

# Dossier de presse

## 24 janvier 2022

# 2022 : vers un record des recrutements de cadres ?



Contact presse : Mendrika Lozat  
06 74 94 76 24  
[mendrika.lozat@apec.fr](mailto:mendrika.lozat@apec.fr)

# 2022, vers un record des recrutements de cadres ?

« 2022, malgré des incertitudes sanitaires, pourrait être **une année record pour l'emploi cadre**, dépassant l'avant-crise !

Mais pour concrétiser cette dynamique, nous voyons **5 grands enjeux** à affronter pour les entreprises, les cadres et les jeunes diplômés. Ils renvoient à des tensions conjoncturelles mais aussi à des tendances structurelles anciennes (par exemple la mise à l'écart des seniors) ou plus nouvelles (par exemple les nouvelles aspirations et la plus grande volatilité des jeunes cadres).

Les **difficultés de recrutement**, de plus en plus aiguës dans nombre de métiers, secteurs et territoires, sont celles qui menacent le plus la reprise : une entreprise sur cinq qui avait l'intention de recruter fin 2021 a renoncé faute d'avoir trouvé le candidat espéré ! Pour vaincre ces difficultés, il faudra jouer sur plusieurs terrains à la fois : la formation, la mobilité, l'attractivité, ...mais aussi **changer de regard** et adapter **des pratiques de recrutement** parfois trop « formatées » et pas assez inclusives, alors que beaucoup de compétences demeurent sous-employées chez les plus anciens comme chez les plus jeunes.

Il faudra aussi prendre la mesure d'un mouvement profond de **quête de sens** et de qualité de vie au travail, des « moteurs de carrière » qui comptent de plus en plus à côté du salaire ou du « statut » chez les cadres. Et qui appellent aussi une vraie « réinvention » du management.

**Autant de défis que l'Apec accompagnera en 2022, aux côtés des entreprises, des cadres et des jeunes diplômés. »**

Gilles Gateau, directeur général de l'Apec



# 5 enjeux pour un niveau record des recrutements en 2022

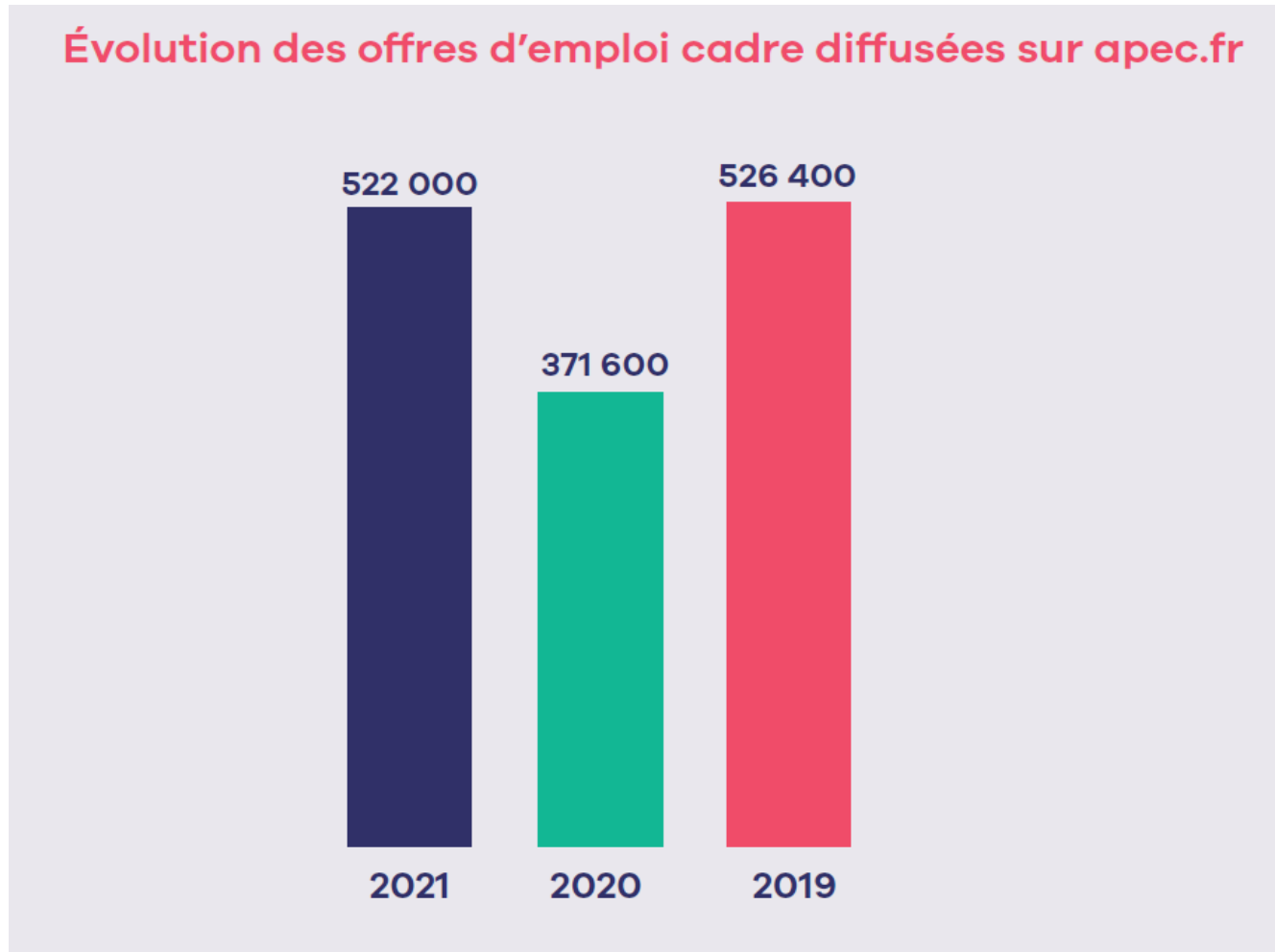
- 1 Des besoins en compétences cadres toujours plus importants**
- 2 Des difficultés de recrutements de plus en plus marquées, qui peuvent freiner le développement des entreprises**
- 3 Des compétences disponibles sous-employées, enjeu d'un marché du travail plus inclusif**
- 4 Travailler en 2022, à quoi aspirent les cadres ?**
- 5 Une nécessaire évolution des pratiques et des compétences managériales**



