



# COMMENT OPTIMISER VOTRE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

UN LIVRE BLANC ROBERT WALTERS

ROBERT WALTERS

# INTRODUCTION

Un entretien d'embauche est l'occasion pour un recruteur d'évaluer l'adéquation d'un candidat à un poste et de promouvoir une image positive de son entreprise, quelle que soit l'issue de la candidature. Dans le même temps, la façon dont l'entretien est mené influence de manière significative l'opinion que le candidat se fait de l'entreprise et du poste.

Ce livre blanc a pour ambition d'aider les employeurs à améliorer leurs méthodes de recrutement. Nous avons interrogé des candidats et des entreprises afin d'analyser le regard que les cadres portent sur l'entretien d'embauche et les décalages entre leur perception et celles des recruteurs. Nous explorerons certains aspects du processus d'entretien en mettant l'accent sur les attentes des candidats et les pratiques de recrutement qui déplaisent.

Dans ce livre blanc, nous allons étudier les points suivants :

- la façon dont les candidats appréhendent l'entretien d'embauche, la manière dont ils s'y préparent et leurs attentes.
- la façon dont les employeurs abordent le processus de recrutement d'un point de vue stratégique, en prenant en compte le nombre de personnes impliquées et les outils mis à disposition des recruteurs (formation, guide d'entretien).
- les facteurs qui façonnent les premières impressions des candidats.
- les comportements que les candidats apprécient chez les recruteurs.
- l'après-entretien et l'importance du feedback.
- l'impact général d'un processus de recrutement sur l'opinion que le candidat se fait de l'entreprise.
- les points clés à retenir et nos recommandations pour améliorer le processus d'entretien.

# MÉTHODOLOGIE

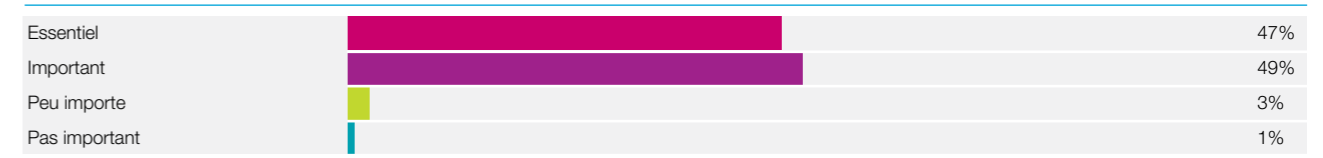
Ce livre blanc a été réalisé par le cabinet Robert Walters en juin 2015. Les données que vous allez découvrir sont le résultat de deux enquêtes, l'une menée auprès de 2 355 candidats, l'autre auprès de 180 employeurs.

## SOMMAIRE

- 01 L'entretien d'embauche vu par les candidats
- 02 Le processus de recrutement vu par les employeurs
- 04 Les premières impressions et les attentes des candidats
- 06 Le comportement des recruteurs et les attentes des candidats
- 08 L'après-entretien
- 10 Le pouvoir d'influence du processus de recrutement
- 12 En résumé
- 14 Nos recommandations

# L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE VU PAR LES CANDIDATS

Nous avons interrogé les candidats sur leur approche de l'entretien d'embauche et l'importance qu'ils y attachent. Cette section met en avant la nécessité de faire une bonne première impression aux candidats et de bien préparer ses recrutements.

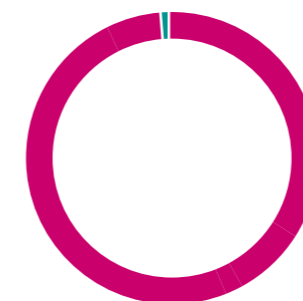


## L'importance du processus de recrutement

L'entretien d'embauche est une partie essentielle du processus de recrutement. C'est l'occasion pour les employeurs d'évaluer la personnalité d'un candidat, son aptitude à parler de son parcours, et de façon plus générale, son aisance relationnelle. C'est aussi une formidable occasion de mettre en valeur les postes à pourvoir et leur marque employeur. Pour les candidats, c'est l'occasion de faire leurs preuves auprès des recruteurs et de se faire une opinion un peu plus précise de l'entreprise dans laquelle ils postulent.

96% des candidats interrogés considèrent que l'entretien d'embauche est important voire essentiel dans leur perception de l'entreprise. Ces résultats indiquent qu'un entretien d'embauche est un exercice à double sens, où les entreprises sont autant évaluées que les candidats. Plusieurs éléments contribuent à façonner l'opinion qu'un candidat se fait de l'entreprise : de l'apparence des bureaux à la salle d'entretien en passant par l'atmosphère qui règne à l'accueil.

