



# 2021, des recrutements de cadres proches du niveau record d'avant-crise

- **Le marché de l'emploi cadre a renoué avec la vitalité et la fluidité qui le caractérisent en période de croissance, sans toutefois retrouver le niveau d'avant-crise**
  - Après le trou d'air de 2020 formalisé par une chute de 19 % des recrutements, le marché de l'emploi cadre a retrouvé de la vigueur en 2021.
  - Les entreprises ont recruté 269 100 cadres en 2021, soit une progression de 18 % sur un an. Les postes pourvus (recrutements et promotions internes) ont connu une hausse plus forte que celles des sorties. Aussi, 63 500 postes de cadre ont été créés en 2021 contre 37 100 en 2020.
  - Toutefois, les recrutements de cadres en 2021 restent 4 % en deçà du volume record de 2019 (281 300).
- **Mais ce redémarrage est très contrasté selon les secteurs**
  - Les trois secteurs d'activité traditionnellement moteurs de l'emploi cadre – activités informatiques, ingénierie-R&D, activités juridiques-comptables-conseil – ont particulièrement rebondi en 2021 et ont approché leur niveau de recrutement d'avant-crise.
  - Certains secteurs se sont montrés très dynamiques en 2021 avec une progression supérieure à la moyenne nationale en matière de recrutement de cadres : immobilier, bâtiment, génie civil et matériaux de construction, banque-assurance.
- **Les recrutements d'informaticiens, de cadres en études-R&D et de cadres débutants ont fortement rebondi en 2021**
  - Les fonctions informatique et études-R&D ont connu un rebond des recrutements cadres très important en 2021, leur permettant de dépasser leur niveau record de 2019.
  - La reprise a également été particulièrement dynamique pour les cadres débutants. Après leur forte chute de 2020, les recrutements de cadres débutants ont progressé de 36 % en 2021, et retrouvent également leur niveau d'avant-crise.

# Sommaire

## 03

L'emploi cadre a fortement rebondi en 2021 se rapprochant de son niveau d'avant crise

## 05

Bilan 2021 par région

## 07

Bilan 2021 par secteur d'activité

## 11

Bilan 2021 par fonction

## 13

Bilan 2021 par niveau d'expérience

## 14

La conjoncture économique soumise à d'importants aléas

## Méthodologie

Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent de 8 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activités des salarié.e.s du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,4 million de salarié.e.s dont 345 500 cadres.

L'interrogation téléphonique a été confiée à l'institut BVA Inférence et s'est déroulée du 24 novembre 2021 au 24 janvier 2022. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salarié.e.s au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre. Sont également recueillies les prévisions de recrutement pour les 12 mois suivants.

# Bilan global 2021

## L'emploi cadre a fortement rebondi en 2021, se rapprochant de son niveau d'avant-crise

### Recrutements : le niveau d'avant-crise en ligne de mire

La récession (chute de 8 % du PIB en 2020) liée à la pandémie est désormais derrière nous. Elle s'était traduite en 2020 par une contraction massive du volume des recrutements de cadres de 19 % (228 700). Les mesures mises en place par la puissance publique avaient toutefois permis d'amortir les conséquences de cet épisode récessif à nul autre pareil. Les entreprises, de leur côté, avaient adopté des protocoles de travail leur permettant de minorer les effets de la pandémie notamment en recourant, pour certaines d'entre elles, massivement au télétravail. Finalement les conséquences sur l'emploi ont été moins délétères qu'envisagées et la montée du chômage a été endiguée.

Avec le desserrement progressif des restrictions sanitaires et la mise en place de campagnes de vaccinations, le contexte

économique s'est sensiblement amélioré tout au long de l'année 2021, et ce en dépit de la résurgence épisodique de la pandémie liée à l'apparition de nouveaux variants. Ainsi, l'année 2021 a été marquée par le fort rebond de la croissance économique hexagonale (+7 % de la richesse produite) et la reprise prégnante des investissements (+11,5 %), et *in fine* par un impact sur les besoins en compétences cadres. Cette embellie a permis un redémarrage conséquent du marché de l'emploi cadre, dès la mi-année. Les entreprises ont ainsi recruté 269 100 cadres en 2021, soit une progression de 18 % sur un an.

Pour autant, cet enchaînement dynamique ne permet pas de renouer pleinement avec le niveau d'avant-crise (281 300 recrutements en 2019) mais seulement de s'y approcher.

### Des créations d'emploi cadre en forte progression

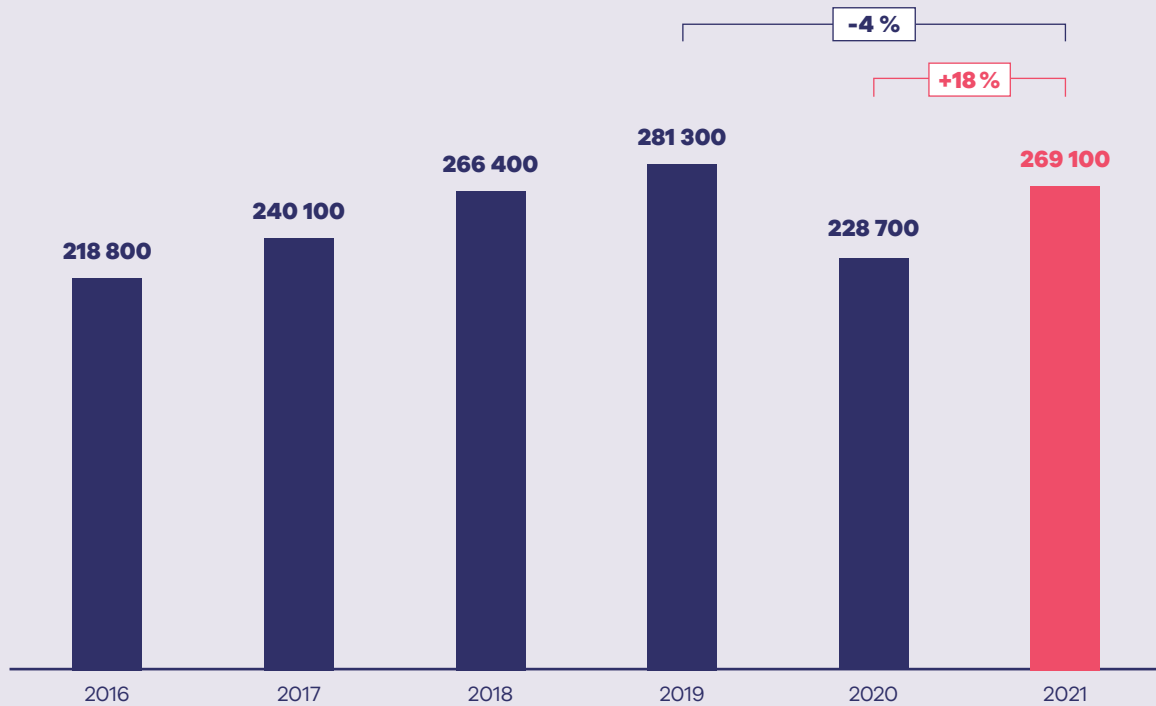
L'effet rattrapage amorcé en 2021 s'est également formalisé par une hausse conséquente des créations d'emplois cadres : ainsi, 63 500 postes ont été créés en 2021 contre 37 100 en 2020. Mais là encore, le même constat s'impose avec un volume de créations d'emplois cadres inférieur à celui qui prévalait avant-crise (75 000 postes créés en 2019).