# Enjeu 1

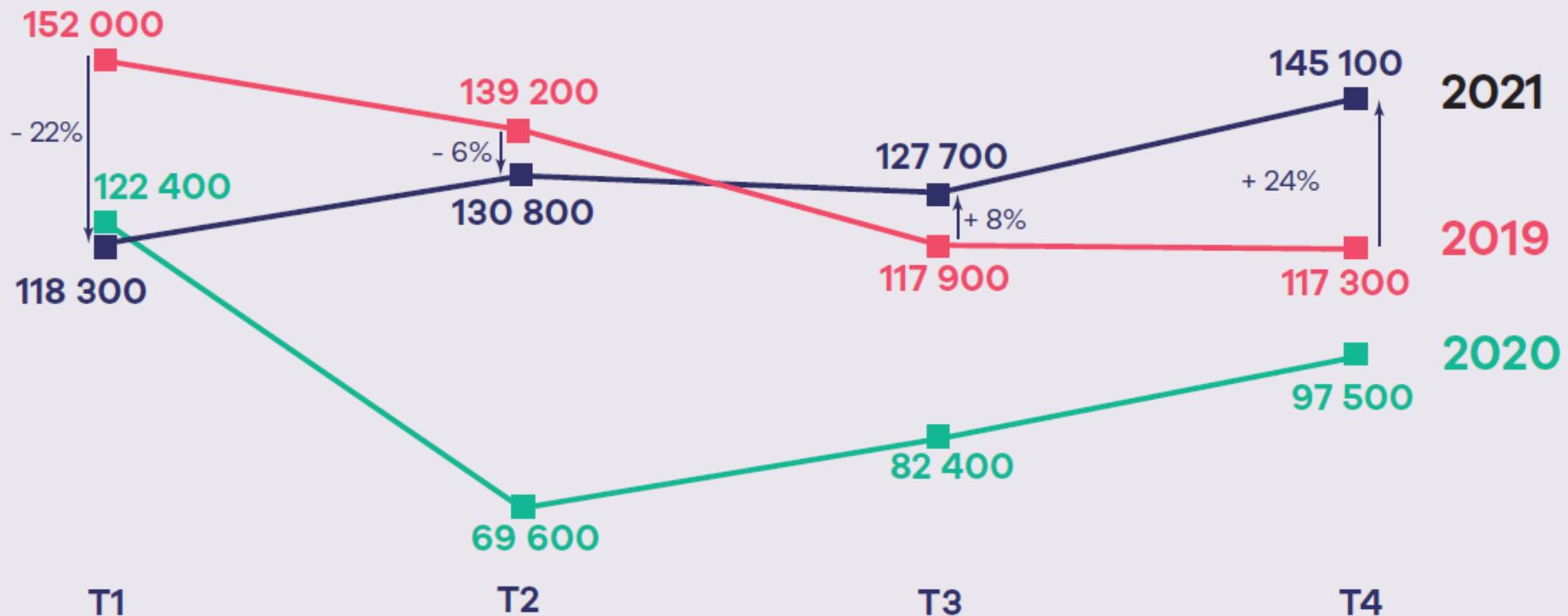
**Des besoins en  
compétences cadres  
toujours  
plus importants**

# En 2021, les offres d'emploi cadre ont retrouvé leur niveau d'avant-crise



# En 2021, les offres d'emploi cadre ont retrouvé leur niveau d'avant-crise

> Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par trimestre



# ...avec des différences selon les secteurs

> Evolution entre 2019 et 2021 des offres d'emploi cadre



Santé- action  
sociale

**+46 %**



Industrie  
pharmaceutique

**+21 %**



Immobilier

**+27 %**



Conseil et  
gestion des  
entreprises

**-22 %**



Communication  
Médias

**-18%**



Automobile-  
aéronautique

**-24%**

Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr

# La **confiance** des entreprises se maintient en ce début d'année

- Au global, **8** entreprises sur **10** sont confiantes dans l'évolution de leur carnet de commande (+1 point) pour les 3 prochains mois, dont **91 %** pour les ETI
- Une confiance particulièrement forte pour les entreprises de la **construction** (81 %) et des **services à forte VA\*** (81%)

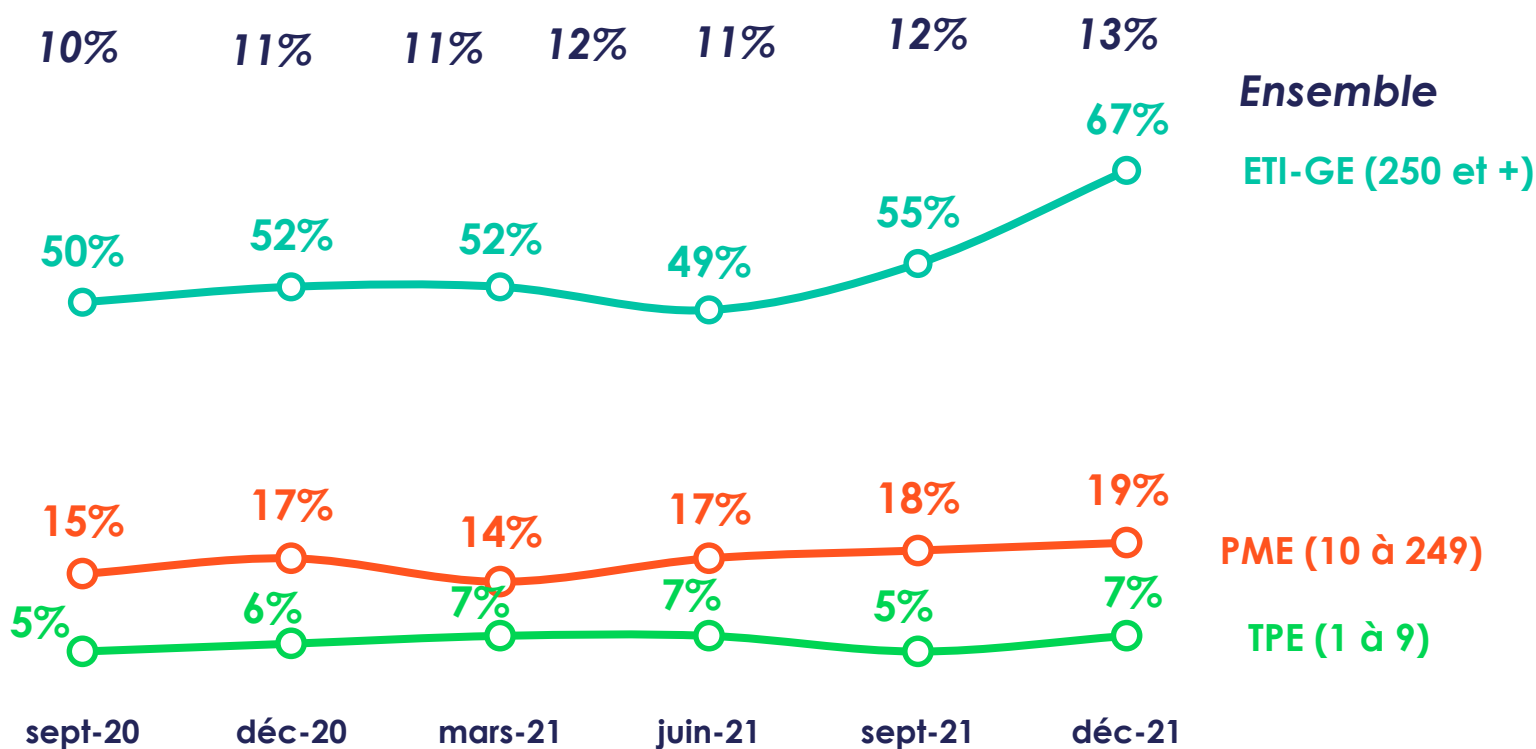
\*services à forte VA : activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias, ingénierie - R&D





# Au 1<sup>er</sup> trim. 2022, les intentions de recrutement sont surtout portées par les grandes entreprises

> Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre dans les 3 prochains mois