## Pourcentage de candidats qui se préparent pour un entretien d'embauche



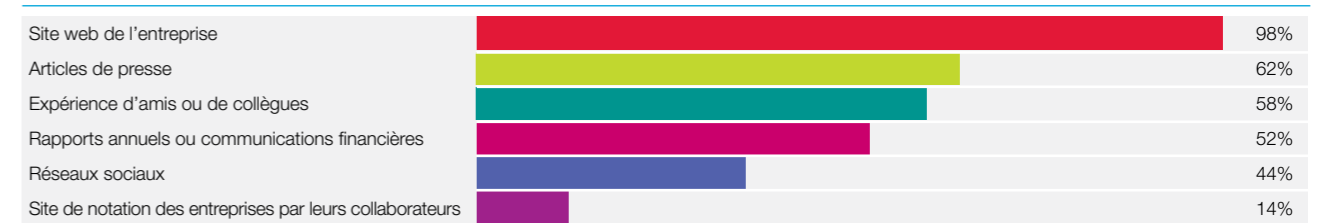
■ 99% se préparent  
■ 1% ne se préparent pas

## La préparation d'un entretien d'embauche

Il est très rare que les candidats ne se préparent pas pour un entretien d'embauche. La plupart sont, au contraire, avides d'informations sur l'entreprise et sur le rôle pour lequel ils postulent, et soucieux de laisser une bonne impression.

Si quasiment la totalité des candidats visite le site de l'entreprise (98%) comme principale source d'information, les articles de presse (62%), les relations personnelles ou professionnelles (58%), les rapports annuels et les communications financières (52%) sont également vus comme des indicateurs clés. Les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo) sont également très utilisés (44%) face à l'importance qu'ils prennent dans la stratégie de marque des entreprises.

## Sources d'information utilisées pour préparer un entretien d'embauche





# LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT VU PAR LES EMPLOYEURS

Nous avons interrogé les employeurs sur la façon dont ils élaborent leurs méthodes de recrutement, du nombre d'entretiens qu'ils mènent, aux interlocuteurs impliqués dans le processus, jusqu'à la mise à disposition éventuelle d'outils pédagogiques.

## Le nombre d'interlocuteurs

Près de la moitié des candidats estime que le nombre optimal de personnes à rencontrer dans le cadre d'un processus de recrutement est de 2 alors que pour les employeurs, les avis sont plus partagés avec un chiffre variant entre 3 interlocuteurs (33%), 2 (24%) ou même un seul (23%).

### Nombre optimal d'interlocuteurs pour un entretien d'embauche

	Selon les entreprises	Selon les candidats
1	23%	27%
2	24%	48%
3	33%	21%
4	14%	3%
5 ou plus	6%	1%

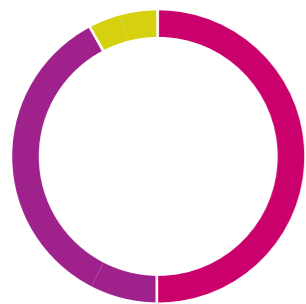
## Qui devrait être impliqué ?

Les résultats montrent que les supérieurs hiérarchiques directs (N+1) jouent un rôle clé dans le processus de recrutement et les candidats sont quasi unanimement d'accord avec ce constat. 69% d'entre eux estiment qu'un responsable des ressources humaines devrait aussi être impliqué dans les entretiens. Près de 86% pensent qu'ils devraient rencontrer leur N+2 pendant l'entretien. Nombreux aussi sont les candidats qui pensent qu'ils devraient rencontrer des membres de l'équipe dont ils feront partie (60%). Si plus d'un candidat sur deux souhaite rencontrer les collaborateurs qui dépendraient de lui, seuls 5% ont la possibilité de parler à leurs potentiels N-1 dans la phase d'entretien. Ainsi, dans les faits, trois catégories sont impliquées en priorité : les supérieurs hiérarchiques directs (96%), les responsables RH (89%), et les N+2 (78%).

### Comparaison entre les personnes effectivement impliquées dans le processus de recrutement et le souhait des candidats

	Dans les faits	Souhait des candidats
Responsable RH	89%	69%
Manager direct (N+1)	96%	99%
Responsable du manager direct (N+2)	78%	86%
Autres managers	32%	58%
Autres membres de l'équipe	21%	60%
Collaborateurs N-1	5%	52%

