FOCUS

Regard des recruteurs sur le recrutement de cadres

Des processus contraints par des tensions et des complexités internes

Une étude récente de l'Apec sur la perception des processus de recrutement par les cadres a révélé quatre attentes principales[1] : des processus resserrés dans le temps, un déroulé plus lisible, des informations plus pertinentes sur les postes à pourvoir et une posture des recruteurs faisant preuve de davantage de considération à l'égard des candidats et des candidates.

Les recruteurs interrogés pour la présente étude, qu'ils soient dirigeants, RH ou managers, estiment intégrer déjà largement ces attentes et y répondre au moins en partie. Mais ils se heurtent pour cela à de nombreuses difficultés : contexte de marché incertain, complexité propre au recrutement de cadres, contraintes internes de l'organisation, imprévus inhérents au recrutement, etc. Cette étude vise à investiguer de manière spécifique la vision des entreprises sur les processus de recrutement de cadres et les contraintes à prendre en compte pour penser leurs évolutions.

Des difficultés spécifiques aux recrutements de cadres, sources de complexité dans les processus

Nombre de recruteurs considèrent que les processus de recrutement de cadres demeurent délicats malgré le retournement de tendance actuel du marché et l'atténuation de leurs difficultés[2].

> *" C'est forcément le marché qui est quand même compliqué, le marché est vraiment sous tension (…) Il faut leur donner envie. "*
> **Responsable RH, ETI-GE**

Ils insistent sur le caractère stratégique du recrutement des cadres et la forte pression qui en résulte, accentuée encore davantage dans certains métiers (informatique, ingénierie, etc.), pour les postes de managers[3] et plus particulièrement dans les PME. Le caractère critique d'un recrutement de cadre et la peur de se tromper peuvent ainsi conduire les entreprises à multiplier les phases du recrutement, à ajourner certaines décisions ou, notamment pour les PME, à se tourner vers les cabinets de recrutement[4].

> *" On en attend beaucoup plus d'un cadre, que ce soit par sa formation, par son savoir-faire (…) Donc oui bien sûr que dans toute entreprise quand vous recrutez un cadre c'est un sujet sensible, il ne faut surtout pas se tromper, (…) vous n'avez pas le droit à l'erreur, ça peut vous coûter très cher.*
> **Manager, ETI-GE**

Au-delà du contexte de marché, les recruteurs doivent composer avec une complexité propre au recrutement de cadres, tant dans l'identification des bons profils, l'évaluation de leurs compétences, que dans la négociation finale avec la ou le candidat retenu.

Ils rappellent notamment la persistance de difficultés dans les phases initiales de leurs processus de recrutement, pour trouver des candidatures et les trier. Malgré une grande

[1] *Attentes des cadres en matière de recrutement*, Apec, 2024.
[2] *Baromètre Apec – 4e trimestre 2025*, Apec, 2025.
[3] *Recrutements de cadres managers : un degré d'exigence supplémentaire*, Apec, 2024.
[4] *Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement, Apec, 2024.*

palette d'outils (jobboards, ATS, IA) et le recours potentiel à des ressources endogènes (cooptation, mobilité interne) ou exogènes (cabinets de recrutement), les recruteurs affirment toujours être confrontés à un faible nombre de candidatures reçues, dont une partie sont de plus en plus en décalage avec les profils recherchés[5]. Certains d'entre eux font état de candidatures pas toujours bien ciblées ou personnalisées, spécifiquement quand elles sont produites via un outil d'IAg. Ils mettent l'accent sur le travail important de *sourcing* et de préqualification des candidatures qui a un impact négatif sur les délais et l'anticipation du déroulé des recrutements.

Une fois cette première étape effectuée, l'évaluation des compétences comportementales, ou *soft-skills*, constitue, aux yeux des recruteurs, la phase la plus délicate d'un recrutement de cadre. Elle est considérée comme difficile par 33 % des managers et 51 % des RH / dirigeant.es. En comparaison, l'évaluation des compétences techniques des candidat.es est perçue comme moins problématique pour les managers qui ont davantage d'expertise métier (seuls 24 % d'entre eux l'estiment difficile) que pour les RH / dirigeant.es (36 %).