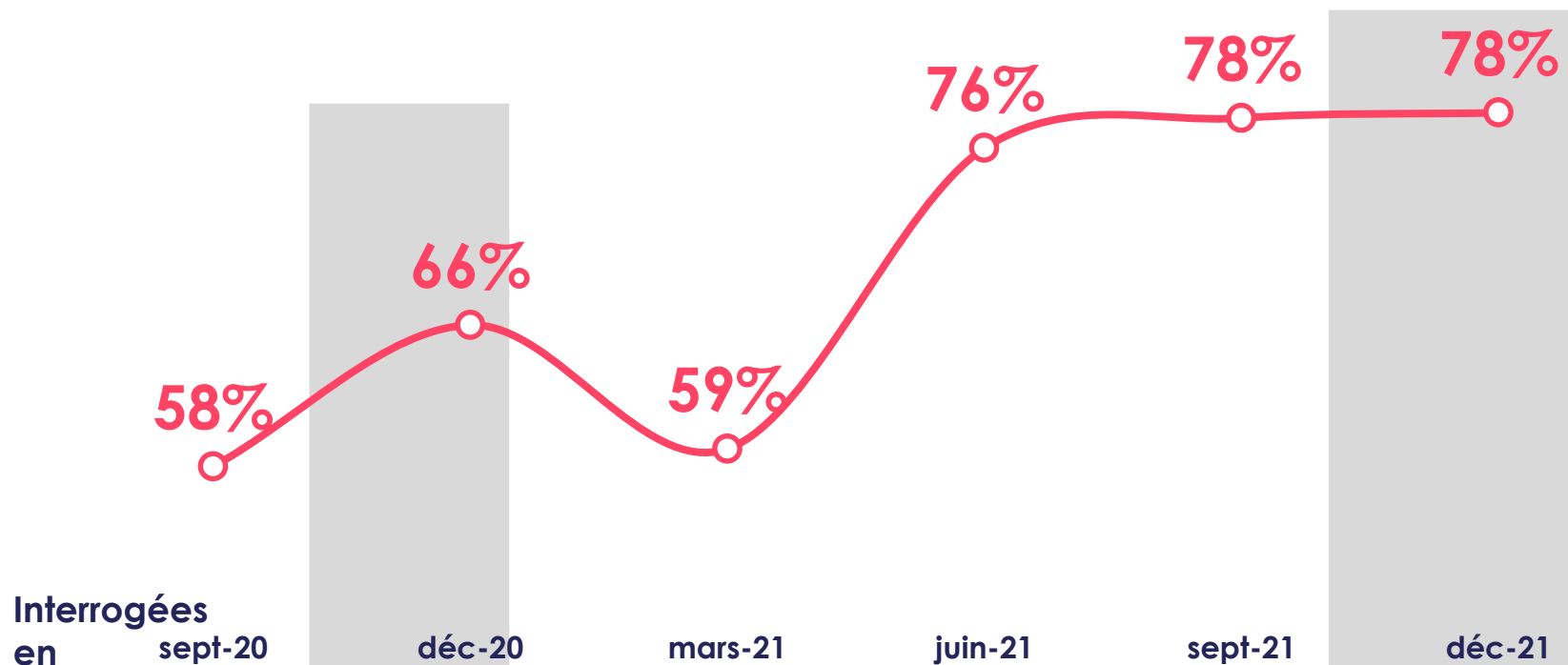


# Enjeu 2

**Des difficultés de recrutements de plus en plus marquées, qui peuvent freiner le développement des entreprises**

# Début 2022, les difficultés de recrutement s'installent

> Part des entreprises anticipant comme difficiles leurs recrutements de cadre dans les 3 prochains mois



# En 2022, les entreprises anticipent différentes difficultés

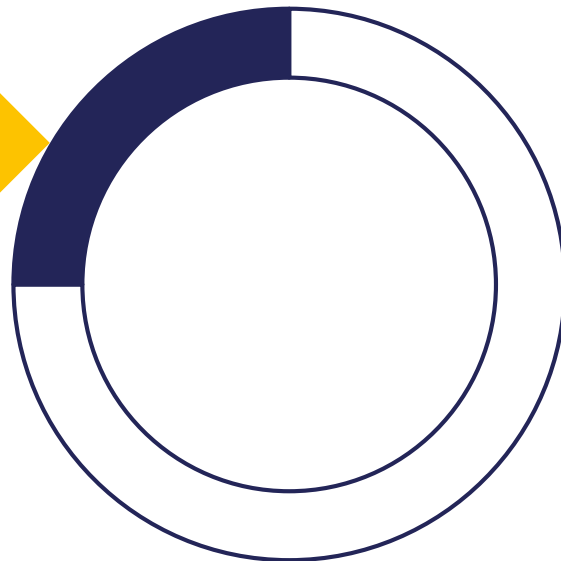
## > Types de difficultés



# En 2021, **1/4 des entreprises** ont dû abandonner un recrutement faute de candidat.e.s

> **Abandons des recrutements en 2021**

**25 %**



des entreprises qui  
projetait de recruter  
des cadres en 2021 ont  
renoncé à le faire pour  
au moins un poste

# Quand d'autres ont commencé à s'adapter dès 2021

> Par rapport à ce que vous aviez prévu, vous est-il arrivé de recruter un cadre...



# Enjeu 3

**Des compétences disponibles sous-employées, enjeu d'un marché du travail plus inclusif**

# Un marché dynamique mais une **situation qui reste préoccupante pour ...**

De façon générale, les cadres sont moins souvent touchés par le chômage que les non cadres : **en 2020, leur taux de chômage était de 3,7 % (BIT).**

## **...Les jeunes diplômé.e.s**

- La chute drastique en 2020 des recrutements de **jeunes diplômé.e.s** sur des postes cadres (**-26%**) pourrait ne pas être rattrapée (vs **-19% au global**) par rapport à la très bonne année 2019.
- On constate malheureusement **un « effet d'embouteillage »** entre les promotions 2021, 2020, voire 2019 qui n'ont pas encore tous trouvé un emploi. Rappelons qu'en 2021, le taux d'emploi des Bac+5 de la promotion 2019 était de **69 % (vs 85 % en 2020)**, 12 mois après l'obtention de leur diplôme.
- Dans ce contexte, les jeunes diplômé.e.s des **QPV** ou issu.e.s de certaines disciplines de formation (lettres, langues, arts – sciences humaines et sociales) pourraient demeurer fragilisés dans leur primo insertion.



# Un marché dynamique mais une situation qui reste préoccupante pour...

## ...Les cadres seniors de 55 ans et plus

- Lorsqu'ils sont en poste, les cadres seniors sont plébiscités **pour leur expérience et leur niveau d'expertise** mais jugent que leurs compétences et leur expérience pas suffisamment reconnues et valorisées par leur entreprise
- Si seulement **2 cadres seniors sur 3** se sentent menacés par le risque de licenciement, les trois quarts doutent de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi
- Fin janvier, un peu plus de 700 000 demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi recherchaient un emploi de cadres. Les 55 ans et plus représentaient 16 % de cette population

