



Pratiques de recrutement des cadres 2023

Des entreprises plus offensives face aux difficultés de recrutement

- **Les difficultés de recrutement continuent de progresser, et dépassent désormais leur niveau d'avant-crise**
 - Parmi les entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2022, 64 % ont rencontré des difficultés de recrutement, dans un contexte de forte dynamique du marché de l'emploi cadre.
 - Par voie de conséquence, le délai moyen de recrutement a augmenté atteignant 12 semaines (vs 11 semaines en 2021 et 9 en 2020).
- **Face à une concurrence plus vive, les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* toujours plus proactives**
 - Les réseaux sociaux sont désormais le deuxième canal de recrutement le plus utilisé par les entreprises, derrière l'offre d'emploi, alors qu'il n'était que le 4^e en 2019. Les entreprises y ont de plus en plus recours pour diffuser leurs offres d'emploi (68 % en 2022 vs 62 % en 2021) mais également pour contacter directement des candidat.es (54 % vs 50 %).
 - Le recours à un intermédiaire de recrutement (cabinet de recrutement, agence d'emploi, etc.) progresse nettement et dépasse son niveau d'avant-crise (48 % en 2022 contre 42 % en 2019).
- **Pour faire aboutir leurs recrutements, les entreprises assouplissent leurs processus et leurs critères de sélection**
 - Afin de simplifier le processus de recrutement, les entreprises demandent moins fréquemment une lettre de motivation aux candidat.es (56 % en 2022, -11 pts vs 2021). Par ailleurs, les entreprises qui avaient expérimenté la visioconférence pour certains entretiens durant la crise sanitaire l'ont adoptée de façon pérenne.
 - Pour mener à bien leurs recrutements, elles sont aussi de plus en plus nombreuses à consentir à des ajustements sur la rémunération proposée ou sur le profil du candidat recruté.

Sommaire

04

Les difficultés de recrutement dépassent leur niveau d'avant-crise

06

Face à une concurrence plus vive, les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* toujours plus offensives

08

Les fondamentaux en matière de sélection des candidat.es évoluent vers plus de simplicité et de flexibilité

10

Pour concrétiser les recrutements, les entreprises continuent d'assouplir leurs critères de sélection

Méthodologie

L'édition 2023 du baromètre des pratiques de recrutement de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 16 janvier au 13 février 2023 auprès de 1 150 entreprises de 10 salarié.es et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2022.

Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille salariale, de secteur d'activité et de région, sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

Les entreprises ont été interrogées principalement sur leurs pratiques concernant l'ensemble des recrutements de cadres réalisés (ou pour au moins un de leurs recrutements de cadre).

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut LVDC.

Après une année 2021 de rattrapage, le marché de l'emploi cadre a été très dynamique en 2022. Les volumes de recrutements de cadres ont nettement progressé (+15 % en un an) pour dépasser les niveaux records d'avant-crise¹. En 2022, les entreprises ont ainsi recruté 308 300 cadres, dépassant pour la première fois le seuil symbolique des 300 000 recrutements. Dans ce contexte, les difficultés de recrutement ont continué de s'intensifier en 2022.

En 2022, trouver et attirer les compétences est donc resté un enjeu majeur pour les entreprises. Poursuivant la tendance entamée en 2021, elles ont continué à déployer des stratégies de *sourcing* proactives. Les entreprises ont par ailleurs cherché à simplifier et assouplir leurs processus de recrutement, afin de ne pas démotiver les potentiels candidat.es. Elles ont de surcroît encore assoupli leurs critères de sélection et consenti à de nombreux ajustements, en premier lieu sur la rémunération proposée mais également sur le profil du candidat ou de la candidate recruté.e.

En 2023, les recrutements de cadres devraient toujours se situer à un niveau très élevé. Les entreprises interrogées par l'Apec prévoient en effet de recruter autant de cadres qu'en 2022². Dans ce contexte, les difficultés de recrutements devraient persister : en mars 2023, plus de 8 entreprises sur 10 qui envisageaient de recruter des cadres au 2^e trimestre anticipaient des difficultés de recrutement³. Les entreprises devraient donc poursuivre l'adaptation de leurs pratiques de *sourcing* et de sélection des candidat.es tout en continuant à ajuster leurs critères de sélection.

¹ Apec, *Prévisions Apec 2023 - Les recrutements de cadres se stabilisent à très haut niveau*, avril 2023.

² *Ibid.*

³ Apec, *Baromètre Apec - 2^e trimestre 2023*, avril 2023.