### Pourcentage des employeurs qui forment les collaborateurs amenés à recruter



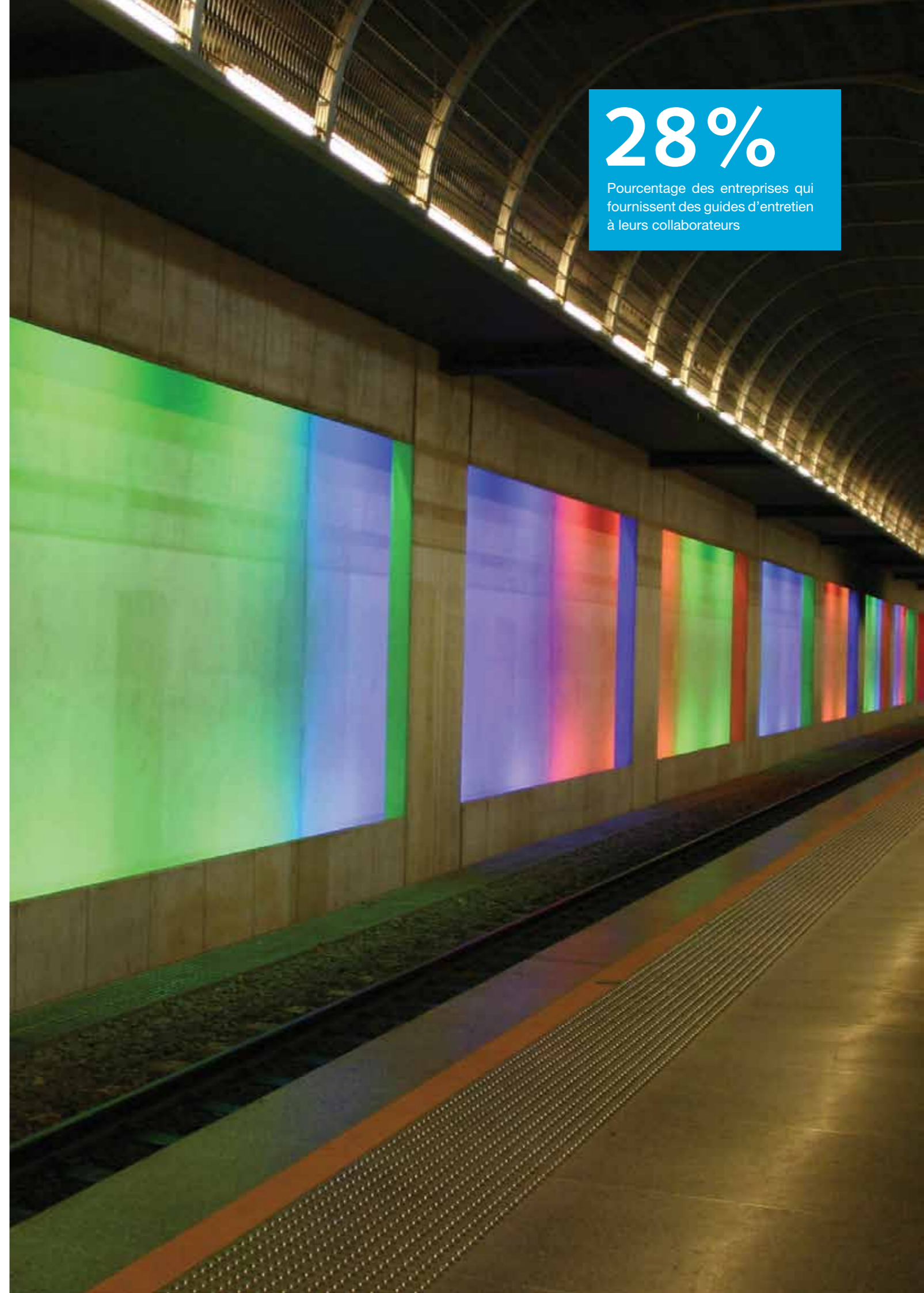
■ 42% forment leurs collaborateurs  
 ■ 49% ne les forment pas  
 ■ 9% ne savent pas

## Formation et guide d'entretien

Lorsque l'on demande aux employeurs s'ils forment les collaborateurs amenés à recruter, 42% répondent par l'affirmative contre 49% par la négative, les 9% restants ne connaissent pas la position de leur entreprise sur le sujet. La différence est encore plus marquée lorsque l'on s'intéresse aux entreprises qui disent fournir des guides d'entretien : elles sont seulement 28%. Ces guides, quand ils existent, reprennent des critères d'évaluation (48%), les étapes de l'entretien (46%) et des questions précises à poser aux candidats (33%).

28%

Pourcentage des entreprises qui fournissent des guides d'entretien à leurs collaborateurs





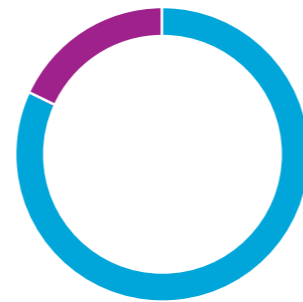
# LES PREMIÈRES IMPRESSIONS ET LES ATTENTES DES CANDIDATS

Les candidats appréhendent l'entretien d'embauche comme un moyen d'affiner leur vision de l'entreprise et du poste à pourvoir. Aussi, les employeurs ont tout intérêt à faire de ce moment clé une expérience positive afin d'attirer les meilleurs talents. Dans cette section, nous passons en revue les principaux facteurs qui impactent la perception du candidat et leurs attentes à cet égard.

## Les premières impressions

Lors d'un entretien d'embauche, un certain nombre de critères joue sur la première impression que les candidats se font de l'entreprise. Alors que l'atmosphère des locaux, la localisation, l'apparence et la propreté tiennent une place importante dans les premières impressions des candidats, ceux-ci ne semblent pas en faire des éléments essentiels pour autant. En revanche, la personnalité du recruteur est un critère primordial puisque 54% y voient un facteur essentiel et 40% l'estiment important. Ce constat montre combien le succès d'un entretien dépend de la qualité des interactions entre les deux parties. Le fait que 82% des candidats ne voient pas le retard d'un recruteur d'un très bon œil vient étayer cette idée.