Source : Apec, Regards croisés sur les cadres seniors, octobre 2021



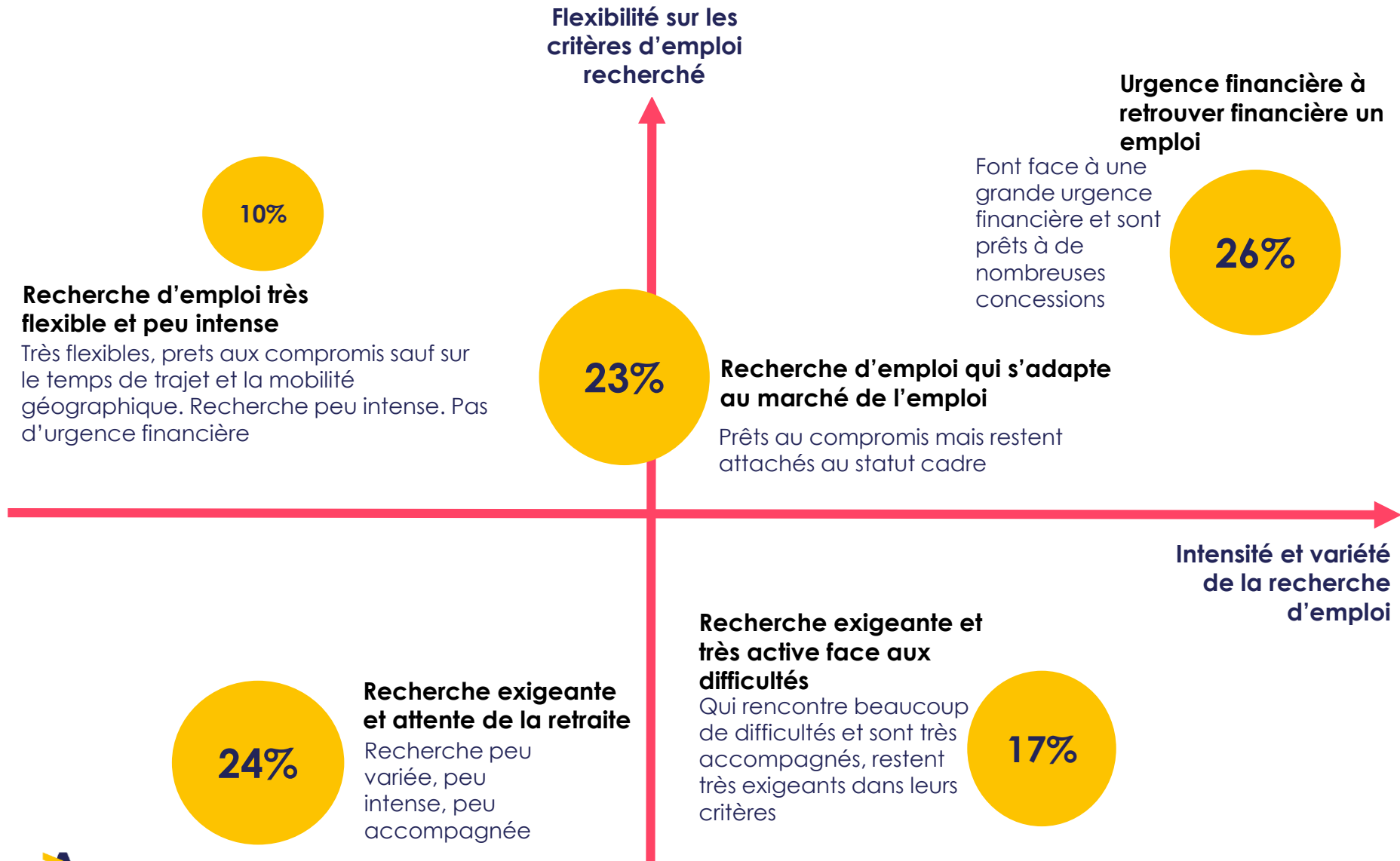
# Focus sur les cadres seniors de 55 ans et + demandeurs d'emploi

- Parmi les cadres en recherche d'emploi de 55 ans et plus, **6 sur 10 sont demandeurs d'emploi longue durée** dont **1/3 le sont depuis plus de 2 ans.**
- **49 % des cadres seniors demandeurs d'emploi** ont déjà connu le chômage de longue durée au cours de leur carrière