Il n'en demeure pas moins que le marché de l'emploi cadre a retrouvé dynamisme et fluidité. Le nombre de postes pourvus constitués par les recrutements externes et

les promotions internes de salarié.e.s non-cadres au statut de cadre ont progressé de même que les sorties (démissions, licenciements, départs à la retraite). Aussi, nombre de cadres ont pu concrétiser leur projet de mobilité professionnelle mis en stand-by lors de la crise sanitaire.

1

## Évolution des recrutements de cadres (en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2022

2

## Création nette de postes cadres en 2021

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	269 100
	+
Promotions internes de non cadres au statut de cadre	55 900
	-
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	221 300
	-
Départs à la retraite de cadres en poste	40 200
	=
<b>Création nette de postes cadres (recrutements + promotions – sorties/départs)</b>	<b>63 500</b>

Source : Apec, 2022

# Bilan 2021 par région

## Le redémarrage du marché de l'emploi cadre profite à toutes les régions

### En 2021, une progression des recrutements de cadres observée dans toutes les régions

En 2021, toutes les régions métropolitaines ont enregistré une hausse de leurs recrutements de cadres. Les plus fortes progressions s'observent en Occitanie et en Normandie (+33 % chacune), territoires particulièrement touchés par les conséquences économiques de la crise sanitaire. En effet, cet important rattrapage est lié

à l'amélioration survenue dans l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport dont les difficultés expliquaient en grande partie l'important recul des recrutements de cadres dans ces deux régions en 2020 (respectivement -29% et -26%).

### Des régions qui ont fortement recruté sans toutefois retrouver le niveau d'avant-crise

Avec 128 420 recrutements de cadres, l'Île-de-France reste la région la plus recruteuse de cadres en 2021. Place forte de l'emploi cadre avec des activités à très forte valeur ajoutée (activités informatiques, d'ingénierie-R&D et de conseil) surreprésentées, elle concentre à elle seule près de la moitié des embauches de cadres en 2021. La dynamique observée en 2021 (+19 % sur un an) permet à la région capitale de se rapprocher de son niveau d'avant-crise (-4% par rapport à 2019).

Deuxième région recruteuse de cadres, Auvergne-Rhône-Alpes compte 28 520 embauches de cadres en 2021 soit une progression de 11 % par rapport à 2020. Dotée d'un tissu économique équilibré, elle a bénéficié de la bonne tenue de certains secteurs industriels (mécanique-métallurgie, caoutchouc-plastiques, fabrication de composants électriques et électroniques...)

et de la dynamique des services à forte valeur ajoutée.

Néanmoins, les embauches régionales restent 6 % en dessous du niveau de 2019 (30 440 recrutements).

