

HORS-SÉRIE



5 enjeux pour l'emploi cadre en 2022



01. Des besoins en compétences cadres toujours plus importants
02. Des difficultés de recrutement de plus en plus marquées, qui peuvent freiner le développement des entreprises
03. Des compétences disponibles sous-employées, enjeu d'un marché du travail plus inclusif
04. La recherche de sens, surtout chez les jeunes cadres
05. Une nécessaire évolution des pratiques managériales

5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021

02.

Des besoins en compétences cadres toujours plus importants

04.

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

06.

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

08.

La recherche de sens, surtout chez les jeunes cadres

10.

Une nécessaire évolution des pratiques managériales

Vers un record en matière de recrutement de cadres ?



Chaque année, l'Observatoire de l'Apec s'efforce d'identifier les grands enjeux de l'année qui s'ouvre pour l'emploi cadre.

Début 2022, de nombreuses incertitudes demeurent : que ce soit l'issue de la pandémie liée au Covid-19, les tensions inflationnistes ou encore les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises. Ce qui rend l'exercice toujours complexe mais nécessaire pour éclairer l'ensemble des acteurs.

Cette publication décrit les 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2022, la plupart des tendances de fond s'inscrivant dans le prolongement des précédentes.

2022 pourrait être marquée avant tout par un record en matière de recrutement de cadres.

La première tendance devrait en effet être la progression des offres d'emploi, associée à une mobilité externe accrue des cadres. Mais à la condition que toutes les entreprises trouvent les profils recherchés et surmontent leurs difficultés pour attirer et recruter.

Ces difficultés de recrutement seront donc un enjeu majeur en 2022, notamment pour les métiers cadres au cœur de la transformation des entreprises, ceux à fort contenu d'expertise comme ceux des fonctions support.

Si, au global, l'insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s et le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi, vont s'améliorer, certains seraient toujours en difficulté pour accéder à l'emploi. Ils constituent un vivier de compétences vers lequel les entreprises devraient davantage se tourner en cas de difficultés de recrutement. C'est le 3e enjeu.

Autre tendance, celle de la recherche de sens comme moteur de choix professionnels, une tendance qui s'affirme un peu plus dans l'après-crise, en particulier chez les jeunes cadres. En effet, les moins de 35 ans aspirent de plus en plus à occuper un métier qui a du sens et à prendre du plaisir au travail. Et la crise sanitaire leur a souvent donné, comme à d'autres cadres, l'envie d'entamer une reconversion professionnelle. En outre, ils sont les plus nombreux en proportion à pouvoir renoncer au statut de cadre.

Dernière tendance : l'aspiration à un nouveau paradigme dans les relations managériales. Il est en lien avec l'évolution des modes de travail orientés vers davantage de fonctionnement hybride par rapport à la situation d'avant crise. Un défi à relever en 2022 pour les managers et les entreprises, notamment en matière de formation et d'accompagnement aux changements, mais aussi pour attirer et recruter des cadres managers. 🍷

Gilles Gateau,
directeur général de l'Apec

01. Des besoins en compétences cadres toujours plus importants

L'enjeu déterminant en 2022 pour les jeunes diplômé-e-s et les cadres concerne la poursuite de la reprise des opportunités d'emploi, pour s'insérer ou se ré-insérer. Cela suppose, comme le souligne l'Insee dans sa dernière note de conjoncture, que les restrictions sanitaires ne se durciraient pas davantage et que les difficultés d'approvisionnement se dissiperaient avec le temps. Les services demeureraient la locomotive du marché de l'emploi cadre sous l'effet des transformations à l'œuvre.

La poursuite de la reprise économique portée par les services, et dans une moindre mesure par l'industrie, se traduirait par un nombre très élevé de cadres recrutés

L'année 2022 se dessine sous des auspices différents de ceux d'il y a un an, avec une reprise de l'économie française au 3^e trimestre 2021 et une dynamique retrouvée des recrutements de cadres dès la mi-année 2021 (**#1**). Celle-ci devrait se poursuivre et se traduire par une volumétrie d'offres d'emploi cadre supérieure à celle d'avant crise. Sous l'effet des transformations à l'œuvre (numérique, énergétique, etc.), certaines activités de services : informatiques et télécoms, conseil et gestion des entreprises, ingénierie - R&D, devraient retrouver un niveau

d'activité et de recrutements équivalent voire supérieur à celui de 2019, année record pour les recrutements de cadres. Toutes les régions devraient profiter de cette bonne orientation et voir augmenter de façon significative leur volume d'offres d'emploi cadre, y compris l'Île-de-France et l'Occitanie, qui, en 2021, ont été les deux seules régions à ne pas retrouver leur situation d'avant crise. Au final, le volume de recrutements de cadres pourrait dépasser le niveau de 2019.