Les managers reconnaissent généralement la valeur ajoutée apportée par les professionnels des ressources humaines, qu'ils soient internes à l'entreprise ou externe (cabinets de recrutement), pour identifier et apprécier ces compétences comportementales, souvent difficiles à objectiver[6]. Cette évaluation est d'ailleurs parfois entièrement confiée aux RH. À cette fin, le recours à des tests de personnalité est une option pas toujours jugée pertinente. Certains recruteurs les jugent dépassés, chronophages, parfois difficile à interpréter et mal perçus par les candidat.es.

> *« A un certain moment, ça demande des compétences, parce que nous on reçoit le candidat mais il y a des gestuelles, des choses comme ça qu'on ne peut pas appréhender et qui pourraient parfois nous mettre la puce à l'oreille sur des comportements futurs, son aptitude à la résistance au stress, des choses comme ça. Nous on pose des questions mais on n'a pas non plus l'œil d'un recruteur.*
> **Dirigeant, PME**

Les recruteurs soulignent qu'une évaluation erronée ou insuffisante peut notamment conduire à des périodes d'essai non concluantes. Or, les efforts des entreprises pour rationaliser et accélérer les processus de recrutement limitent le temps accordé à l'évaluation approfondie des candidat.es et de leurs compétences relationnelles et comportementales.

À l'issue du processus de recrutement, convaincre la personne sélectionnée est considéré comme une étape plutôt facile par une grande majorité de recruteurs (78 % des managers et 81 % des RH / dirigeant.es). Elle n'en est pas moins porteuse de risques, particulièrement pour les PME. L'engagement et la rétention des candidats les plus sollicités sont devenus un enjeu important du recrutement et les entreprises doivent donc parfois convaincre la ou le candidat retenu d'accepter la proposition d'embauche.

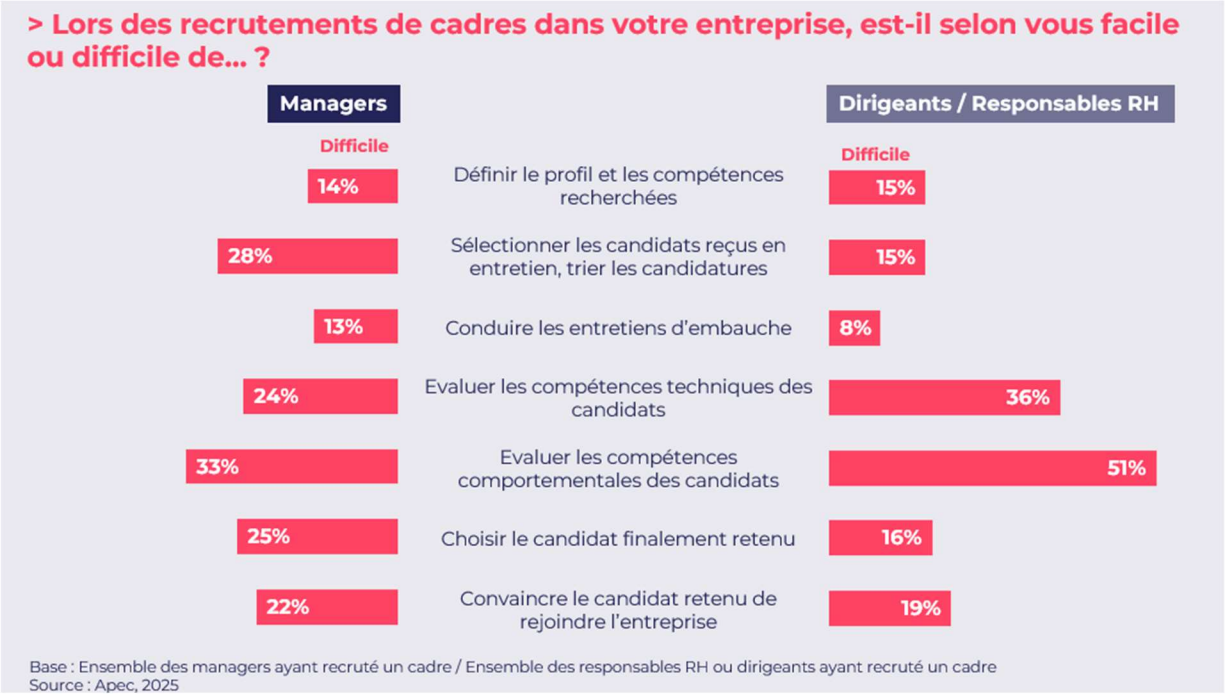
> *« On l'attend, on lui dit, on lui envoie un contrat de démarrage à telle date, il le signe et puis on fait un Hello Sign, et à partir de telle date il commence. S'il ne commence pas, il ne commence pas. On ne peut rien y faire. C'est arrivé deux fois.*
> **Manager, ETI-GE**