Source : Apec / Pôle emploi, Cadres seniors demandeurs d'emploi, janv 2022

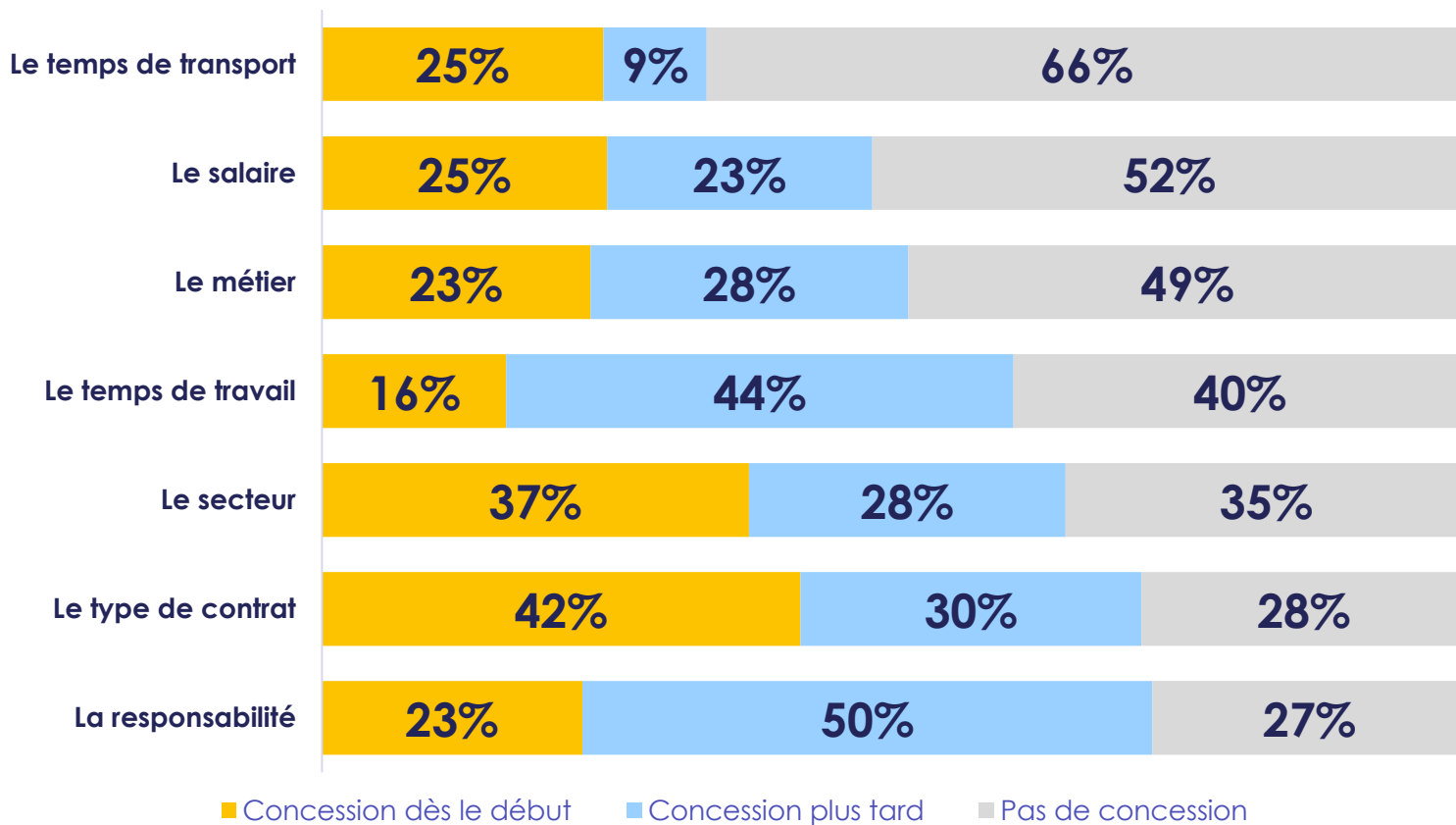


# Différentes **typologies** de cadres seniors qui recherchent un emploi



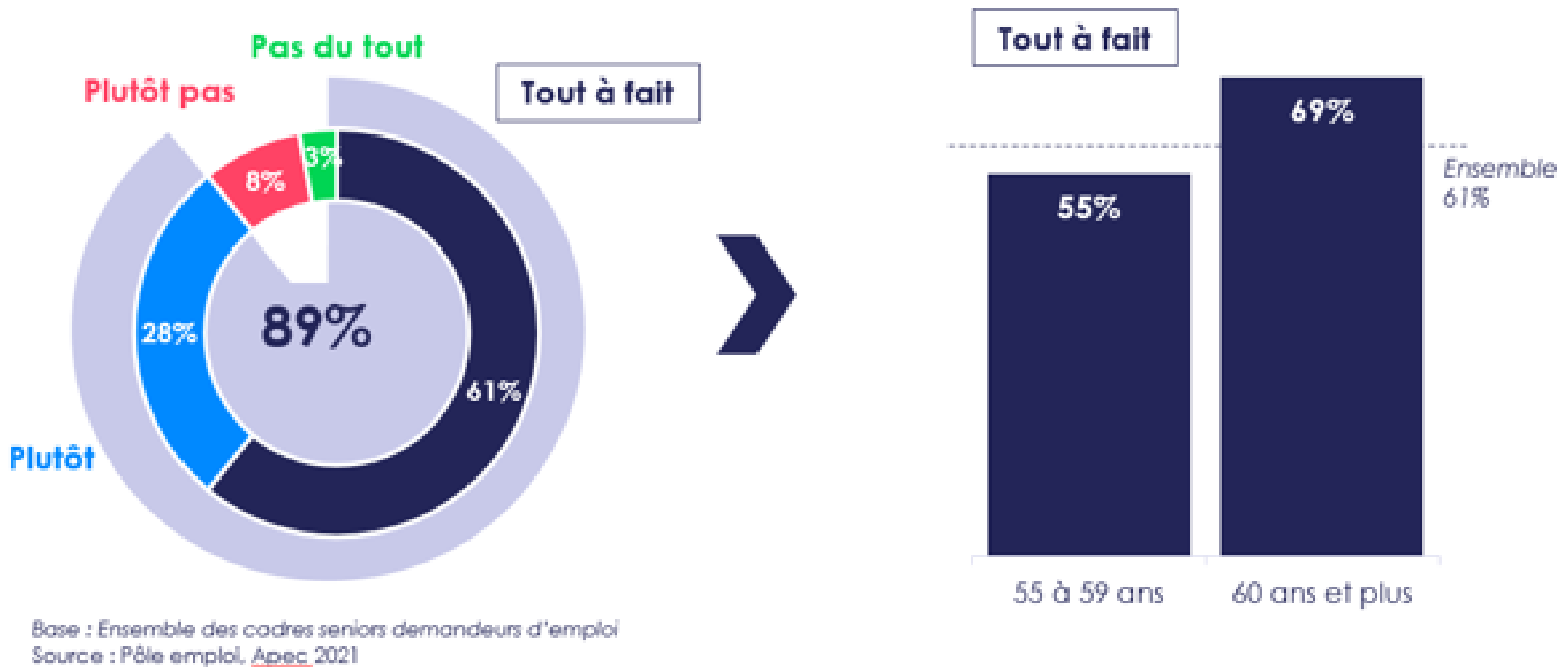
# Des cadres seniors prêts à faire des concessions dès le début de leur recherche d'emploi

> 1/4 des cadres seniors prêts à des concessions sur leur salaire dès le début de leur recherche d'emploi



# L'âge, facteur **discriminant** dans leur recherche d'emploi

> Diriez-vous que votre âge vous désavantage dans votre recherche d'emploi ?



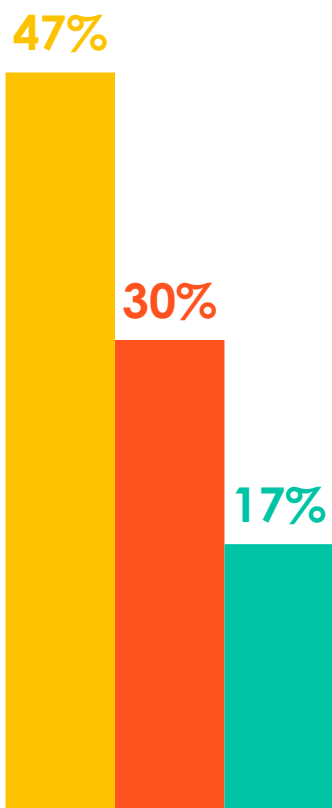
# Enjeu 4

**Travailler en 2022,  
à quoi aspirent les  
cadres ?**

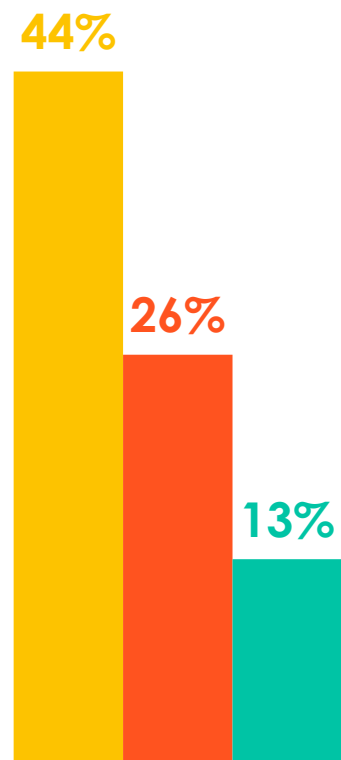
# Mobilité : des démarches surtout chez les moins de 35 ans