Les cadres aspireraient à davantage de mobilité, notamment pour les moins de 35 ans

Dans la continuité de la tendance observée fin 2021, les cadres seraient de plus en plus nombreux à considérer le changement d'entreprise comme une opportunité plutôt qu'un risque. Les cadres de moins de 35 ans resteraient les plus enclins au changement d'entreprise, avec la perspective d'une meilleure rémunération mais aussi de meilleures conditions de travail et des possibilités d'évolution plus importantes (**#2**). En outre, le désir de mobilité pourrait progresser chez les cadres en milieu de carrière, sous l'effet

de la poursuite de l'amélioration du marché de l'emploi cadre.

Aussi, avec les différents confinements successifs mal vécus, davantage de cadres pourraient chercher à gagner en qualité de vie en changeant de région, voire de métier, quittant parfois les grandes métropoles pour d'autres territoires et pouvant être attirés par des entreprises proposant la possibilité de télétravail (**#3**).

Études citées

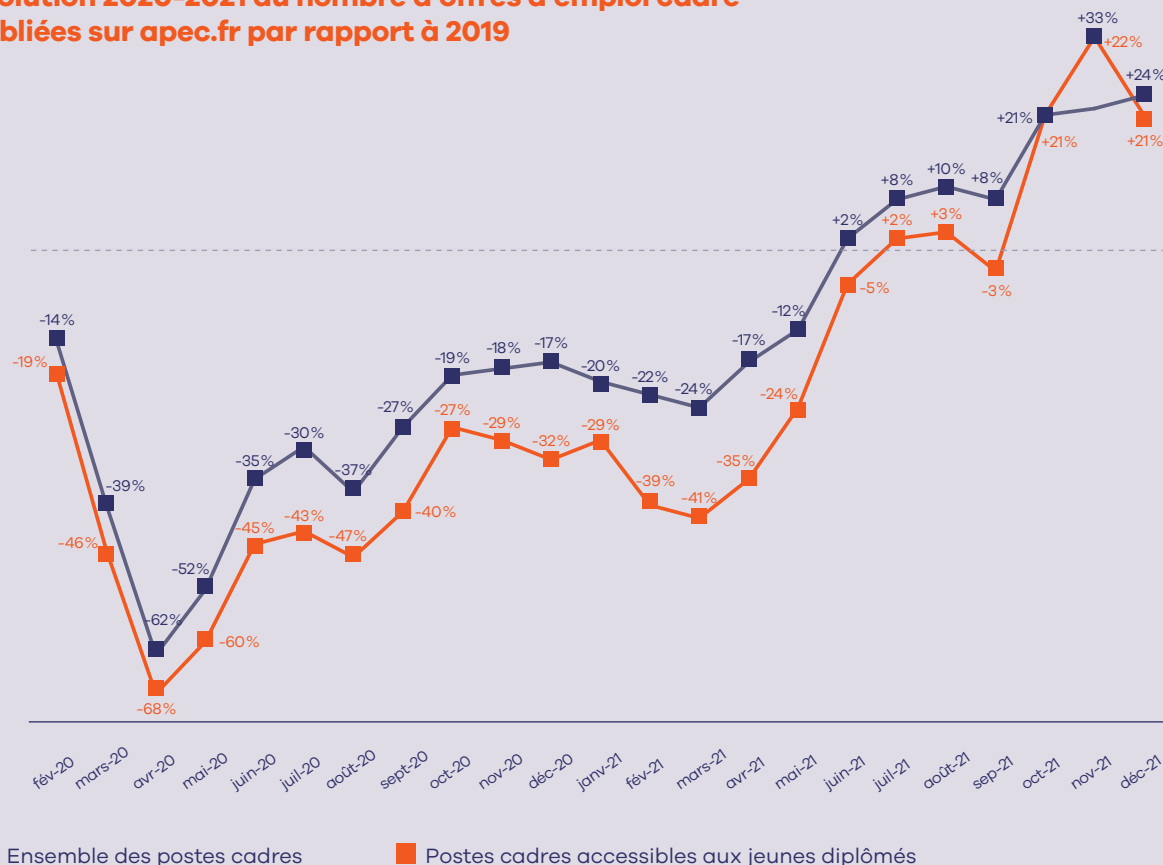
#1 Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, Apec, baromètre du 3^e trimestre 2021.