01. Les difficultés de recrutement dépassent leur niveau d'avant-crise

Les embauches de cadres continuent d'augmenter et les difficultés de s'intensifier

Dans un marché de l'emploi cadre très dynamique avec des volumes de recrutements en progression⁴, les difficultés de recrutement, qui étaient reparties à la hausse en 2021, continuent de s'accroître dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille, dépassant leur niveau d'avant-crise. Ainsi, 64 % (+ 14 pts vs 2021) des entreprises considèrent qu'une partie au moins de leurs recrutements de cadres ont été difficiles en 2022 alors qu'elles n'étaient que 48 % dans ce cas en 2019. *In fine*, en 2022, parmi les entreprises ayant essayé de recruter, 26 % ont dû abandonner au moins une embauche de cadre⁵, autant qu'un an plus tôt.

En conséquence, les délais de recrutement se sont encore allongés : la durée moyenne

du dernier recrutement de cadre, qui avait augmenté de 9 à 11 semaines entre 2020 et 2021, a atteint 12 semaines en 2022⁶. Cette hausse est plus prononcée dans les grandes entreprises et concerne particulièrement le secteur de la construction et de l'ingénierie R&D. Dans ces deux secteurs, la part d'entreprises ayant mis plus de 16 semaines pour faire aboutir le dernier recrutement de cadre est respectivement de 37 % (+18 pts) et 25 % (+14 pts), contre 19 % (+3 pts) en moyenne. Dans le secteur de l'ingénierie R&D, pour lequel le volume des embauches a fortement progressé en 2022, les métiers cadres, comme ceux d'ingénieur.es R&D ou ingénieur.es mécaniques, nécessitent des compétences techniques pointues et très convoitées. Pour ces métiers, les recrutements sont particulièrement difficiles⁷.

Les difficultés croissantes liées au faible nombre de candidatures reçues mettent en lumière la pénurie de profils dans certains métiers

L'insuffisance de candidatures et le décalage entre celles reçues et leurs besoins sont les deux principaux écueils sur lesquels les entreprises continuent de buter dans leurs recrutements de cadres (respectivement 76 % et 62 %).

Les difficultés liées à la pénurie de candidats ont en outre progressé en 2022 (+6 pts), notamment pour les PME. Les tensions relevant de la concurrence entre employeurs pour certains profils ont également été nettement plus fréquemment évoquées par les recruteurs en 2022, notamment ceux

des grandes entreprises (69 %, +15 pts). Ces tensions sont par ailleurs particulièrement prégnantes dans le secteur des activités informatiques (79 %), où une course aux compétences et profils rares est observée.

Le rééquilibrage du rapport de force au profit des candidats, visible depuis 2021, se poursuit et s'est traduit en 2022 par une augmentation des difficultés liées aux prétentions salariales de ces derniers (48 %, +4 pts) et au désistement de candidats qui avaient été retenus pour un poste (34 %, +3 pts).

⁴ Apec, *Prévisions Apec 2023 - Les recrutements de cadres se stabilisent à très haut niveau*, avril 2023.

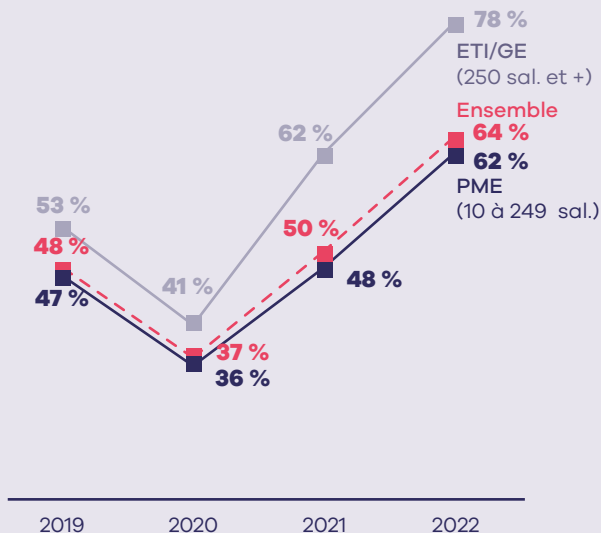
⁵ Apec, *Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres*, avril 2023.

⁶ La question concernant la durée du dernier recrutement de cadre a été posée dans cette enquête pour la première fois en 2020.

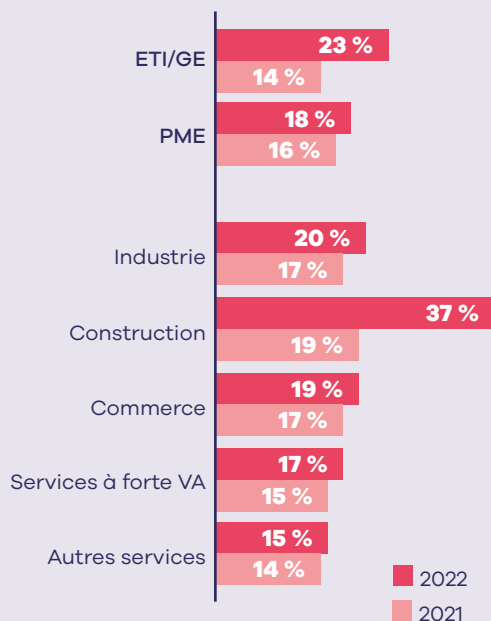
⁷ Apec, *Difficultés de recrutement de cadres par région et fonction*, novembre 2022.