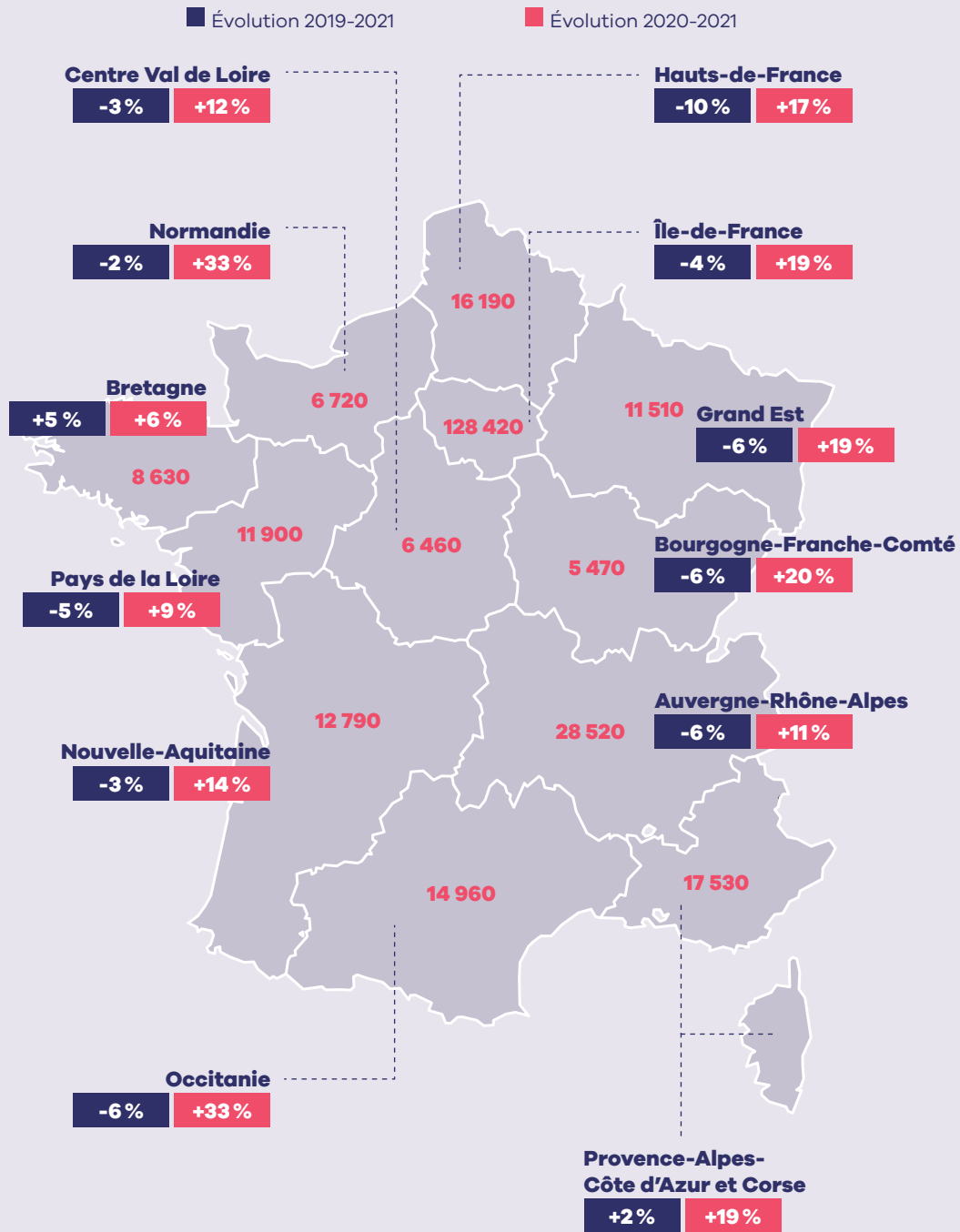
Avec une hausse de 17 %, les Hauts-de-France enregistre 16 190 recrutements en 2021. La région se caractérise par une spécificité industrielle marquée (construction automobile, industrie agroalimentaire...) et par la présence de services à forte valeur ajoutée polarisés autour de la métropole lilloise qui ont participé activement aux recrutements de cadres dans la région. Mais cette dynamique ne comble qu'une partie de la chute enregistrée en 2020 et ne permet pas aux Hauts-de-France de renouer avec le volume d'embauches d'avant-crise. En effet, la région affiche un volume de recrutements de 10 % inférieur à celui observé en 2019.

### Des régions qui ont mieux résisté à la crise sanitaire

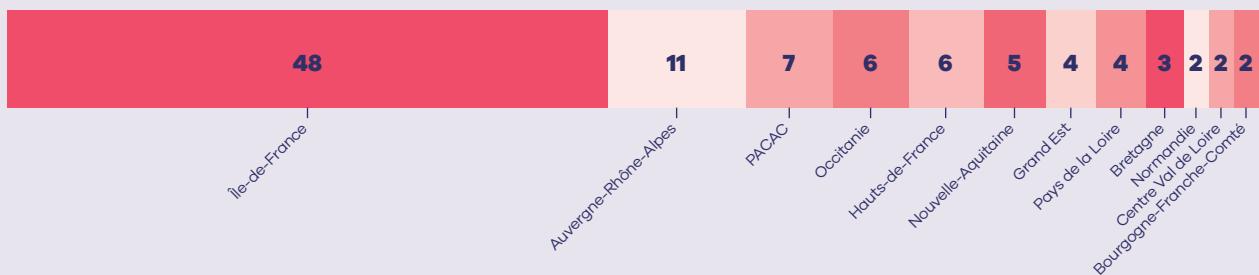
Si la quasi-totalité des régions métropolitaines n'ont pas retrouvé leur niveau d'avant-crise en termes de recrutements de cadres, deux régions tirent toutefois leur épingle du jeu en 2021 : la Bretagne et Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse. En effet, elles sont les seules régions à avoir dépassé leur niveau d'embauches de cadres de 2019. Avec 8 630 recrutements (+5 % par rapport à 2019), le territoire breton

a profité notamment de la bonne orientation du secteur de l'ingénierie-R&D, de la construction et de la santé-action sociale. En Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, 17 530 cadres ont été recrutés (+2 % par rapport à 2019) et plus particulièrement par des entreprises des activités informatiques, du secteur des énergies, eau et gestion des déchets ou encore de la santé-action sociale.

## Recrutements de cadres en 2021 par région (en CDI et CDD d'un an et plus)



### Part des recrutements de cadres réalisés par région (en %)



Source : Apec, 2022

# Bilan 2021 par secteur d'activité

## Un redémarrage contrasté selon les secteurs d'activité

La forte progression en 2021 du volume de recrutements de cadres a concerné la quasi-totalité du tissu économique (graphiques 4, 5, 6, 7). Toutefois la comparaison avec les niveaux des embauches enregistrés avant-crise dans chaque secteur tempère ce satisfecit. Ainsi, la mise en regard des évolutions constatées entre 2021-2020 d'une part, et 2021-2019 d'autre part, permet de mettre en exergue des dynamiques bien spécifiques (graphique 8).

### Des secteurs alliant dynamisme en 2021 et retour au niveau d'avant-crise

Ces activités qui appartiennent à des sphères sectorielles différentes ont en commun d'afficher des progressions à deux chiffres de leur volume de recrutements mesurés entre 2020 et 2021 qui sont nettement supérieures à l'évolution moyenne nationale : +40 % dans l'immobilier, +32 % dans le bâtiment, génie civil et matériaux de construction ou encore +25 % dans la banque-assurance.

Cet effet de rattrapage d'ampleur, après le trou d'air de 2020, a pu se combiner, pour certains secteurs, avec les changements en cours de leur modèle économique nécessitant de nouvelles compétences cadres comme la digitalisation à marche forcée des services bancaires par exemple. Finalement, ces secteurs ont retrouvé les standards qui les caractérisaient avant-crise.

