidats en fonction de ce qu'ils recherchent.

Petit cabinet généraliste, Normandie

Rassurer et séduire les candidats



“ La première chose qu'ils ne font pas nécessairement bien c'est le côté un peu empathique. C'est-à-dire que moi, je vais essayer de me mettre à la place de la personne. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que la personne, si elle change de job, c'est important. C'est comme si elle allait acheter un appartement, c'est comme si elle allait se marier. C'est une décision qui est lourde, qui est forte. Ce n'est pas un truc qu'on prend à la légère. Donc, il faut prendre en compte ça, c'est-à-dire rassurer beaucoup les gens sur un certain nombre de points.

Petit cabinet spécialisé, Ile-de-France

« Challenger » les certitudes

“ Nous il nous a orientés vers elle, peut-être sur son profil et comme il n'y avait aucune connaissance en anglais, on se serait pas arrêté sur son profil, mais les gens du cabinet de recrutement nous ont vraiment poussés à la rencontrer et au final c'est la dernière personne sur ce poste-là qu'on a vue et on a vu des gens plus qualifiés qui venaient d'autres structures et quand on l'a rencontrée, on s'est dit "non mais c'est elle !", on attend qu'elle finisse sa formation en anglais, mais c'est elle qu'on veut.

Chargée de ressources humaines, PME, Industrie, Auvergne-Rhône-Alpes

Les prestations de recrutement étape par étape

| | | |
|---|--|---|
| <p>Critères de sélection de l'intermédiaire</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le capital de confiance basé sur les expériences passées ou des recommandations ■ Le positionnement de l'intermédiaire ■ Son implantation géographique ■ Le prix (modèle tarifaire au succès ou en trois temps) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limiter la prise de risque ■ Capitaliser (« ne pas repartir de zéro ») ➤ Spécialiste (apporte une expertise sectorielle, technique) vs généraliste ➤ Implantation locale (connaissance d'un bassin d'emploi) vs nationale (force de frappe) ➤ Peu négocié, peu de mise en concurrence ; des clauses de réassurances sont souvent proposées par les prestataires |
| <p>Expression du besoin et travail sur la fiche de poste</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ La compréhension du besoin de l'entreprise ■ La définition du profil ■ La conception de l'annonce | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Travail de prise d'information (« analyse de poste » plus poussée de la part des cabinets plus qualitatifs) mais aussi challenger les certitudes des entreprises ■ Elle reste l'apanage de l'entreprise ➤ La rendre plus attractive et visible |
| <p>Sourcing et « défrichage » des candidatures</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ Le <i>sourcing</i> de profils ■ Le tri des candidatures, les vérifications de cv, la préqualification des candidats (échanges pour vérifier leurs prétentions salariales, mobilité, compréhension du besoin de la PME, etc..) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Etape opaque pour les PME ■ Valeur ajoutée des intermédiaires : réseau, notoriété, capacité à détecter les candidatures intéressantes, à « chasser » ■ Gain de temps pour les PME |
| <p>Présélection et motivation des candidats</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ La sélection des profils : entretiens, et éventuellement des tests et/ou un contrôle des références ■ La mise en valeur du poste auprès des candidats | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier la compatibilité du candidat avec le poste ■ Donner envie au candidat |
| <p>Présentation des candidats à l'entreprise et entretiens</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ La présentation des candidats peut se faire à échéance ou au fur et à mesure si c'est un recrutement urgent ou pour des métiers en tension ■ La passation des entretiens | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eventuellement une note de présentation des candidats, la synthèse des tests le cas échéant ➤ En règle générale, les entreprises réalisent les entretiens, parfois en présence de l'intermédiaire qui participe ensuite à un debrief |
| <p>Négociations et médiation</p>  | <ul style="list-style-type: none"> ■ Une communication fluide entre l'entreprise et le candidat ■ La médiation lors d'éventuelles négociations (salaire, jours de télétravail, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Echanger après les entretiens, demander à l'entreprise d'être réactive ➤ Identifier les éventuels points d'incompréhensions entre l'entreprise et le candidat |
| <p>Intégration</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Des échanges avec les candidats après la prise de poste (non systématique) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Appliquer des correctifs si nécessaire ■ Si la prestation est de qualité, peut aller jusqu'à du coaching informel |

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 »

- > Recrutements de cadres managers, novembre 2024
- > Evolution de l'emploi cadre et non-cadre dans l'industrie, novembre 2024
- > Marché de l'emploi cadre dans l'ESS, octobre 2024
- > Baromètre Apec, 4^e trimestre 2024, septembre 2024
- > Baromètre transition écologique et emploi cadre, septembre 2024



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

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.

Responsable du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon, Cendrine Mouline.

Maquette : Character

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).