Les difficultés de recrutement continuent de s'intensifier

Part des entreprises estimant avoir rencontré des difficultés à recruter des cadres



Part d'entreprises pour lesquelles la durée du dernier recrutement de cadre est supérieure à 16 semaines

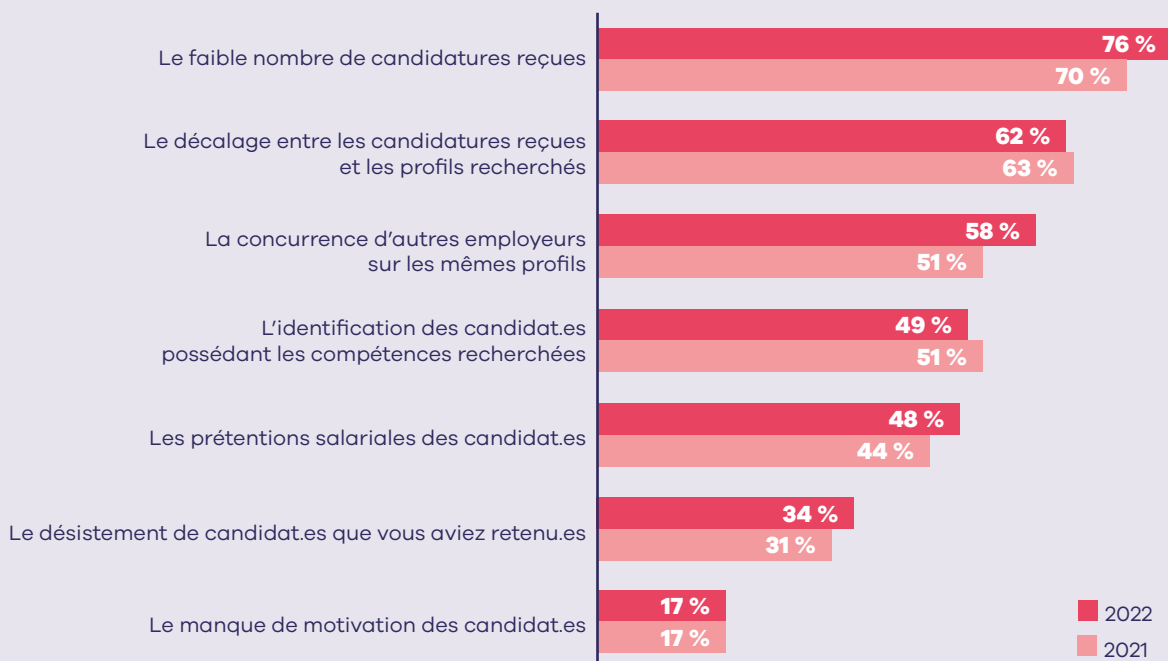


Source : Apec, 2023

Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre

Le faible nombre de candidatures reçues reste la principale difficulté rencontrée

Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres en 2022



Source : Apec, 2023

Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant rencontré des difficultés pour leurs recrutements de cadres

02. Face à une concurrence plus vive, les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* toujours plus offensives

Les entreprises, et notamment les PME, continuent de déployer des stratégies plus proactives...

Le recours aux réseaux sociaux, qui avait déjà fortement augmenté en 2021, a continué de progresser en 2022 (73 %, +4 pts). Il devient le deuxième canal de recrutement de cadres le plus utilisé par les entreprises⁸, quelle que soit leur taille, alors qu'il n'était que le 3^e en 2021, et le 4^e en 2020 et 2019. Les entreprises ont recours aux réseaux sociaux principalement pour diffuser leurs offres d'emploi (68 % vs 62 % en 2021), mais également pour approcher directement les candidat.es (54 % vs 50 % en 2021). Cette plus forte mobilisation de l'approche directe via les réseaux sociaux est notamment portée par les petites PME de 10 à 49 salarié.es (52 % en 2022, +9 pts en un an). Cette pratique n'y est toutefois pas encore aussi répandue que dans les grandes entreprises (67 %).

Poursuivant la tendance entamée en 2021, les entreprises ont par ailleurs étendu la

multidiffusion de leurs offres, en renforçant leur diffusion sur les sites d'emploi en ligne et sur les réseaux sociaux (60 %, +8 pts). Ces pratiques déjà ancrées au sein des grandes entreprises se développent aujourd'hui surtout dans les PME (58 %, +10 pts).