### Des secteurs dynamiques mais un retour au niveau d'avant-crise différé

Les trois secteurs moteurs de l'emploi cadre se retrouvent dans ce 2<sup>e</sup> groupe. Les activités informatiques, les activités juridiques, comptables et de conseil et l'ingénierie-R&D, qui ont recruté à eux seuls 118 400 cadres en 2021, sont portés par les transformations structurelles qui n'ont pas disparu avec l'épisode récessif de 2020

mais ont seulement ralenti dans tous les secteurs économiques. Si ces services à forte valeur ajoutée ont retrouvé de l'allant en 2021, le retour au niveau d'avant-crise est encore différé mais reste à portée de main avec des volumes de recrutements de cadres légèrement inférieurs à ceux de 2019 (entre -4 et -7%).

### Des secteurs encore très éloignés de leur niveau d'avant-crise

Les secteurs de ce groupe ont en commun d'avoir été particulièrement et durement touchés par les conséquences économiques de la pandémie. Même si elles ont retrouvé des couleurs, ces activités restent encore très nettement en retrait par rapport à l'avant-crise. Dans les services, c'est notamment le cas de l'hôtellerie-restauration-loisirs avec des volumes de recrutement de cadres inférieurs de 20 % par rapport à 2019. Dans l'industrie, l'automobile-aéronautique-autres matériels

de transport a fait preuve de résilience et réhaussé son niveau d'activité mais affiche des volumes d'embauches encore éloignés de ceux observés en 2019 (-24 %). Dans le commerce, la distribution qu'elle soit généraliste ou spécialisée, enregistre également des volumes d'embauches de cadres autour de -15 % par rapport à 2019. Dans ces secteurs, les stigmates économiques de la crise sanitaire n'ont pas encore été effacés.