Dans cette optique, nombre de recruteurs mentionnent donc l'importance du développement et de la valorisation d'une marque employeur, notamment dans les PME, pour rappeler l'ensemble des éléments positifs liés à l'entreprise, au-delà du contrat de travail (ambiance de travail, nature des missions, etc.). Les recruteurs soulignent aussi l'importance de la sensibilisation des candidats à l'engagement que représente la signature d'une promesse d'embauche. Ils recommandent le maintien du contact, même informel, durant tout son préavis, avec une posture d'ouverture face à ses questions, ses doutes potentiels et même des propositions concurrentes ou des contre-propositions de son

[5] *Pratiques de recrutement de cadres 2025,* Apec, 2025.
[6] *L'identification des compétences dans le recrutement de cadres,* Apec, 2020.

employeur actuel. Il leur semble enfin bienvenu de préparer et d'informer le candidat sur l'intégralité de son parcours d'intégration dans l'entreprise (*on-boarding*), notamment sur ses premiers pas au sein de l'entreprise.

Le recrutement d'un cadre constitue ainsi un processus critique et complexe, pendant lequel les recruteurs estiment être confrontés à des difficultés à chaque étape.



Base : Ensemble des managers ayant recruté un cadre / Ensemble des responsables RH ou dirigeants ayant recruté un cadre
Source : Apec, 2025

Une synergie insuffisante entre les parties prenantes du recrutement, avec des effets sur les délais d'embauche

À chacune des étapes d'un recrutement de cadre, les managers endossent le rôle de décisionnaire principal dans la majorité des cas (de 45 % pour la sélection des candidat.es à 62 % pour l'évaluation des compétences techniques). Mais, dans de nombreux cas de figure, les décisions sont prises de façon collégiale entre managers et RH / dirigeant.es (23 % à 40 % des cas), voire prises principalement par ces derniers (10 % à 21 %). Recruter un cadre constitue donc un cheminement collaboratif durant lequel doivent s'entendre des parties prenantes dont les attentes, les contraintes et les savoir-faire peuvent varier, voire parfois entrer en contradiction.

Tout au long du processus, des tensions peuvent surgir. Une partie des managers reprochent aux RH / dirigeant.es leur manque d'implication, surtout à l'étape du *sourcing* des candidat.es, ainsi qu'un manque de savoir-métier qui les empêche de cerner pleinement les enjeux d'un recrutement au sein de leur équipe[7]. De leur côté, les RH / dirigeant.es pointent du doigt les exigences parfois irréalistes des managers concernant les profils recherchés (qualifiés de « moutons à cinq pattes »). Ils regrettent également leur faible disponibilité, qui ralentit et complique l'ensemble du processus, ainsi que leur manque de formation aux fondamentaux du recrutement.