Dans un contexte de concurrence accrue entre recruteurs et de raréfaction des candidatures, le recours à un intermédiaire de recrutement⁹ a nettement progressé, dépassant son niveau d'avant-crise (48 % en 2022 vs 42 % en 2019). Sur deux ans, cette hausse concerne toutes les tailles d'entreprises, y compris les plus petites PME, qui y ont traditionnellement moins recours. Les entreprises ont en revanche délaissé les candidatures spontanées. Le recours à ce canal a reculé en 2022 (61 %, -7 pts), pour la première fois depuis 2019.

... tout en maintenant leurs stratégies multicanales

En hausse en 2021, la part des entreprises développant une stratégie multicanale pour leur dernier recrutement de cadre s'est maintenue en 2022 : 36 % des entreprises ont utilisé plus de 5 canaux pour leurs recrutements de cadres (stable vs 2021, +7 pts vs 2020). Cette stratégie est plus répandue dans les grandes entreprises (46 %) que dans les PME (35 %) dont les équipes RH sont moins étoffées.

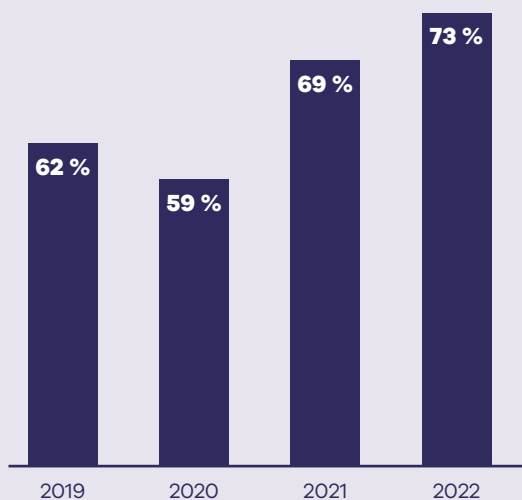
La hiérarchie des canaux utilisés n'a cependant pas été bouleversée. La diffusion d'une offre d'emploi demeure le canal le plus sollicité (84 %), et un canal incontournable pour les grandes entreprises (94 %). Ce canal, avec les réseaux sociaux (73 %) et le réseau de contacts (73 %) sont, aujourd'hui, les trois piliers du processus de recrutement, suivis de l'approche directe (69 %).

⁸ Au même titre que le réseau de contacts personnels ou professionnels.

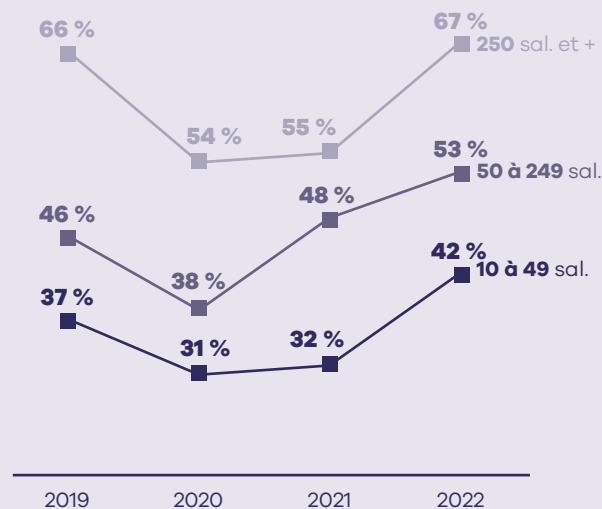
⁹ Cabinets de recrutement, cabinets de chasse, agences d'emploi, etc.

Les entreprises, plus proactives, diversifient les canaux de sourcing

Part des entreprises ayant utilisé les réseaux sociaux pour au moins un recrutement de cadre