## Construction - recrutements de cadres en 2021

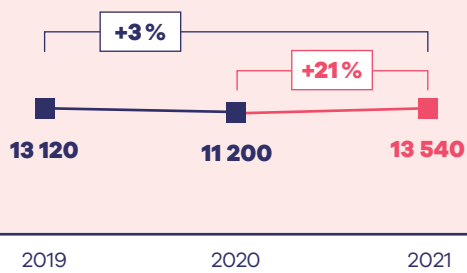


Travaux de construction spécialisés

**7 780**

Bâtiment, génie civil et matériaux de construction

**5 760**



Source : Apec, 2022

## Commerce - recrutements de cadres en 2021



Commerce interentreprises

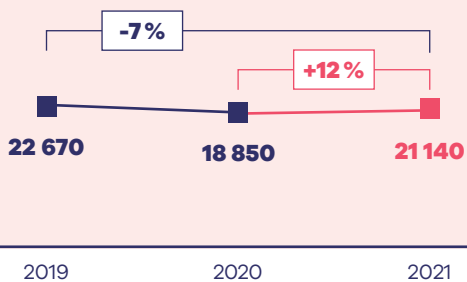
**10 730**

Distribution spécialisée

**8 340**

Distribution généraliste

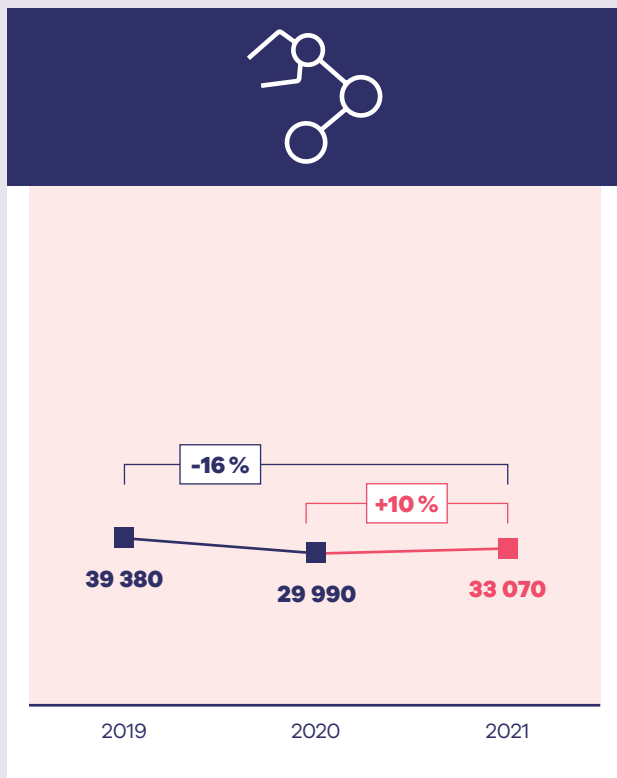
**2 070**



Source : Apec, 2022



## Industrie - recrutements de cadres en 2021



Source : Apec, 2022

Mécanique-métallurgie

7 400

Équipements électriques et électroniques

4 600

Chimie et industrie pharmaceutique

4 390

Automobile, aéronautique et autres matériels de transport

4 350

Industrie agroalimentaire

4 100

Énergies, eau, gestion des déchets

3 050

Meubles, textiles et autres industries manufacturières

2 630

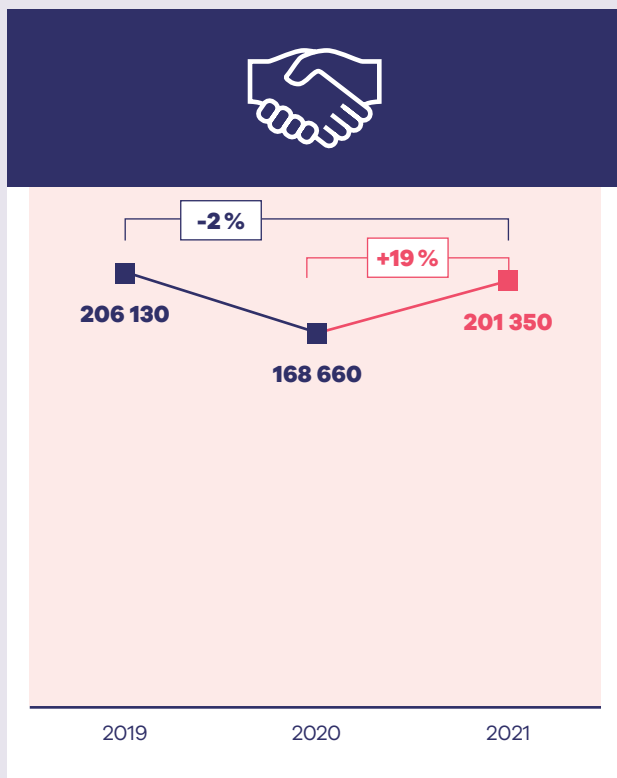
Caoutchouc, plastiques

1 450

Bois, papier, imprimerie

1 100

## Services - recrutements de cadres en 2021



Source : Apec, 2022

Activités informatiques et télécommunications

56 480

Ingénierie-R&amp;D

36 140

Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises

25 760

Banques et assurances

23 340

Santé et action sociale

18 450

Communication et médias

8 240

Transports et logistique

6 950

Hôtellerie, restauration, loisirs

5 930

Formation initiale et continue

5 810

Services divers aux entreprises

5 720

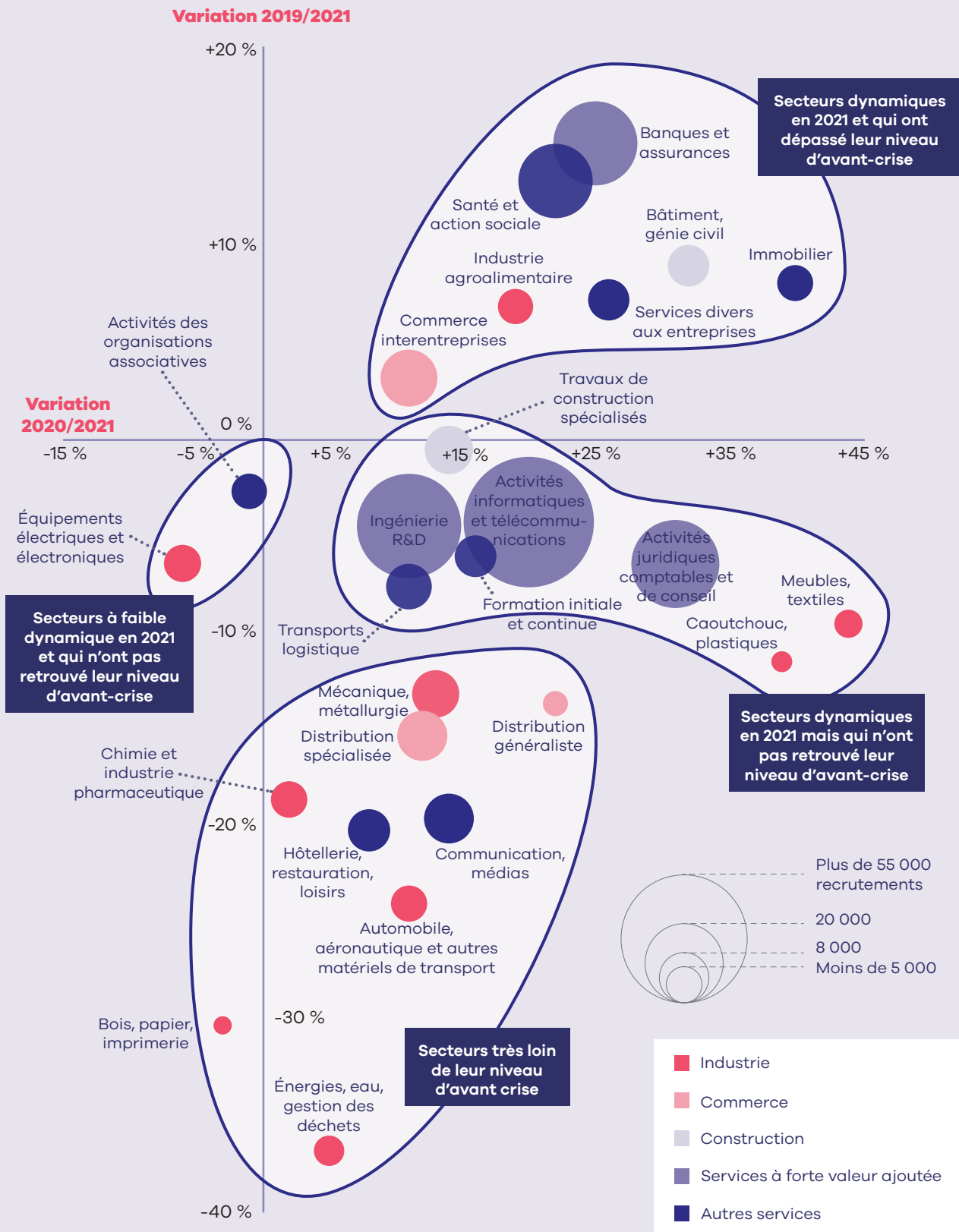
Immobilier

4 330

Activités des organisations associatives

4 200

## Des dynamiques sectorielles à plusieurs vitesses en termes de recrutements de cadres (en CDI et CDD d'un an et plus)



Note de lecture : En 2021, les recrutements de cadres dans les activités informatiques-télécommunications ont progressé de 20 % par rapport à 2020 (échelle horizontale) mais restaient 4 % en dessous du niveau de 2019 (échelle verticale).