**Pourcentage des candidats contrariés par un recruteur en retard**



■ 82% sont contrariés  
■ 18% ne le sont pas

## Importance des éléments suivants dans l'opinion que le candidat se fait de l'entreprise

	Essentiel	Important
Personnalité des recruteurs	54%	40%
Atmosphère de la zone d'accueil	16%	60%
Localisation des bureaux	15%	54%
Apparence des locaux	6%	57%
Etat de la salle d'entretien	5%	46%
Documentation disponible sur place	3%	22%

## Les attentes des candidats quant au contenu de l'entretien

La grande majorité des candidats souhaite recevoir autant d'informations que possible pendant un entretien d'embauche. Pour eux, il est essentiel d'avoir une description détaillée du poste, de pouvoir poser des questions librement (76%) et d'être reçus dans de bonnes conditions (52%). Ces facteurs sont également jugés importants pour les employeurs.

Les candidats apprécient par ailleurs d'avoir des informations sur les membres de l'équipe (69%) et sur la culture de l'entreprise qu'ils vont rejoindre (50%). Ce constat est moins partagé par les employeurs qui considèrent ces éléments comme secondaires. Il y a également une inadéquation entre l'intérêt que les candidats accordent au fait de recevoir des informations sur les avantages liés à leur poste (32%) et celui des employeurs (18%).

## Facteurs qui contribuent à faire du processus de recrutement une expérience positive

	Entreprises		Candidats	
	Essentiel	Important	Essentiel	Important
Recevoir des informations précises sur le poste	59%	39%	89%	10%
Avoir la liberté de poser des questions	67%	32%	76%	22%
Recevoir des informations sur les membres de l'équipe	12%	62%	69%	28%
Avoir le temps de présenter son parcours	61%	37%	67%	29%
Être reçu(e) dans de bonnes conditions	49%	49%	52%	42%
Recevoir des informations sur la culture d'entreprise	38%	54%	50%	43%
Recevoir des informations sur les avantages liés au poste	18%	61%	32%	51%

# 99%

Pourcentage des candidats qui estiment que recevoir des informations précises sur le poste à pourvoir est important voire essentiel

# 94%

Pourcentage des candidats qui estiment que la personnalité des recruteurs est un facteur important voire essentiel dans l'opinion qu'ils se font d'une entreprise



# LE COMPORTEMENT DES RECRUTEURS ET LES ATTENTES DES CANDIDATS

Le recruteur joue un rôle fondamental dans l'entretien d'embauche : c'est à lui que revient la responsabilité de poser les bonnes questions de manière professionnelle pour évaluer l'adéquation entre le poste à pourvoir et le candidat interviewé. De plus, pour les candidats, la rencontre avec le recruteur constitue un moment déterminant dans l'histoire qu'ils ont de l'entreprise. Il est donc indispensable qu'en plus d'être préparés, polis, empathiques et crédibles, ces derniers sachent donner une image exemplaire de leur entreprise.

# 24%

Pourcentage des candidats ayant déjà été confrontés à une question déplacée

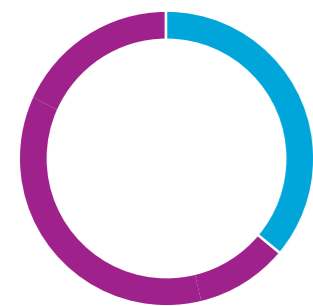
## Les qualités d'un bon recruteur

Nos chiffres montrent que les candidats recherchent un certain type de qualités chez les recruteurs, en particulier une compréhension certaine du poste à pourvoir, la courtoisie et une approche respectueuse. Arrivent ensuite une bonne connaissance de l'entreprise, la maîtrise de la profession du candidat, et la crédibilité assortie de charisme.

## Importance accordée par les candidats aux qualités du recruteur

	Essentiel	Important
Bonne connaissance du poste à pourvoir	59%	38%
Approche professionnelle et courtoise	54%	43%
Bonne connaissance de l'entreprise	32%	59%
Connaissance approfondie du métier du candidat	30%	54%
Leadership et crédibilité	30%	47%

## Pourcentage de candidats confrontés à un manque de respect ou de correction au cours d'un entretien



■ 36% ont été confrontés à un manque de respect ou de correction  
■ 64% n'y ont jamais été confrontés

## Pourcentage de candidats confrontés à des questions déplacées au cours d'un entretien



■ 24% ont été confrontés à des questions déplacées  
■ 76% n'y ont jamais été confrontés

Une proportion significative de candidats déclare ne pas avoir été bien traités au cours d'un entretien d'embauche. Ainsi, 36% disent avoir eu affaire à un recruteur impoli ou irrespectueux et 24% à des questions déplacées, sans rapport avec le poste à pourvoir, ni avec leurs compétences.

## Les qualités recherchées par les recruteurs chez les candidats

Les employeurs et les cadres ont une perception assez semblable des qualités que doit posséder un candidat. Les deux parties s'accordent à dire que la personnalité, la motivation et les compétences sont essentielles. En revanche, leurs perceptions diffèrent sur l'expérience et l'adéquation aux valeurs de l'entreprise.