Part des entreprises ayant eu recours à un intermédiaire du recrutement

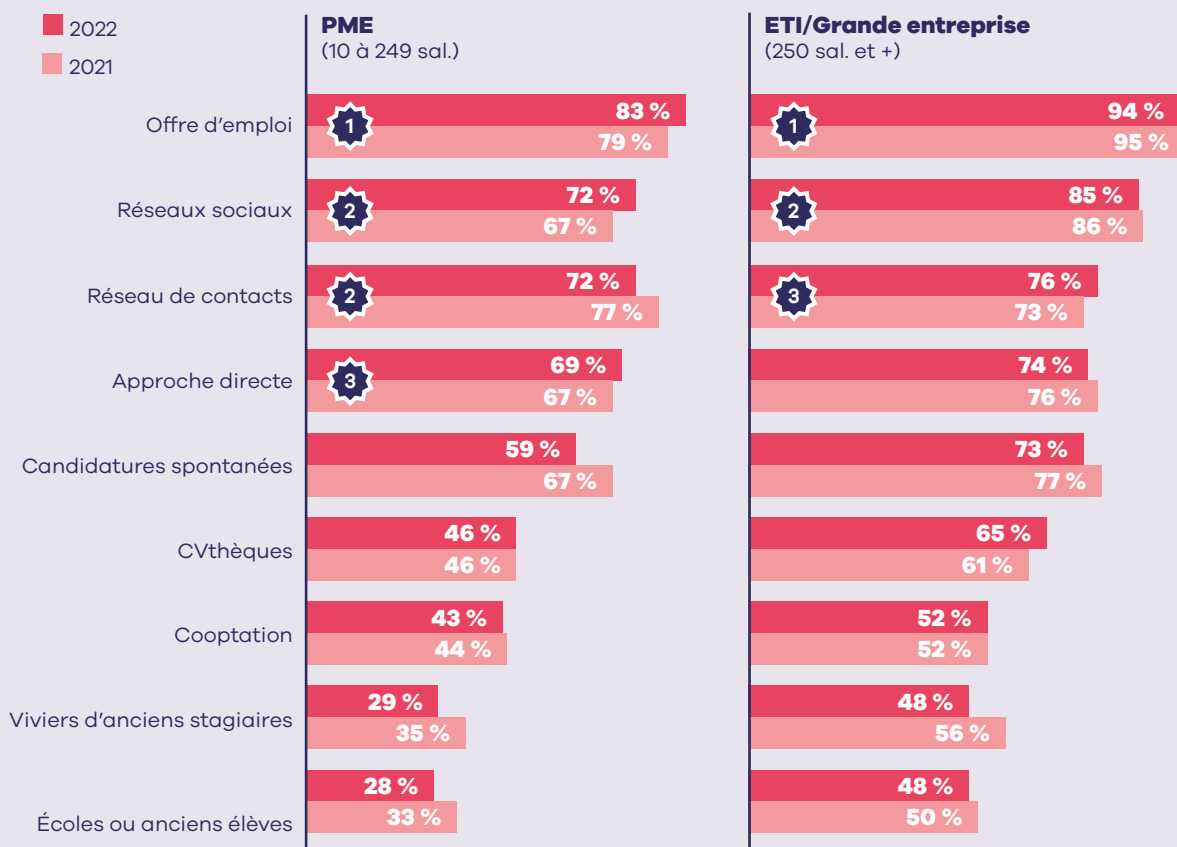


Source : Apec, 2023

Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre

L'offre d'emploi demeure un canal de sourcing incontournable

Canaux mobilisés par les entreprises pour au moins un recrutement de cadre



Source : Apec, 2023

Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre

03. Les fondamentaux en matière de sélection des candidat.es évoluent vers plus de simplicité et de flexibilité

Le processus de sélection évolue et la lettre de motivation n’y est plus un élément incontournable

Face à une situation inédite, tant en termes de volumes de recrutements que de difficultés à les faire aboutir, les entreprises continuent à faire évoluer leurs processus de recrutement. Elles cherchent notamment à le simplifier et à adapter son déroulé au profil du candidat ou de la candidate afin d’éviter d’en perdre en cours de route.

Bien que la majorité des entreprises continuent de demander une lettre de motivation aux candidat.es (56 % l’ont fait pour au moins un recrutement de cadre en 2022), elles sont nettement moins nombreuses à l’exiger que par le passé (-11 pts vs 2021). Ce recul est particulièrement marqué au sein des grandes entreprises (58 %, -18 pts), qui la demandaient auparavant quasi systématiquement. Les entreprises

qui rencontrent des difficultés de recrutement sont également beaucoup moins demandeuses d’une lettre de motivation que par le passé (55 %, -14 pts).

Les entreprises se tournent vers d’autres pratiques afin d’évaluer les candidatures. Le recours à la présélection téléphonique progresse ainsi régulièrement depuis 2019 (67 %, +4 pts vs 2021, +9 pts vs 2019). En 2022, elle demeure plus fréquente dans les grandes entreprises (82 %, +3 pts), mais c’est dans les plus petites PME que la progression a été la plus forte en 2022 (62 %, +7 pts). En revanche, le recours à des vérifications à propos des candidat.es (83 %) ou aux tests durant le processus de recrutements (46 %) restent stables en 2022.

Le recours à la visioconférence s’installe pour certains entretiens

Malgré les difficultés croissantes qu’elles rencontrent dans leurs recrutements de cadres, les entreprises continuent à rencontrer en moyenne 5 candidat.es en entretien pour un poste. Ce nombre moyen de candidat.es reçus est resté stable depuis quatre ans mais les modalités de ces entretiens ont, quant à elles, évolué. En effet, les entreprises se montrent plus agiles dans leur processus de recrutement et adaptent leurs outils en proposant par exemple des entretiens en visioconférence en début de processus¹⁰.