Source : Apec, 2022

# Bilan 2021 par fonction

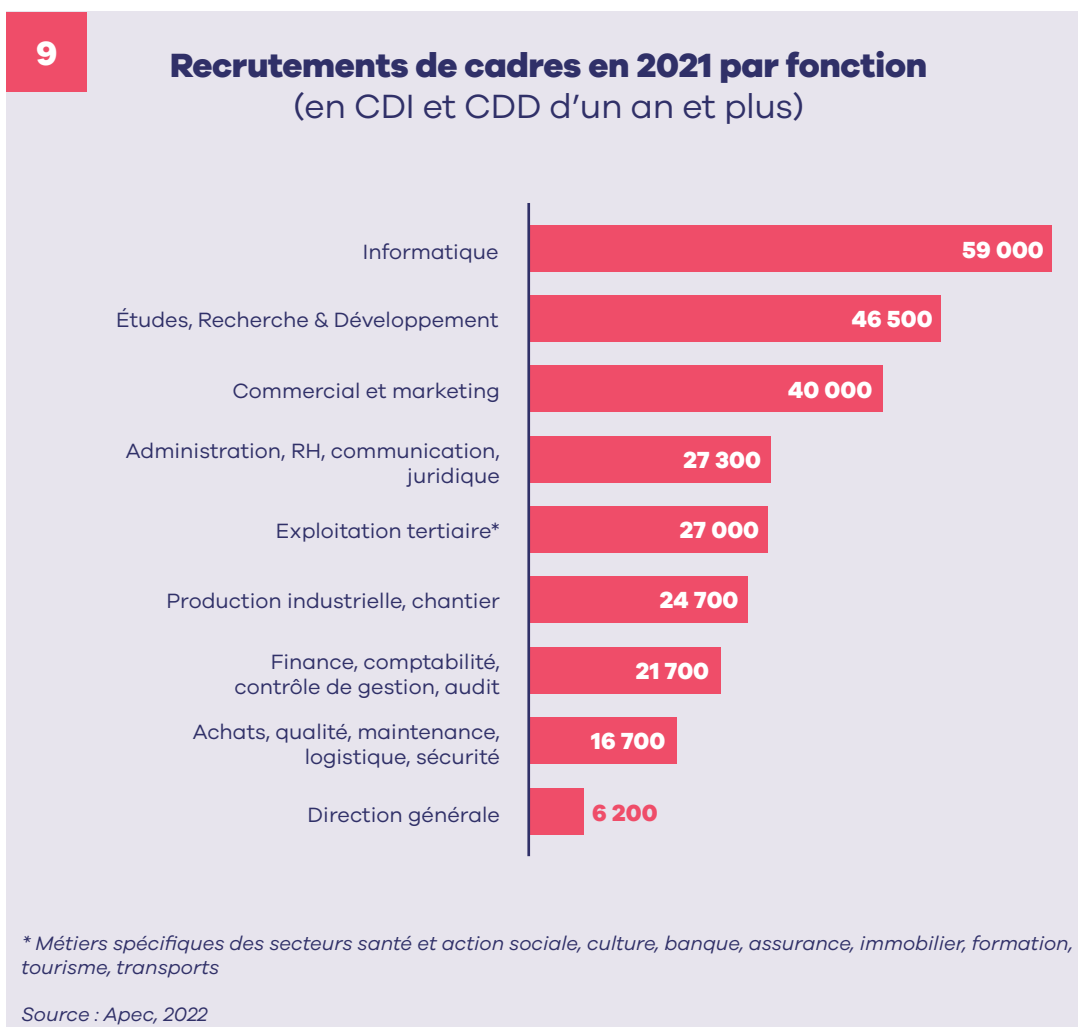
## Une reprise des recrutements qui concerne d'abord des postes cadres d'informaticiens et d'études-R&D

Le redémarrage du marché de l'emploi cadre est prégnant dans pratiquement toutes les fonctions en 2021. Les recrutements de cadres dans les fonctions clés de l'informatique et des études-R&D ont été particulièrement dynamiques. À elles deux, le niveau des 100 000 recrutements est pour la première fois atteint et le niveau d'avant-crise est dépassé. Aussi, ces deux fonctions concentrent 4 recrutements de cadres sur 10.

Les cadres informaticiens restent les profils les plus recherchés par les entreprises : ainsi, 59 000 recrutements ont été réalisés en 2021, soit un niveau inédit et jamais atteint par le passé. La fonction