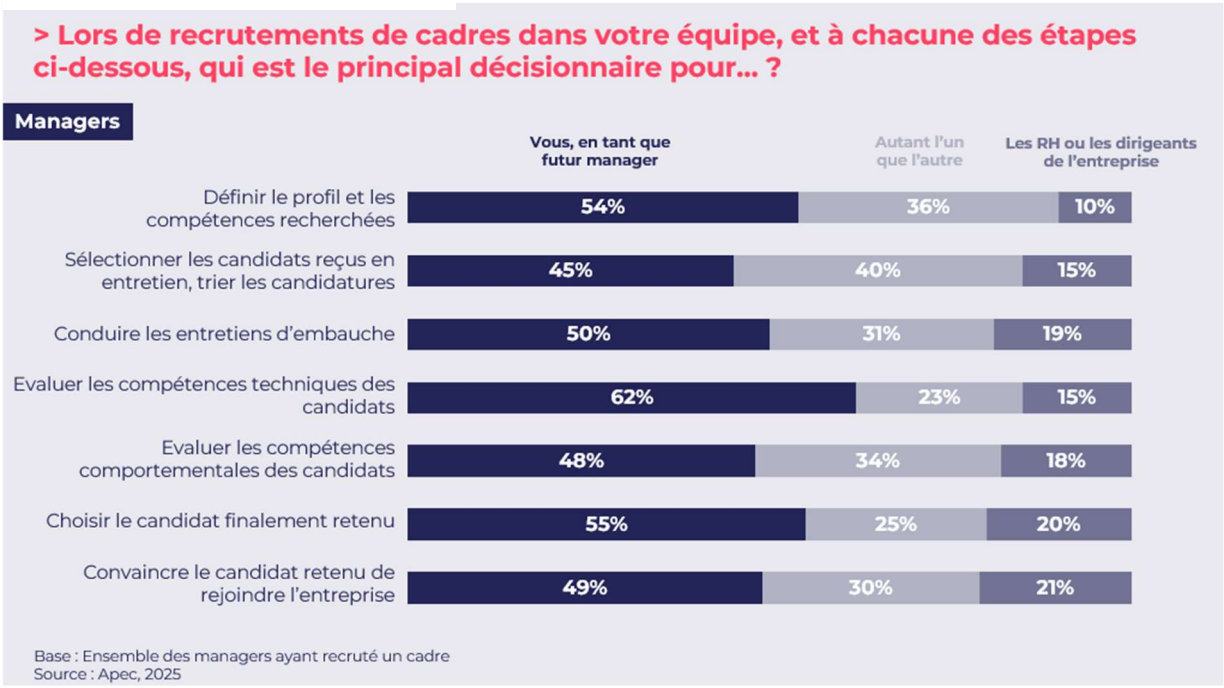
De manière générale, ces tensions laissent transparaître un hiatus entre deux univers. Chacune des parties prenantes travaille parfois sans savoir précisément ce que fait l'autre

[7] *Le rôle des managers dans les recrutements*, Apec, 2022.

(des managers qui s'interrogent sur le nombre de candidatures traitées par les RH, des RH qui se demandent comment les managers évaluent les compétences des candidat.es, etc.).

Pour fluidifier les échanges, managers et RH / dirigeant.es ont identifié comme principale bonne pratique de porter une attention particulière à la définition du profil de poste attendu. C'est souvent dès ce stade qu'affleurent les difficultés, particulièrement lors de la rédaction de la fiche de poste, une tâche bien souvent laissée à la seule main des managers (dans 54 % des cas).

Faute de collaboration suffisante, des éléments essentiels restent parfois flous et les priorités des parties prenantes peuvent alors diverger. Surtout, ces mésententes internes peuvent ralentir le recrutement ou nuire à la pertinence des candidatures.



De nombreux imprévus compliquent encore les possibilités de transparence sur l'avancement des processus

Si les recruteurs interrogés s'accordent sur le fait qu'il est important de rendre leurs processus de recrutement plus transparents pour les candidats, dans les faits, de nombreuses problématiques organisationnelles compliquent largement la donne.

> *C'est vrai que quand on parle avec les candidats, il y a un manque flagrant de transparence sur le processus de recrutement parce que souvent je suis un petit peu dans le flou moi-même vis-à-vis de mes interlocuteurs et du temps qu'ils vont mettre à revenir vers moi.*
> **Cabinet de recrutement**

Ils évoquent en particulier des contraintes de planning, souvent plus importantes dans les ETI-GE en raison d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ou d'étapes, qui impactent négativement la visibilité sur leurs processus de recrutement. Elles incluent les disponibilités des différentes parties prenantes ainsi que les délais internes de prises de décisions, à toutes les étapes du recrutement. À ces contraintes s'ajoutent les possibles évolutions du recrutement en cours de processus qui rallongent les délais. Ces évolutions peuvent concerner la (re)définition des profils recherchés, la découverte ou la recommandation tardive de nouveaux candidats voire l'ajournement du besoin. Ces contraintes limitent aussi l'acceptation de certaines demandes des candidats (rencontre des équipes, visite de différents sites de l'entreprise) en quête de plus de transparence.