## Importance accordée aux qualités suivantes pour un candidat qui passe un entretien

	Entreprises		Candidats	
	Essentiel	Important	Essentiel	Important
L'attitude/la personnalité	74	26	60	36
La motivation pour le poste	64	35	57	38
Les compétences	69	29	56	40
L'expérience	34	60	47	50
L'adéquation avec les valeurs de l'entreprise	43	49	27	50
La connaissance de l'entreprise/du marché	8	52	8	59

Dans notre enquête, nous avons également demandé aux candidats comment ils vivaient le fait qu'un recruteur les mette volontairement sous pression. Il est intéressant de noter que 57% d'entre eux estiment que c'est un élément inhérent au processus de recrutement.

## Témoignages

Les enquêtes que nous avons menées donnaient la possibilité aux candidats et aux entreprises de s'exprimer librement sur la manière dont ils vivent l'entretien d'embauche. Voici quelques-uns des commentaires que nous avons recueillis.

## Commentaires des employeurs

- « Je recherche un candidat qui peut m'apporter un bon réseau. »
- « La connaissance du secteur dans lequel va travailler le candidat est un avantage compétitif. »
- « Quand je rencontre un candidat, je vais systématiquement rechercher des prises de référence pour m'assurer de la qualité de son profil. »
- « Ce qui compte le plus pour moi, c'est la relation personnelle que je noue avec le candidat. »

## Commentaires des candidats

- « Pendant un entretien, j'estime qu'il est essentiel que je sois bien renseignée sur le contenu effectif du poste, la culture de l'entreprise et les comportements requis. »
- « C'est important pour moi d'avoir un échange d'égal à égal, avec un entretien qui aboutit à une discussion honnête sur la vision du métier et ses transformations. »
- « La qualité de l'accueil, l'entretien, l'équipement, le comportement des salariés et la politesse dans l'ascenseur sont des indices importants pour évaluer l'attention que l'entreprise accorde à son image et aux bien-être de ses collaborateurs. »
- « Après un retard d'une heure, le recruteur m'a fait passer un entretien de 4 minutes, au lieu de 60 minutes, sans s'excuser. »
- « Un recruteur m'a annoncé que mon âge lui posait un problème : à 30 ans sans enfant, j'allais forcément m'absenter bientôt pour un congé maternité. »
- « En entretien, on m'a demandé si ma vie de couple se passait bien et si je votais à droite ou à gauche. »



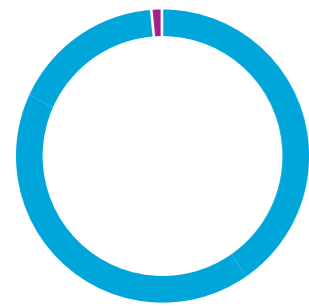
# L'APRÈS-ENTRETIEN

Les feedbacks et la façon dont ils sont adressés sont déterminants dans l'expérience vécue par le candidat. Dans ce cadre, nous avons demandé aux employeurs et aux candidats de nous révéler leurs attentes par rapport à cet aspect du processus de recrutement.

## Le délai d'un feedback

Au total, 99% des candidats s'attendent à un retour sur leur performance et 86% pensent qu'il devrait avoir lieu dans la semaine qui suit l'entretien. En comparaison, 35% des employeurs disent fournir un retour dans ce même laps de temps et 79% des candidats déclarent avoir déjà passé un entretien sans n'avoir jamais eu de retour.

### Pourcentage des candidats qui attendent un retour sur leur performance



■ 99% attendent un retour  
■ 1% n'en attendent pas

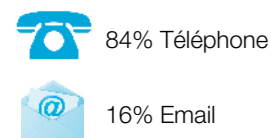
### Délai idéal pour recevoir un retour de la part d'un recruteur

	Dans les faits	Candidats
Dans les 24 heures	2%	3%
Entre 1 et 2 jours	11%	17%
Entre 3 et 4 jours	14%	33%
Entre 5 et 7 jours	25%	33%
Entre 8 et 14 jours	31%	13%
Plus de 14 jours	11%	1%
Ne sait pas	6%	0%

### Pourcentage de candidats n'ayant pas reçu de feedback après un entretien

n'ont pas reçu de feedback	79%
ont reçu un feedback	21%

### Moyens de communication préférés des candidats pour recevoir un feedback



### Recevoir et faire des feedbacks

84% des candidats préfèrent recevoir des retours par téléphone que par email, précisant qu'ils souhaiteraient avoir une discussion ouverte et franche sur leur prestation durant l'entretien plutôt qu'un email générique. De leur côté, les employeurs sont un peu plus de la moitié à prendre systématiquement le temps de justifier un refus.

### Pourcentage des employeurs qui font un retour aux candidats non retenus

font un retour	57%
n'en font pas	31%
ne savent pas	12%

## Les attentes des candidats sur les feedbacks

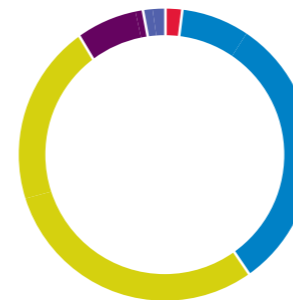
Un certain nombre de commentaires laissés par les cadres interrogés donne un bon aperçu de ce qu'ils espèrent après un entretien d'embauche. Ces commentaires insistent sur le fait qu'ils apprécient les feedbacks détaillés et personnalisés, qu'ils aient réussi ou non leur entretien.