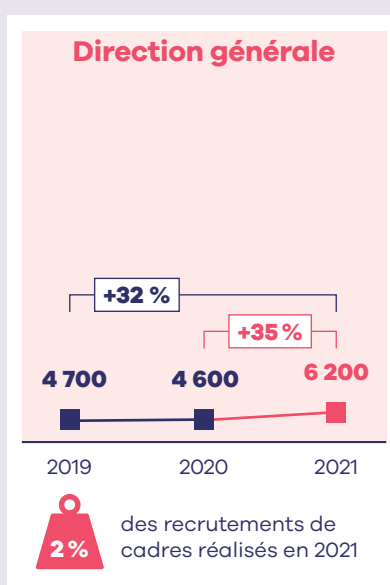
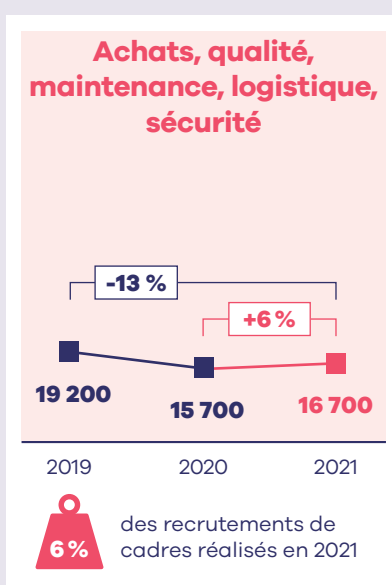
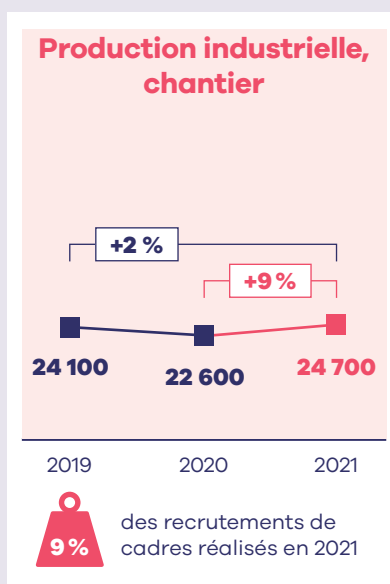
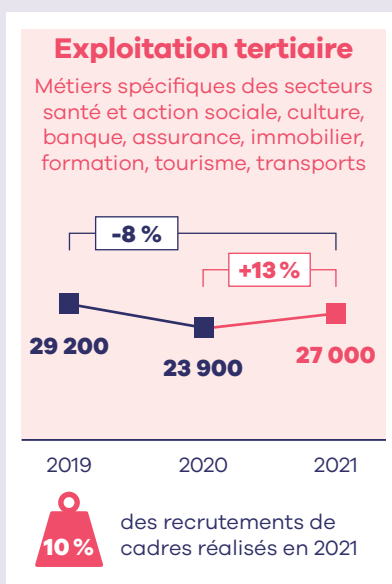
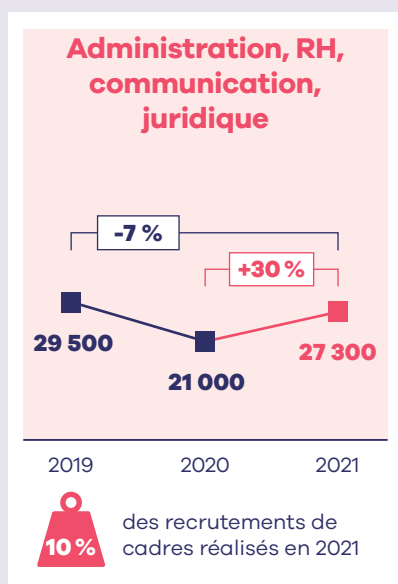
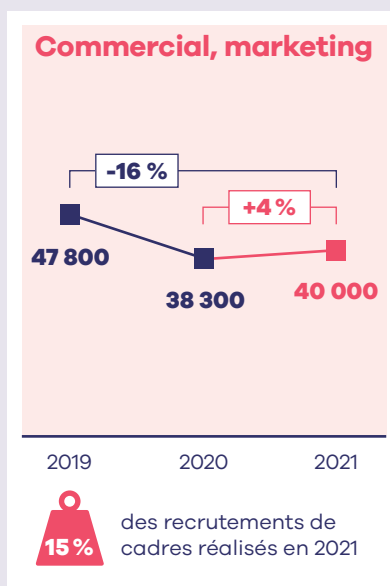
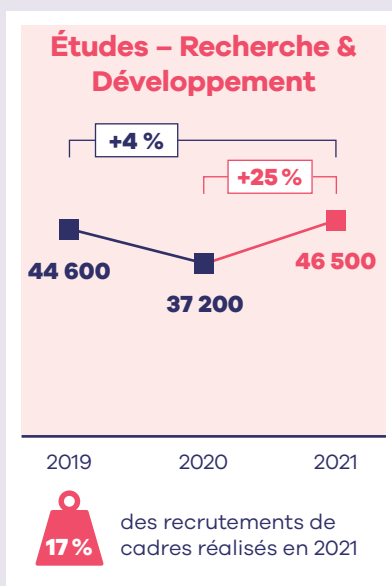
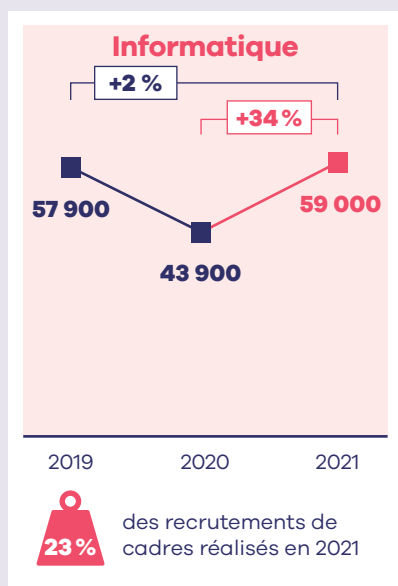
études-R&D se situe au 2<sup>e</sup> rang des fonctions les plus recruteuses de cadres et les embauches de cadres y ont dépassé leur niveau d'avant-crise (46 500 en 2021 versus 44 600 en 2019). Cette hausse s'explique notamment par la bonne orientation de l'ingénierie-R&D, secteur très en appui des activités industrielles (automobile, aéronautique, mécanique-métallurgie...) et qui ont retrouvé un certain allant en 2021.

En revanche, la fonction commercial-marketing reste encore nettement en retrait par rapport à son niveau d'avant-crise (-16 %).



## Évolution des recrutements de cadres par fonction

(en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2022

# Bilan 2021 par niveau d'expérience

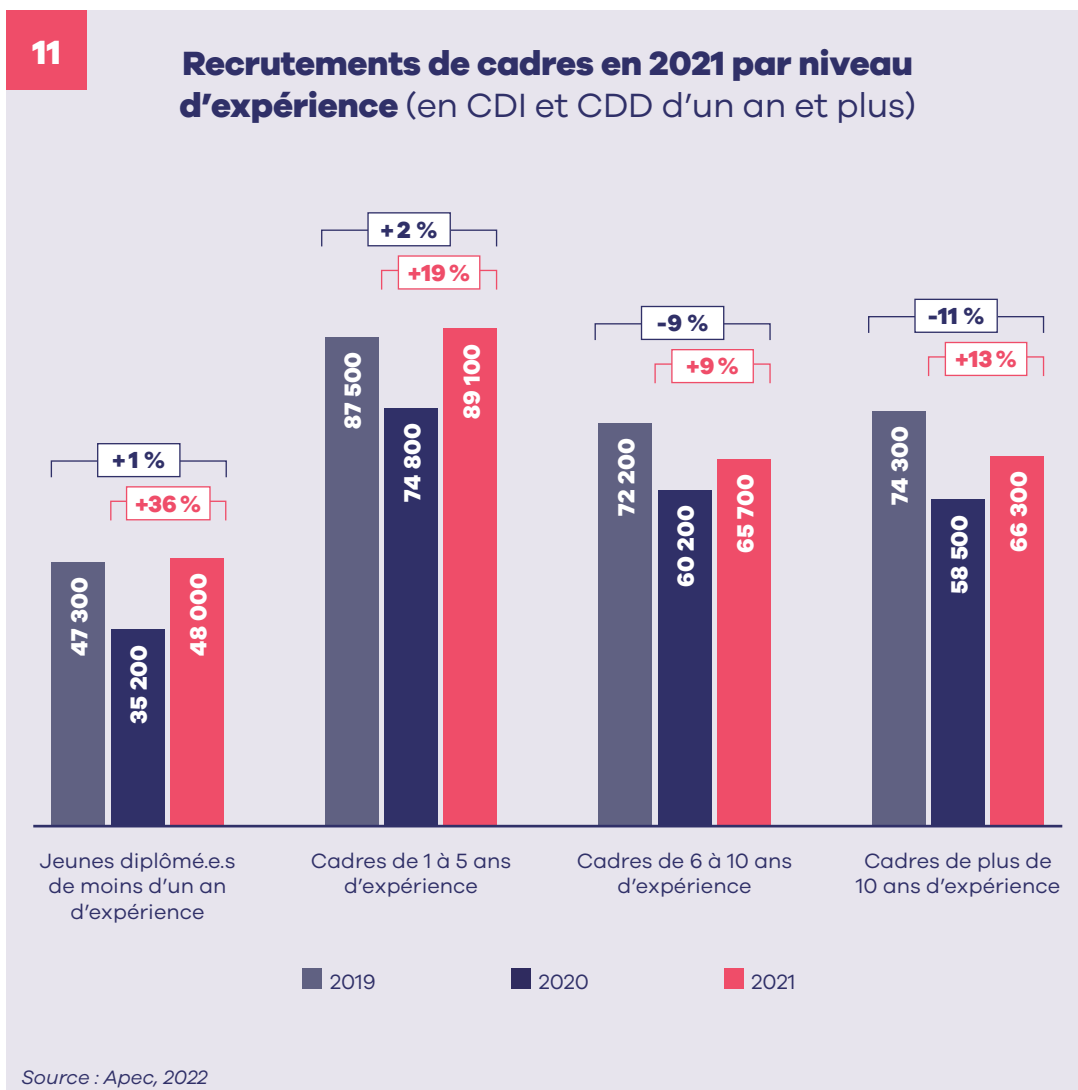
## Un redémarrage des recrutements pour les cadres les plus jeunes