Le recours à la visioconférence pour des entretiens de recrutement, qui s’était développé lors de la crise sanitaire avec le déploiement du télétravail, s’étend (46 % en

2022 vs 35 % en 2020). Il reste plus fréquent dans les grandes entreprises (66 %, +12 pts) que dans les PME (43 %, +11 pts). Cette pratique, déjà bien ancrée dans les usages dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie-R&D, conseil, banque, etc.), s’y est particulièrement étendue en 2022 (62 %, +19 pts).

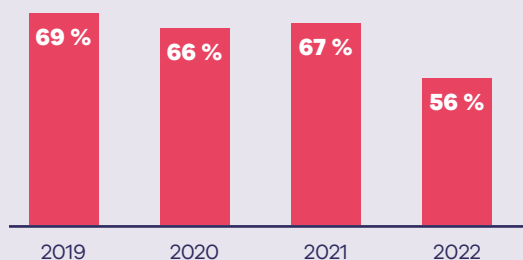
En revanche, les recrutements totalement effectués en visioconférence restent marginaux. Seules 4 % des entreprises ont mené la totalité du processus en visioconférence pour au moins un recrutement de cadre en 2022. Cette proportion est en recul par rapport à 2020 (7 %), quand les restrictions liées à la situation sanitaire empêchaient les rencontres physiques.

¹⁰ Apec, *Recrutements de cadres en Europe, 15 pistes d’inspiration pour surmonter les difficultés de recrutement*, avril 2023.

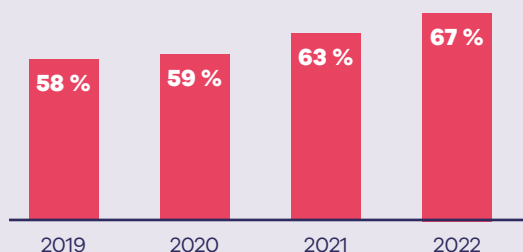
Le processus de sélection des candidat.es évolue

Sélection des candidat.es

Demande d'une lettre de motivation aux candidat.es

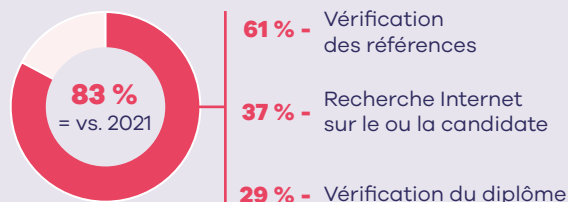


Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre

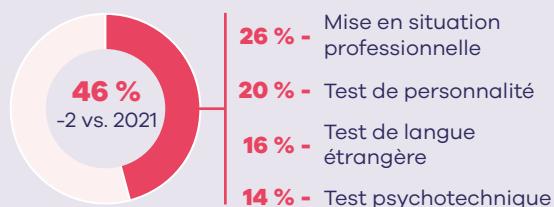


Tests et vérifications

Vérifications réalisées au cours d'au moins un recrutement de cadre



Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre

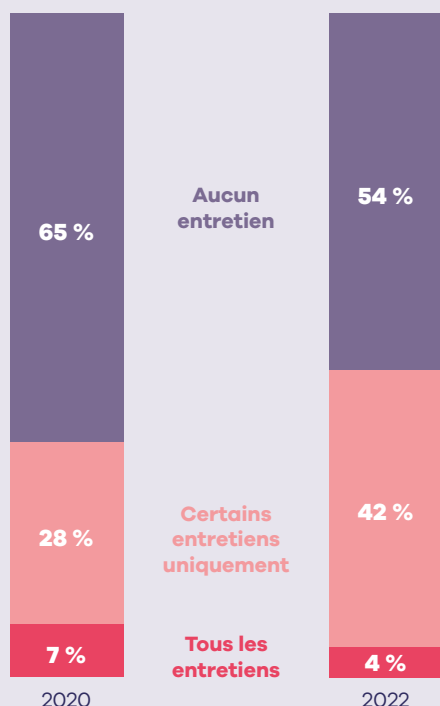


Source : Apec, 2022

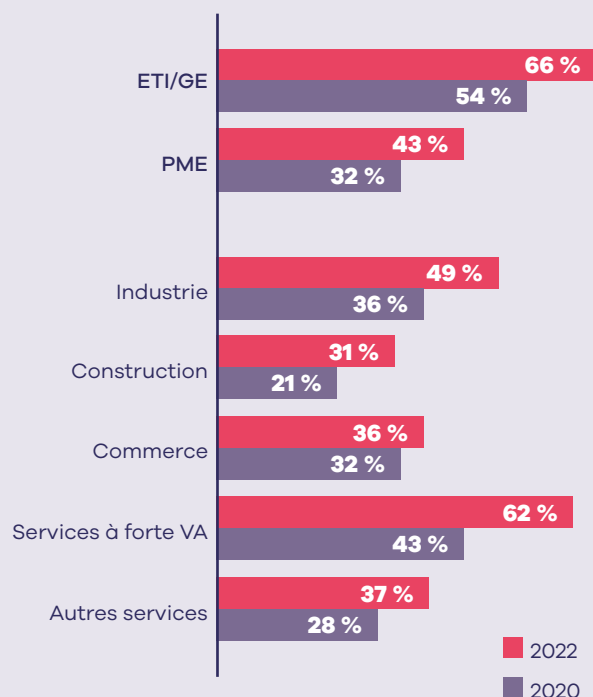
Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre

Les entretiens d'embauche en visioconférence s'ancrent dans les usages post-crise

Part des entreprises ayant mené des entretiens d'embauche en visioconférence



Part des entreprises ayant mené au moins un entretien d'embauche en visioconférence



Source : Apec, 2022

Base : Entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté au moins un cadre

04. Pour concrétiser les recrutements, les entreprises continuent d'assouplir leurs critères de sélection

Pour faire aboutir leurs recrutements, les entreprises consentent à des ajustements sur la rémunération et sur le profil du candidat ou de la candidate ...

Dans un contexte de difficultés prégnantes de recrutement, les entreprises ont continué à s'adapter pour mener à bien leurs embauches et optimiser la durée du processus de recrutement. Ainsi, en 2022, la quasi-totalité des entreprises a consenti à des ajustements (91 % vs 84 % en 2021), au premier rang desquels la révision à la hausse de la rémunération initialement prévue, et ce pour 62 % des entreprises (vs 55 % en 2021). Les grandes entreprises, disposant de davantage de marges de manœuvre sur ce levier, ont été relativement plus nombreuses à l'utiliser en 2022 (76 %).

Par ailleurs, près de huit entreprises sur dix ont consenti à des ajustements portant sur le profil du candidat finalement retenu (81 % vs 74 % en 2021). Il s'agit le plus souvent de recruter un cadre ayant moins de compé-

tences techniques (51 %, +4 pts) ou moins d'expérience (50 %, +4 pts) qu'initialement souhaité. Ces ajustements en faveur d'un profil plus junior ont été plus fréquents dans les secteurs où les difficultés de recrutement sont particulièrement aiguës, comme dans les activités informatiques (65 %) et l'ingénierie R&D (63 %). Les entreprises sont moins nombreuses à avoir recruté un cadre ayant plus d'expérience que prévu (43 %, une proportion stable par rapport à 2021).

Si les entreprises sont disposées à recruter des cadres n'ayant pas le niveau d'expérience souhaité, elles s'avèrent plus réticentes à embaucher des cadres n'ayant pas le diplôme demandé, qu'il s'agisse du type de diplôme ou de son niveau. Seules 31 % d'entre elles ont consenti à cet ajustement en 2022 (vs 30 % en 2021).

... et semblent même prêtes à réviser parfois les conditions d'emploi

Les ajustements sur les conditions d'emploi (horaires, possibilités de télétravail, etc.) du candidat ou de la candidate finalement retenu.e sont moins fréquents mais ne sont pas marginaux. En effet, pour faire aboutir un recrutement difficile, 4 entreprises sur 10 seraient disposées à accepter que le candidat ou la candidate retenu.e travaille à temps partiel ou qu'il ou elle bénéficie d'avantages supplémentaires comme une voiture de fonction.

Les entreprises sont un peu moins enclines à accorder plus de jours de télétravail que prévu (30 %) et repoussent largement l'idée