# 79%

Pourcentage des candidats qui ont déjà passé un entretien sans jamais recevoir de retour

- « Ce qui est décevant dans un processus de recrutement, c'est quand le recruteur ne respecte pas les deadlines qui avaient été convenues. »
- « Même si je ne décroche pas un emploi, je préfère que l'entreprise m'appelle plutôt que ne plus jamais avoir de nouvelles de sa part. »
- « Il n'y a rien de pire que faire des efforts pour réussir un entretien et ne recevoir aucun feedback en retour. C'est un manque de respect. »
- « Une discussion de 5 minutes vaut toujours plus qu'un email générique. »
- « Quand on voit certaines pratiques, on se demande si les employeurs se rendent compte à quel point l'entretien d'embauche est une étape importante dans le jugement que se fait le candidat de l'entreprise. »

### Nombre d'entretiens nécessaires avant une proposition d'embauche



■ 2% 1 entretien  
■ 38% 2 entretiens  
■ 49% 3 entretiens  
■ 8% 4 entretiens  
■ 2% 5 entretiens et plus

### La proposition d'embauche

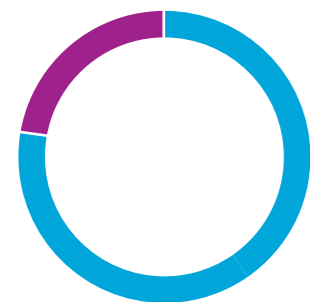
Du point de vue des candidats, le but d'un entretien est de recevoir une proposition d'embauche. Près de la moitié pense qu'elle devrait être faite après trois entretiens, ce qui laisse supposer qu'ils comprennent la difficulté que revêt le recrutement pour un employeur aujourd'hui.



# LE POUVOIR D'INFLUENCE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

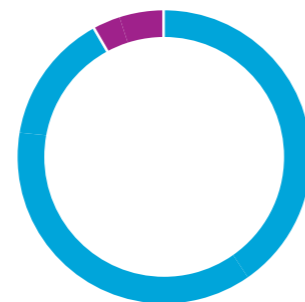
Notre enquête montre que le processus de recrutement peut avoir un impact sur l'opinion qu'un candidat se fait d'un employeur. Au total, près de 8 candidats sur 10 seraient prêts à décliner une offre après une mauvaise expérience et 92% n'hésiteraient pas à en faire part à leur entourage, mettant une nouvelle fois l'accent sur l'importance de soigner cette étape du recrutement.

## Pourcentage de candidats qui déclinaient une offre après une mauvaise expérience



■ 78% déclinaient l'offre  
■ 22% ne la déclinaient pas

## Pourcentage de candidats qui parleraient à d'autres personnes de leur mauvaise expérience en entretien



■ 92% parleraient de leur mauvaise expérience à leur entourage  
■ 8% n'en parleraient pas

## La durée d'un processus de recrutement

89% des candidats pensent qu'un processus de recrutement devrait aboutir à une proposition avant 2 mois. En comparaison, les employeurs sont 63% à respecter ce délai. Par ailleurs, 57% des candidats déclinaient une offre si le processus de recrutement était trop long.

## Temps que devrait durer le processus de recrutement, depuis la publication de l'annonce jusqu'à la proposition d'embauche

	Dans les faits	Candidats
Moins de 2 semaines	2%	3%
Entre 2 et 4 semaines	14%	33%
Entre 1 et 2 mois	47%	53%
Entre 3 et 4 mois	30%	9%
5 mois ou plus	4%	0%
Ne sait pas	3%	2%

## Pourcentage de candidats qui déclinaient une offre suite à un processus de recrutement trop long

déclinaient l'offre	57%
ne la déclinaient pas	43%

## L'importance d'un retour qualitatif

Les employeurs et les candidats ont laissé des commentaires au sujet de la durée idéale d'un processus de recrutement.

### Candidats

- « Je sais que la rapidité d'un processus de recrutement dépend de la disponibilité du poste, mais je pense que lorsque ça dure plus de 2 mois, c'est souvent parce qu'il y a un dysfonctionnement. »
- « Pour mon emploi actuel, j'ai du passer 5 entretiens avec 5 personnes différentes en 5 jours, et j'ai reçu une proposition d'embauche en une semaine. J'ai été très impressionnée par l'efficacité du processus, qui m'a laissé croire qu'ils souhaitaient vraiment que je les rejoigne. »
- « Un processus de recrutement trop long pourrait me faire décliner une offre, même si elle me plaisait. »
- « Un retard dans les prises de décision est un signe de désorganisation qui laisse présager un mauvais environnement de travail. »
- « Si on me tient au courant de ce qui se passe à toutes les étapes du recrutement, cela me fera dire que l'entreprise est compétente. »