En 2021, les cadres de 1 à 10 ans d'expérience professionnelle ont été les plus recherchés par les entreprises du secteur privé et plus particulièrement ceux ayant entre 1 à 5 ans d'expérience. En effet, ce profil – très sollicité – a même dépassé son niveau d'avant-crise. Avec 154 800 recrutements enregistrés, les cadres de 1 à 10 ans d'expérience représentent à eux seuls près de 6 embauches de cadres sur 10 en 2021.

La dynamique du marché de l'emploi cadre a profité également aux profils débutants : en effet, 48 000 jeunes diplômé.e.s de moins d'un an d'expérience ont été recrutés en 2021, un niveau historiquement haut et au-delà de leur niveau d'avant-crise (47 300 en 2019). Ils concentrent près de

deux recrutements de cadres sur 10 en 2021. Les cadres débutants ont été particulièrement touchés par la crise 2020 mais ce sont aussi eux qui ont le plus bénéficié de la reprise des recrutements.

À l'inverse, l'embellie du marché de l'emploi cadre a été ressentie avec moins d'acuité par les cadres les plus expérimentés, qui ont été particulièrement exposés et touchés par la crise de 2020. Ainsi, le nombre de recrutements de cadres de plus de 10 ans d'expérience a progressé de 13 % entre 2020 et 2021, mais insuffisamment pour retrouver le niveau d'avant-crise et effacer la baisse de 2020 (-21 %).



# Tendance 2022

## La conjoncture économique soumise à d'importants aléas

### Les développements de l'invasion de l'Ukraine par la Russie génèrent une forte incertitude

Dans le contexte actuel, la prévision économique est particulièrement incertaine et dépendante de facteurs qui relèvent tout autant de l'évolution de la situation militaire de la guerre en Ukraine que de celle des sanctions contre la Russie. L'acquis de croissance de +2,7 %, à l'issue du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 dont la France bénéficierait selon l'Insee en lien avec la reprise retrouvée en 2021, est toutefois sujet à de forts aléas sur l'activité des prochains

trimestres. Les difficultés d'approvisionnement pourraient continuer à s'amplifier, sans compter les impacts de la hausse des prix de l'énergie et ceux de la résurgence de la pandémie, qui a commencé à entraîner des arrêts d'activité en Chine. L'Insee, qui ne donne pas de prévisions de croissance pour le reste de l'année 2022, prévoit déjà une perte d'activité de l'ordre d'un point de PIB annuel pour l'économie française en 2022<sup>1</sup>.

### Des évolutions structurelles pourraient se produire à moyen terme

Le conflit en Ukraine pourrait entraîner des conséquences et modifier le chemin de croissance à moyen terme des économies européennes. Un choc pétrolier et gazier de grande ampleur pourrait signer le retour de phénomènes de stagflation (inflation et récession économique) selon plusieurs observateurs. Et, selon les dernières enquêtes de conjoncture de l'Insee<sup>2</sup>, les chefs d'entreprise de tous les grands

secteurs d'activité apparaissent préoccupés par les répercussions du conflit, particulièrement dans l'industrie et le commerce, et anticipaient une intensification des tensions sur leurs prix de vente, en lien avec les coûts de l'énergie et des matières premières. Aussi, les entreprises pourraient se montrer plus prudentes dans leurs projets d'investissement et la conduite de certaines transformations.

### Vers des volumes de recrutements revus à la baisse par les entreprises ?

Si, selon l'Insee<sup>3</sup>, les perspectives en matière d'emploi semblent être pour l'instant peu modifiées, le marché de l'emploi, y compris celui de l'emploi cadre, pourrait être impacté dans les prochains mois. En effet, de possibles ajustements voire reports de projets d'investissement et/ou de transformation dans les entreprises pourraient

survenir, tout comme des résultats financiers moindres qu'attendus. La hausse des prix de l'énergie et de nombreuses matières premières pourrait avoir un impact particulièrement prégnant dans certaines activités industrielles, voire dans certains secteurs des services étroitement liés à la sphère industrielle.

<sup>1</sup> Note de conjoncture de l'Insee du 16 mars 2022.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

# 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 »

- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Auvergne-Rhône Alpes, mars 2022
- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Occitanie, février 2022
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, janvier 2022
- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Pays de la Loire, janvier 2022



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://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) ISSN 2273-8819

Avril 2022

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 :** Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, Erwan Audren, Sylvie Hestin, May Cha, Kaoula Ben-Messaoud, Cristina Turleanu, Roxane Arnaud

**Veille documentaire :** Sophie Alexandre, Armelle Faure, Carole Rogel

**Maquette :** Character

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES 51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre 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).