> *Déjà, moi, il m'a été demandé certaines fois par les candidats, d'avoir un contact avec les équipes avec qui ils allaient travailler, matériellement ce n'est pas possible, on n'a pas le temps. Obtenir des informations sur la qualité de vie et sur les conditions de travail, je pense qu'ils ont suffisamment d'informations sur les réseaux.*
> **Responsable RH, ETI-GE**

Enfin, la visibilité sur la durée des recrutements est aussi significativement impactée par le choix de recourir à des tests d'évaluation-qui peuvent nécessiter un rendez-vous spécifique et un délai supplémentaire pour leur décryptage.

Au-delà de ces contraintes, certains recruteurs, notamment dans les PME, expriment parfois des réserves envers une plus grande transparence concernant leurs processus de recrutement. Ils évoquent spontanément des contextes d'entreprise, parfois incertains, qui ne sont pas propices à une telle ouverture. Certaines situations sont même susceptibles de réduire l'attractivité de l'entreprise et de constituer un obstacle au recrutement du candidat (changements organisationnels en cours, plans sociaux, rachats, conditions de travail complexes, ambiances de travail dégradées ou équipes en reconstruction…).

Concernant le poste lui-même, certains recruteurs choisissent volontairement de ne pas être totalement transparents à propos de la rémunération, de certains éléments du poste ou de l'organisation du travail, surtout en début de processus. Soit parce qu'ils considèrent que dévoiler ces éléments pourrait leur faire perdre un candidat, soit pour garder des éléments à mobiliser dans l'optique de la négociation salariale ou du recrutement définitif du candidat.

> *Je comprends bien, les gens ils veulent savoir où ils vont. Mais en même temps, si on leur dit, ok, venez rencontrer tout le monde, venez voir comment ça se passe, ce n'est pas forcément optimal pour nous.*
> **Manager, PME**

Aussi, malgré la volonté de garantir aux cadres candidat.es un processus lisible et transparent, les entreprises indiquent qu'il n'est pas toujours possible concrètement de le faire pour des raisons matérielles, organisationnelles ou stratégiques.

Les entreprises interrogées décrivent le recrutement de cadres comme un processus à la fois stratégique et complexe. Pour réduire les risques, elles peuvent avoir tendance à multiplier les étapes, ce qui peut renforcer la lourdeur du processus et allonger les délais.

L'évaluation des candidats apparaît comme le point de fragilité majeur. Si les compétences techniques sont relativement simples à vérifier, les compétences comportementales demeurent difficiles à apprécier. Un défi d'autant plus fort que les acteurs impliqués pour les évaluer (RH, managers opérationnels, dirigeants) n'ont pas toujours la même lecture des besoins ni des critères prioritaires.

Le manque de synergie interne complique également le processus et peut accentuer un manque de lisibilité dans le recrutement qui est pointé par de nombreux candidats. À cela s'ajoute une autre réalité : le recrutement n'est jamais linéaire. Il est traversé par des imprévus, des changements de priorités et de contraintes organisationnelles qui rendent la transparence difficile à tenir tout au long du parcours, même quand elle est visée.

Certes, les entreprises sont conscientes de l'importance d'offrir aux candidat.es des processus plus courts et plus lisibles. Néanmoins, dans les faits, de nombreux facteurs viennent complexifier cette ambition et maintenir un écart entre intention et pratique, entre processus idéal et processus réel de recrutement de cadre.

Méthodologie

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

1. **Une enquête qualitative** menée en mai 2025 par la société Ipsos auprès de **32 managers, responsables RH et dirigeant.es** et de **6 cabinets de recrutement**, ayant été impliqués dans au moins un recrutement de cadre au cours des deux dernières années, répartis selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la région, et les types de postes.
2. **Un questionnaire adressé aux recruteurs et intégré à deux terrains d'enquêtes quantitatives Apec** menées en juin 2025. Une enquête téléphonique auprès de 800 entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année et une enquête en ligne auprès de managers ayant activement participé au recrutement d'au moins un cadre dans leur équipe. La représentativité est garantie par le respect de critères de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région, ainsi que de sexe et d'âge pour les managers.

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet : Khadr Hamza, Thomas Simon
Maquette : Cendrine Mouline

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

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 1er 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, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).