> Part des cadres ayant mené des démarches de recherche d'emploi en 2021

Répondu à au moins une offre d'emploi



Passé au moins un entretien de recrutement



- Moins de 35 ans
- Entre 35 et 54 ans
- 55 ans et plus

# Reconversion : de fortes envies chez les moins de 35 ans

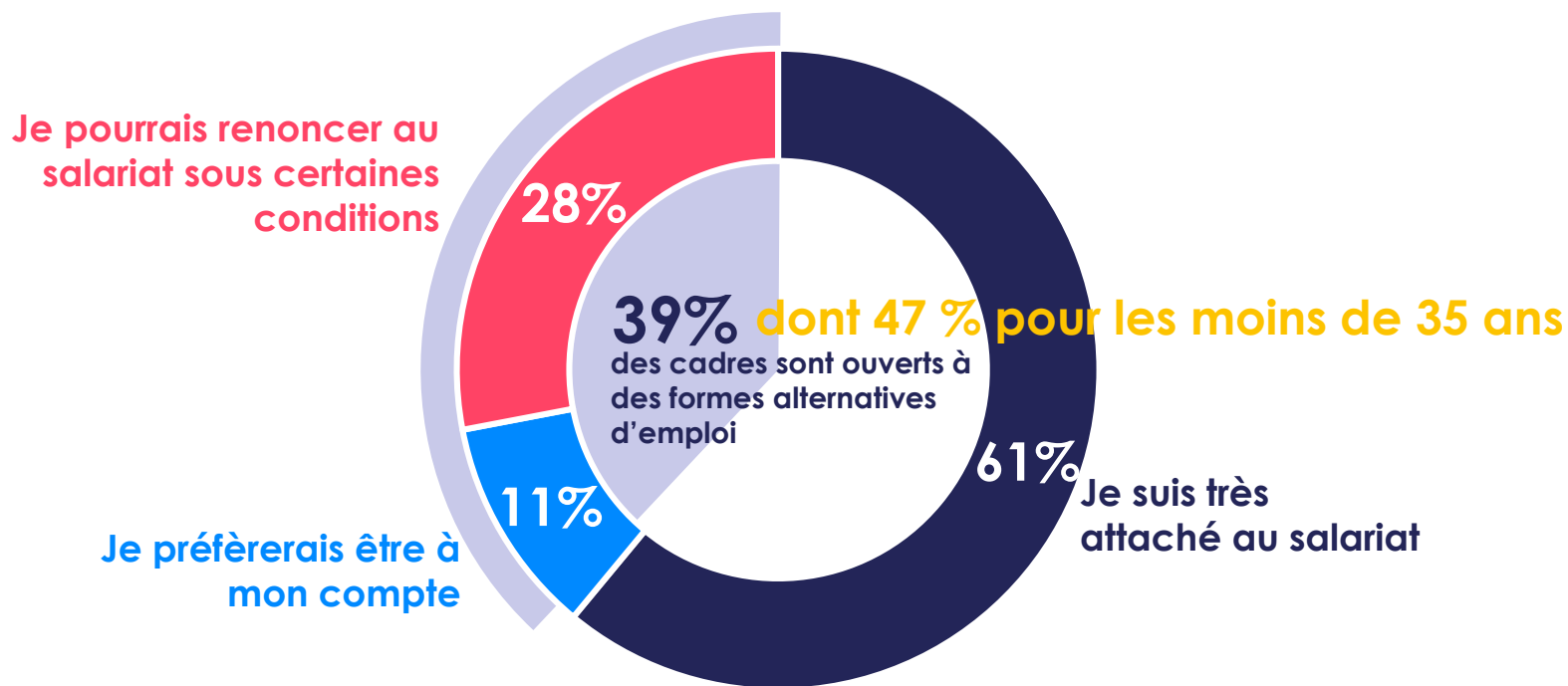
> Part des cadres qui indiquent que la crise sanitaire leur a globalement donné envie d'entamer une reconversion professionnelle





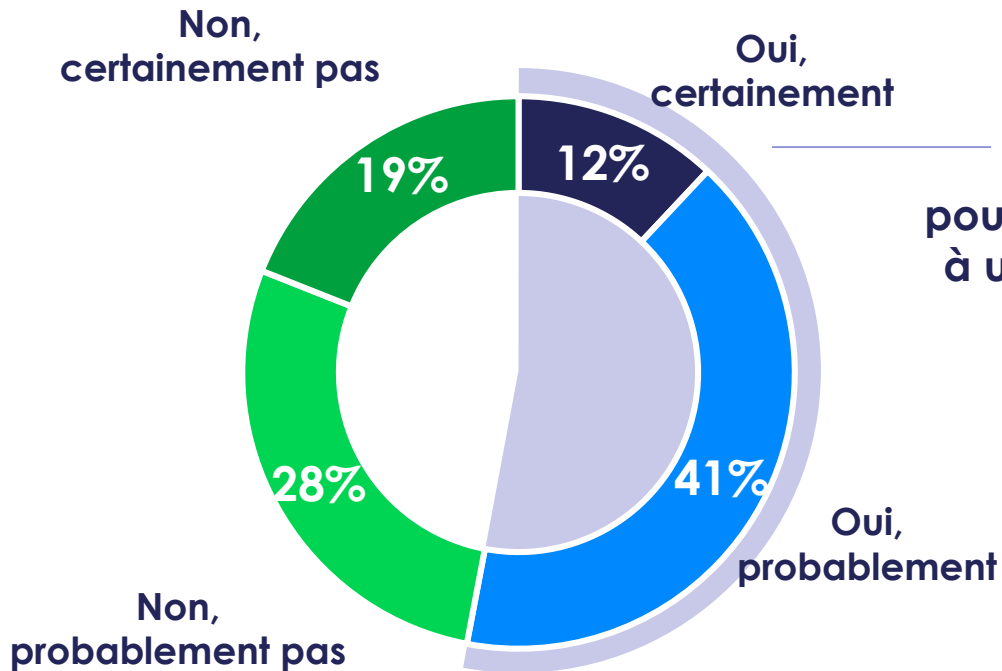
# Nouvelles formes d'emploi : 4 cadres sur 10 prêts à quitter le salariat...

> Parmi les propositions suivantes, laquelle correspond le plus à votre point de vue ?



# ... et plus de la moitié envisagerait de quitter le secteur privé

> Pourriez-vous envisager de candidater un jour à un poste dans la fonction publique (contractuel) ?



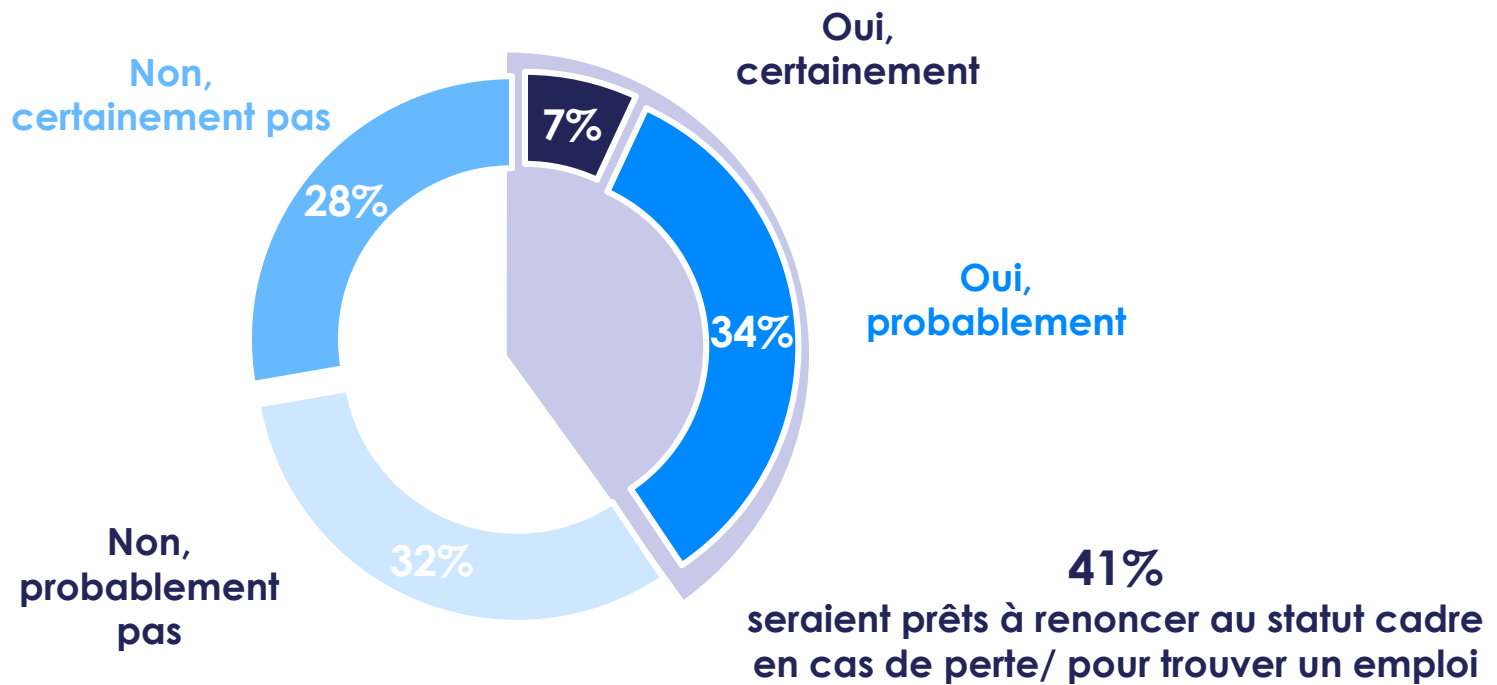
**53%** des cadres du privé pourraient envisager de candidater à un poste de contractuel dans la fonction publique