### Employeurs

- « Le nombre d'entretiens que l'on fait passer dépend de la séniorité du poste à pourvoir et de sa durée. »
- « Le temps d'un processus de recrutement peut varier en fonction de la difficulté que l'on a à trouver les profils techniques que nous recherchons. »
- « Malheureusement, nos processus de recrutement sont longs. Et ça se justifie par plusieurs facteurs : le temps que le candidat mette fin à son précédent contrat, les complications RH et les prises de référence. »





## EN RÉSUMÉ

Cette enquête nous a permis de dresser un bilan détaillé des attentes des candidats à l'égard de l'entretien d'embauche. Les informations récoltées ont pour but de vous aider à optimiser vos processus de recrutement. Voici les six points essentiels à retenir de ce livre blanc :

### **n°1 Les candidats utilisent les entretiens d'embauche pour évaluer l'employeur**

Dans de nombreux cas, un entretien d'embauche est l'occasion idéale pour les candidats d'obtenir une meilleure connaissance de l'entreprise qu'ils souhaitent rejoindre. Notre enquête révèle que 96% des candidats fondent leur appréciation de l'entreprise sur la qualité de leur entretien d'embauche. Preuve en est : 78% d'entre eux déclinaient une offre après une mauvaise expérience au cours du processus de recrutement.

### **n°2 La personnalité des recruteurs a un impact considérable sur l'impression que le candidat se fait de l'entreprise**

Les recruteurs qui font preuve de certaines qualités pendant un entretien d'embauche augmentent leur chance de faire une bonne impression sur les candidats. Le retard est un véritable frein pour 82% des candidats. Ensuite, la majorité considère qu'une attitude courtoise et respectueuse est un élément clé, tout comme le sont la maîtrise du poste à pourvoir (59%), la connaissance de l'entreprise (32%) et le leadership (30%).

### **n°3 Les candidats attendent et apprécient des retours honnêtes et détaillés**

Fournir des retours francs et détaillés sur la performance des candidats dans des délais acceptables permet non seulement de faciliter l'acceptation du poste, mais aussi d'améliorer l'image de marque de votre entreprise. Une proportion écrasante de candidats pense qu'ils devraient automatiquement recevoir des retours, or ils sont près de 4 sur 5 à rester sans nouvelles suite à un entretien. Notre enquête révèle que 55% des candidats s'attendent à avoir un retour sur leur performance sous une semaine et 84% préfèrent le recevoir par téléphone.

### **n°4 Un processus de recrutement long donne une mauvaise image de l'entreprise**

De la même manière que les candidats attendent un retour rapide après un entretien d'embauche, ils apprécient un processus de recrutement qui ne s'éternise pas. Au total, 57% déclinaient une offre si le processus de recrutement était trop long, 53% d'entre eux estimant qu'un délai raisonnable avant de recevoir une proposition d'embauche se situerait entre 1 et 2 mois. De plus, 49% des candidats pensent que 3 entretiens sont nécessaires avant de recevoir une proposition d'embauche.

### **n°5 Les candidats apprécient de passer des entretiens avec un maximum de 2 personnes**

48% des candidats pensent qu'il faudrait idéalement rencontrer deux interlocuteurs au cours d'un même entretien. Au-delà de ce chiffre, les candidats peuvent trouver difficile de savoir à qui s'adresser pendant l'entretien. Une proportion importante de candidats pensent qu'ils devraient rencontrer leur manager direct (99%), leur N+2 (86%), des membres de l'équipe (60%) et d'autres managers (58%) pendant le processus de recrutement.

### **n°6 Les candidats parlent de leurs expériences de recrutement à leur entourage**

92% des cadres parleraient de leur mauvaise expérience en entretien à leur entourage ou sur les réseaux sociaux. Ce chiffre souligne à nouveau la nécessité de soigner toutes les étapes du processus de recrutement, au risque de saboter son image de marque employeur.



96%

Pourcentage des candidats qui considèrent que le processus de recrutement est un élément clé dans leur perception de l'entreprise

99%

Pourcentage de candidats qui pensent qu'ils devraient recevoir un feedback après chaque entretien d'embauche



## NOS RECOMMANDATIONS

Les mauvaises expériences de recrutement peuvent avoir un impact significatif sur l'opinion qu'un candidat se fait d'un employeur. Voici nos recommandations pour optimiser l'expérience de recrutement et aider les recruteurs à montrer l'entreprise sous son meilleur jour.

### Connaissance, compréhension et respect

- Si le fait de tester ou de mettre un candidat sous pression est acceptable dans le cadre de l'entretien, une pratique agressive et hostile peut rebuter. De la même manière, un retard de la part d'un recruteur est mal perçu. Il est primordial de mener un entretien de manière engageante et courtoise, en posant des questions en rapport avec l'expérience du candidat, ses compétences et la mission proposée.
- A quelques rares exceptions, tous les candidats prennent le temps de préparer leurs entretiens d'embauche. Il leur semble donc normal d'en attendre autant du recruteur. Consacrez du temps à l'étude du CV et du parcours du candidat, pensez à consulter son profil et à observer son activité sur les réseaux professionnels pour proposer une expérience de recrutement personnalisée.
- Les cadres apprécient les recruteurs qui peuvent leur fournir des informations précises et complètes sur le rôle à pourvoir et sur l'entreprise. Assurez-vous que le collaborateur qui mène l'entretien d'embauche connaît donc le contenu et les enjeux du poste à pourvoir et est capable de répondre correctement aux questions du candidat. Pensez à intégrer un membre de l'équipe (collaborateur ou manager) au processus de recrutement. En apportant sa connaissance du poste, du métier et de l'équipe, ce deuxième interlocuteur donnera une vision plus précise du poste au candidat, tout en réduisant le nombre d'entretiens nécessaires.