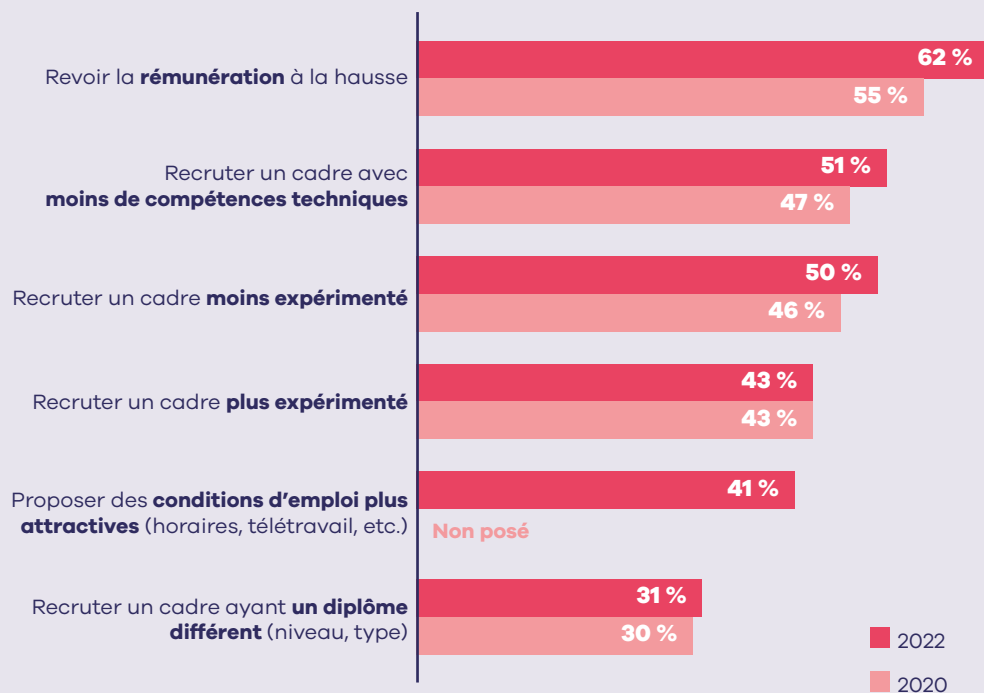
de raccourcir voire de supprimer la période d'essai (18 %). Les entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, peuvent en effet difficilement offrir aux nouveaux arrivants des avantages qu'elles n'accordent pas à l'ensemble de leurs salarié.es ou qui dérogent aux accords d'entreprises.

Mais ces résultats démontrent que, dans un contexte de forte tension, les actions des entreprises pour faire aboutir les recrutements de cadres dépassent largement le processus de recrutement en lui-même et peuvent aller jusqu'à des ajustements importants quant au poste proposé¹¹.

¹¹ Apec, *Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres*, février 2023.

Les entreprises sont nombreuses à assouplir leurs critères de sélection et à revoir les propositions de rémunération à la hausse

Part des entreprises ayant réalisé au moins une fois ces ajustements pour faire aboutir un recrutement de cadre

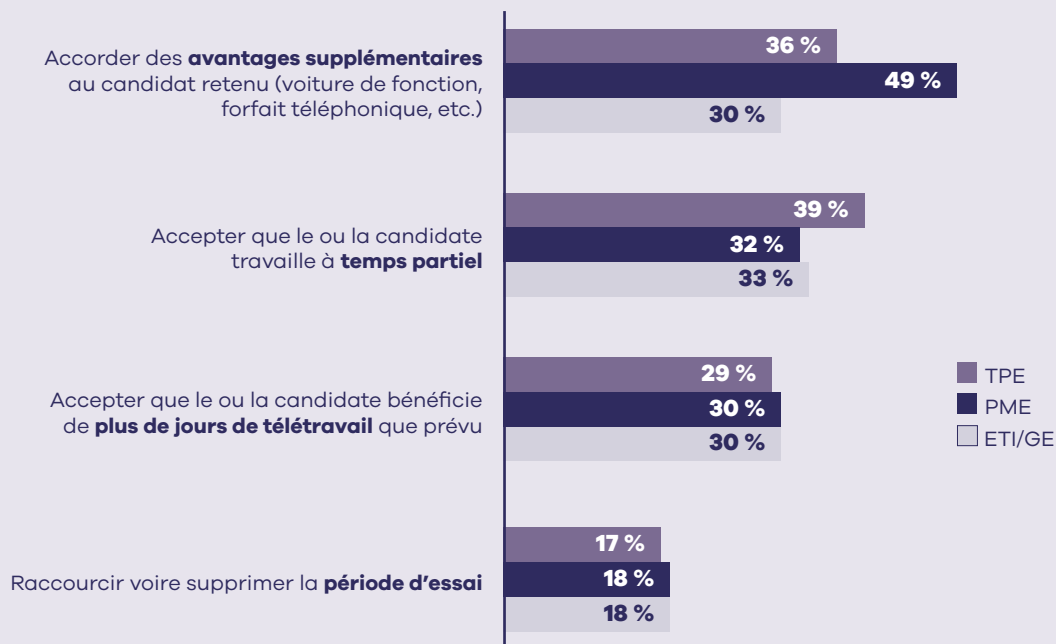


Source : Apec, 2023

Base : entreprises de 10 salarié.es et plus ayant recruté des cadres

Et peuvent parfois envisager de réviser les conditions d'emploi proposées

Part des entreprises prêtes à réaliser ces ajustements sur les conditions d'emploi pour faire aboutir un recrutement difficile



Source : Apec, 2023

Base : ensemble des entreprises

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > Baromètre Apec, 2^e trimestre 2023, mai 2023
- > Prévisions Apec 2023, avril 2023
- > Recrutements de cadres en Europe, avril 2023
- > Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres, février 2023



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 sur Twitter : @Apec_Etudes

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Mai 2023

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Valentine Henrard, Thomas Simon.

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 d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)
*prix d'un appel local

© 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-CG C, 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).