**69%** parmi ceux ayant déjà travaillé dans la fonction publique

**49%** parmi ceux n'ayant jamais travaillé dans la fonction publique

# Importance du statut de cadre : 4 cadres sur 10 seraient prêts à y renoncer

> Si vous deviez perdre votre emploi/votre recherche d'emploi devait durer, seriez-vous prêt à renoncer au statut de cadre ?



Base : cadres en et hors emploi

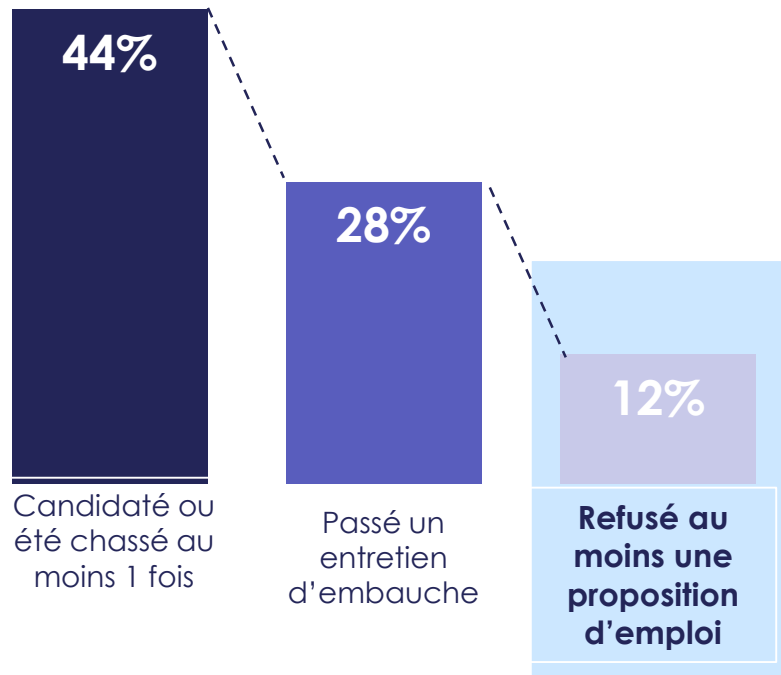
Source : Apec, omnibus cadres - janvier 2022

**Dont 45 % pour les moins de 35 ans**

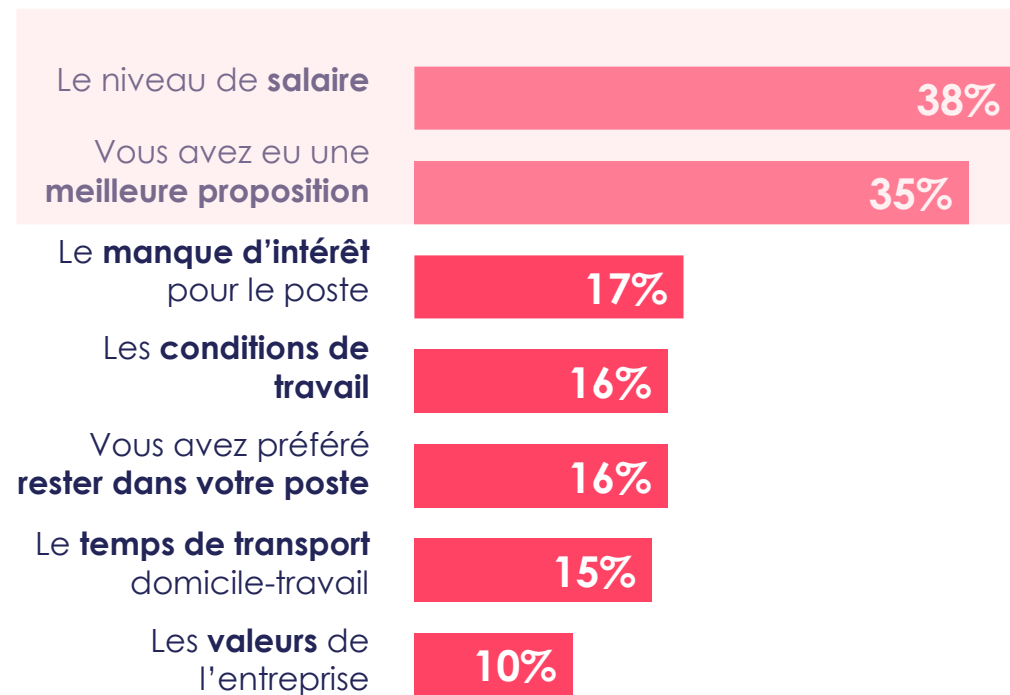


# Et il faudra aussi s'aligner sur les attentes salariales...

> Depuis mars 2020, avez-vous... ?



> Raisons pour laquelle les cadres refusent un poste



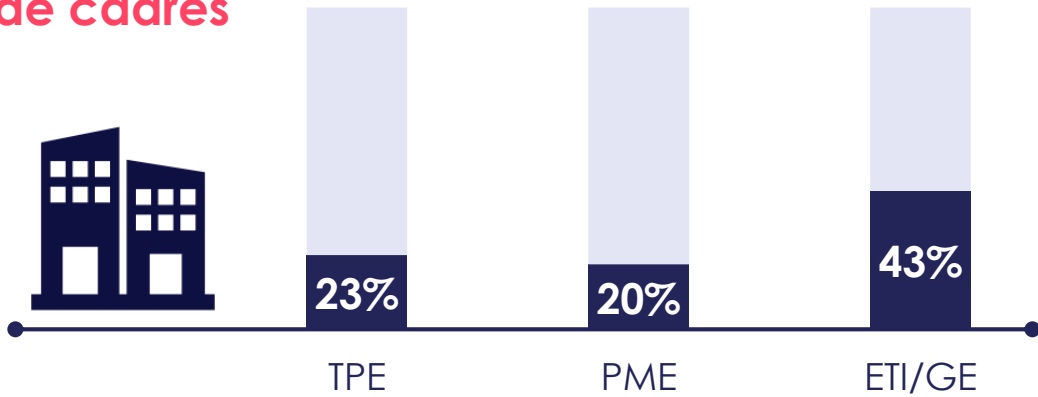
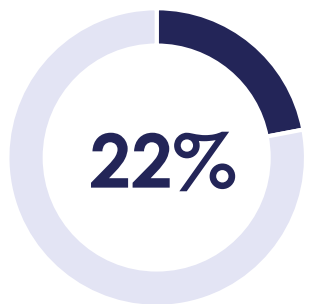
Base : Cadres ayant refusé une proposition d'embauche  
Source : Apec, janvier 2022