### Formation et accompagnement des recruteurs

La création de guides d'entretien peut contribuer à améliorer l'expérience du candidat, en plus de refléter positivement la culture et les valeurs de votre entreprise. Ces guides doivent poser le cadre de l'entretien et les grandes étapes de son déroulement, sans toutefois être trop restrictif afin de ne pas brimer la personnalité et la spontanéité du recruteur. Nous vous recommandons de :



- Poser des questions claires, concises et ouvertes pour encourager la discussion.
- Considérer l'entretien comme une opportunité de présenter l'entreprise, sa culture, ses valeurs et ses avantages.
- Préparer des questions propres au candidat que vous recevez.
- Éviter tout a priori.
- Ne pas faire d'offre ni de promesse que vous ne pourriez tenir. Si un candidat décline une offre, posez-lui des questions sur la façon dont il a vécu l'entretien, cela peut vous apporter un éclairage intéressant sur les points à améliorer dans le processus.
- Fixer des délais réalistes quant aux prochaines étapes du processus de recrutement pour ménager les attentes des candidats.

### Systematisation du feedback

Il y a souvent un déséquilibre entre les efforts que fournit un candidat lors d'un entretien d'embauche et le retour – quand il y en a – qu'il reçoit à la fin du processus. Ceci est d'autant plus vrai que, à mesure que les processus de sélection s'organisent et se structurent, les recruteurs augmentent leur niveau d'exigence vis-à-vis des candidats, et s'attendent à ce qu'ils aient fait des recherches plus poussées sur l'entreprise et qu'ils aient rencontré davantage d'interlocuteurs. Si les cadres ont bien conscience qu'un entretien d'embauche n'offre aucune garantie et ne débouche pas toujours sur une offre, ils espèrent au moins tirer une leçon de cette expérience en échange du temps investi.

Ce que les candidats attendent, ce sont des retours constructifs qui leur seront utiles dans leur recherche d'emploi. Idéalement, ce feedback doit se faire au téléphone – plutôt que par mail – pour permettre d'installer un dialogue ouvert et honnête.

### Réactivité et transparence

Le temps que prend un processus de recrutement dépend de plusieurs facteurs : complexité du poste à pourvoir, savoir-faire et savoir-être requis, personnalité du recruteur, vivier de candidats disponibles... Quel que soit l'état du marché, les employeurs doivent intégrer le fait que les candidats sont rebutés par des processus de recrutement trop longs. Les employeurs qui pratiquent des processus de recrutement trop longs risquent de passer à côté des meilleurs talents.



Les candidats s'attendent en moyenne à passer trois entretiens et à recevoir une proposition d'embauche sous deux mois. S'ils n'ont pas de nouvelle pendant le processus, ils n'hésiteront pas à postuler à d'autres offres, jugeant que le recruteur les a oubliés ou fait preuve de désorganisation. Cela a également un impact sur la façon dont ils perçoivent l'entreprise. De la même manière, les candidats qui ne sont pas retenus mais qui estiment avoir été bien informés au cours des différentes étapes du recrutement, seront plus enclins à garder et à véhiculer une image positive de l'entreprise.



## UN GROUPE RESPONSABLE

---

Le cabinet Robert Walters s'engage au quotidien pour pratiquer un recrutement responsable, seul moyen de rétablir la confiance et de fluidifier l'emploi.



## CONTACTEZ-NOUS

---

Pour échanger autour de ce livre blanc ou nous faire part de vos besoins en recrutement, vous pouvez contacter l'un de nos consultants :

### Paris

25 rue Balzac  
75008 Paris

T : +33 1 40 67 88 00

F : +33 1 40 67 88 09

E : [paris@robertwalters.com](mailto:paris@robertwalters.com)

### Lyon

63 quai Charles de Gaulle  
69009 Lyon Cedex 6

T : +33 4 72 44 04 18

F : +33 4 72 69 71 18

E : [lyon@robertwalters.com](mailto:lyon@robertwalters.com)



**AFRIQUE DU SUD  
ALLEMAGNE  
AUSTRALIE  
BELGIQUE  
BRÉSIL  
CHINE  
CORÉE DU SUD  
EMIRATS ARABES UNIS  
ESPAGNE  
FRANCE  
HONG-KONG  
INDONESIE  
IRLANDE  
JAPON  
LUXEMBOURG  
MALAISIE  
NOUVELLE-ZELANDE  
PAYS-BAS  
ROYAUME-UNI  
SINGAPOUR  
SUISSE  
TAÏWAN  
THAÏLANDE  
USA  
VIETNAM**