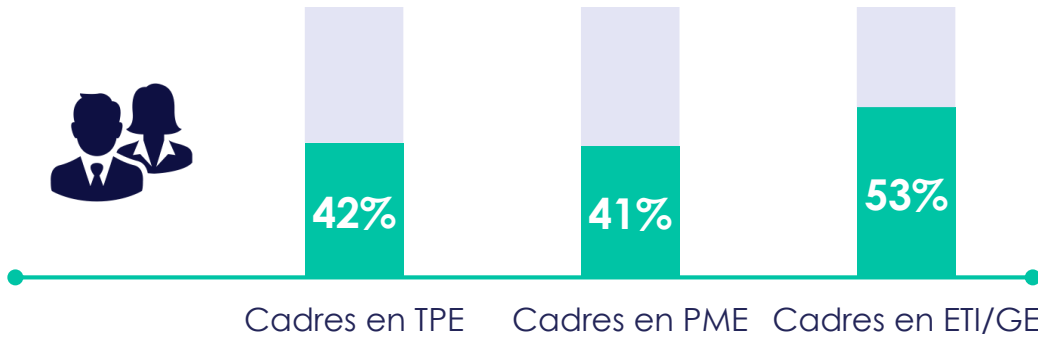
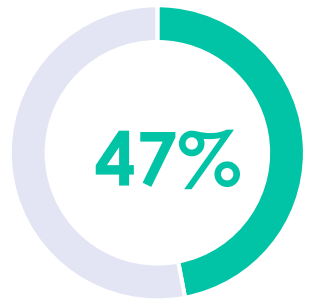
Base : cadres en et hors emploi  
Source : Apec, omnibus cadres - janvier 2022

# ... et les envies de télétravail : les entreprises sous-estiment le frein lié à l'absence de télétravail pour les candidat.e.s

> Part des entreprises estimant que l'absence de télétravail constitue un frein pour le recrutement de cadres



> Part des cadres réticents à rejoindre une entreprise ne proposant pas de télétravail



Source : Apec, Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres, janvier 2022

# Enjeu 5

**Vers une nécessaire  
évolution des  
pratiques et des  
compétences  
managériales**

# Les cadres ont constaté **une évolution des pratiques managériales** que beaucoup voient perdurer au-delà de la crise

> Part des cadres ayant constaté une évolution des pratiques managériales au sein de leur entreprise depuis le début de la crise



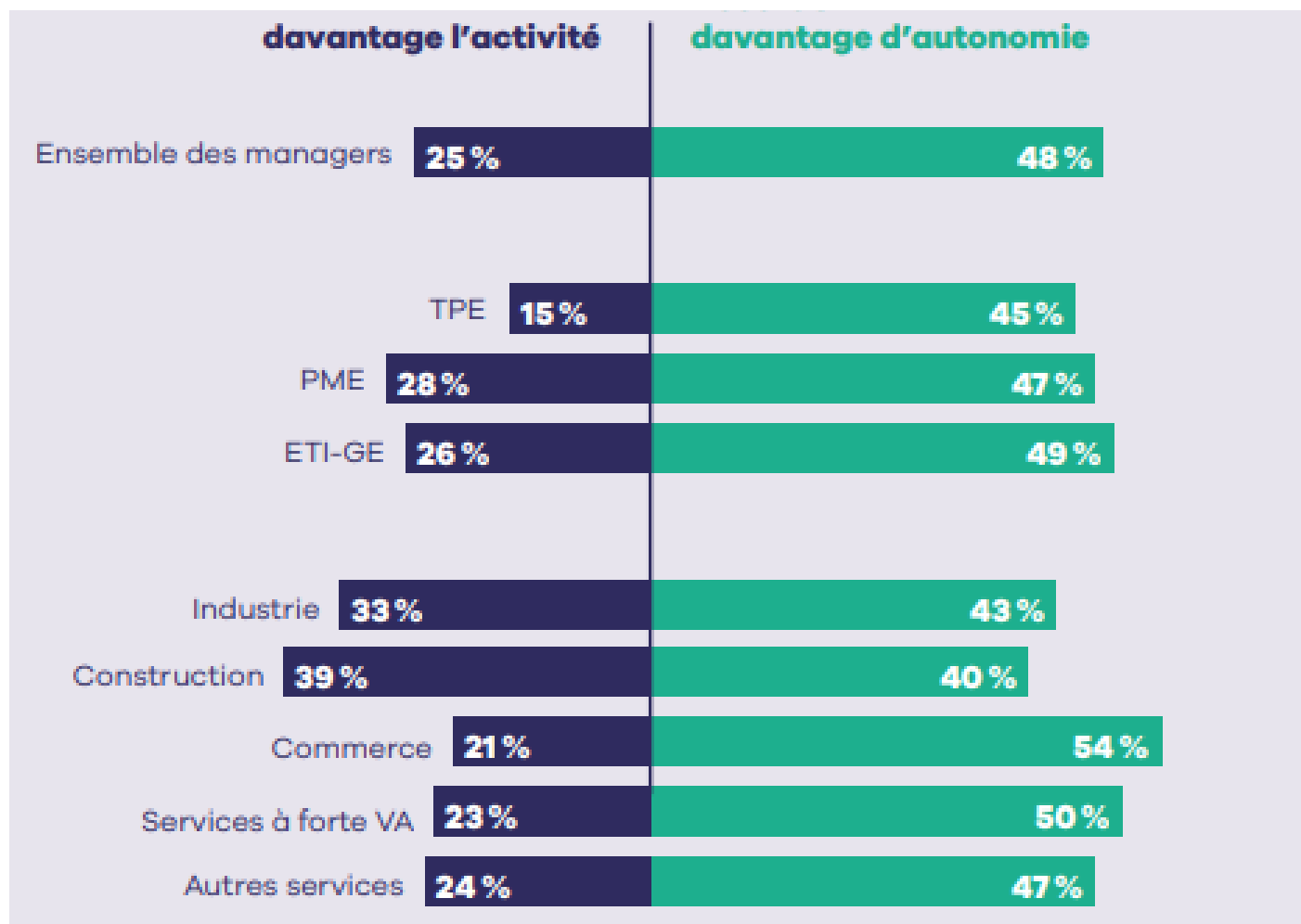
**52%**  
De l'ensemble des cadres en poste

**37%** pensent qu'elles auront été **durablement transformées**

**15%** pensent qu'elles reviendront **à ce qu'elles étaient avant la crise**

# Pratiques managériales : plus d'autonomie vs moins de contrôle

> Part de cadres managers considérant que le management à distance les a conduits à ...



Source : Apec, Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres, janvier 2022



# Les managers souhaitent développer les compétences nécessaires au travail hybride de leurs équipes

> Formations dont les cadres managers aimeraient bénéficier pour développer leurs compétences



## À propos de l'Apec

Dans un contexte de reprise du marché de l'emploi, l'Apec est en première ligne pour aider les cadres et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, en particulier les publics les plus fragiles face à l'emploi. Face aux difficultés de recrutements, l'Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin. Son observatoire de l'emploi des cadres analyse et anticipe les évolutions et grandes tendances du marché de l'emploi cadre. L'Apec est un acteur du Conseil en Évolution Professionnelle (CÉP). L'Association, et ses 1000 collaborateurs et collaboratrices, est présente, avec une cinquantaine de centres, en France métropolitaine et en Outre-mer.

[www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr)

Contact presse : Mendrika Lozat  
06 74 94 76 24  
[mendrika.lozat@apec.fr](mailto:mendrika.lozat@apec.fr)