#2 Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, Apec, baromètre du 4^e trimestre 2021.

#3 Télétravail des cadres, Apec, janvier 2022.

Les offres d'emploi ont dépassé leur niveau d'avant-crise depuis juin 2021

Évolution 2020-2021 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par rapport à 2019

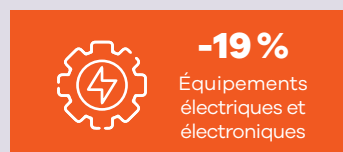


Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr (hors doublons et hors offres partenaires)

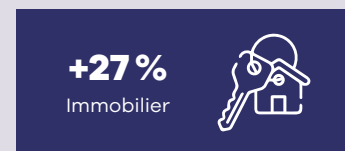
Une reprise hétérogène selon les secteurs d'activité

Évolution entre 2019 et 2021 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr

Secteurs en fort retrait en 2021 par rapport au niveau d'avant-crise



Secteurs avec une forte dynamique en 2021 par rapport au niveau d'avant-crise



Source : offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr (hors doublons et hors offres partenaires)

02. Des difficultés de recrutement de plus en plus marquées, qui peuvent freiner le développement des entreprises

Les tensions, qui se sont accentuées en 2021, devraient persister en 2022, sous l'effet d'embauches de cadres plus nombreuses, en particulier pour des postes requérant une forte expertise et des compétences dans les nouvelles technologies liées au digital. Cela obligera les entreprises à continuer à se montrer très réactives.

Les difficultés de recrutement s'intensifieraient dans les métiers au cœur des transformations

Depuis le début de la crise, des difficultés structurelles ont persisté dans certains métiers cadres pour lesquels les profils correspondant aux besoins des entreprises sont rares et convoités. C'est le cas de l'informatique, des études - R&D, de la production industrielle et des chantiers ou encore de l'expertise comptable.

Aussi, certaines tensions se sont accrues sous l'effet de l'accélération de la digitalisation des entreprises, pour des métiers à forte expertise technique ou qui requièrent une double compétence technique et managériale, voire de nouvelles compétences autour du *big data* ou de l'intelligence artificielle.

De plus, la complexification de nombreux métiers de l'informatique et de l'ingénierie - R&D devrait maintenir les tensions à un niveau élevé en 2022 (#4).

Le manque de profils disponibles sur le marché et le décalage entre les candidatures et les profils recherchés devraient rester les deux premières difficultés rencontrées par les recruteurs.

Mais les candidats et les candidates pourraient aussi se montrer plus exigeants à l'égard des recruteurs, en termes de rémunération, de conditions de travail et de quête de sens.

Pour pallier ces difficultés, des stratégies plus offensives devront être déployées

En matière de recrutement, toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne, leur implantation géographique jouant un rôle important sur l'attractivité des postes à pourvoir. En particulier, les entreprises des territoires ruraux ou éloignés des grands centres urbains souffrent d'un déficit d'attractivité subissent la concurrence des entreprises des métropoles et des grandes aires urbaines. D'autres, de par leur taille ou leur activité, et souvent faute de moyens suffisants en matière de RH, pâtissent d'un déficit d'image. Elles ne peuvent rivaliser avec les plus grandes entreprises, pour recruter des cadres à forte expertise technique, mais aussi dans les fonctions supports.

Les entreprises ont conscience de devoir mobiliser plusieurs leviers d'actions pour optimiser leur attractivité et maximiser leurs chances d'attirer les compétences recherchées (#5).

Diversifier les canaux de sourcing, investir sur la marque et la promesse employeur sont autant de solutions comme celle de professionnaliser leurs pratiques de recrutement.

Au-delà du poste et des conditions d'emploi proposés, les entreprises peuvent aussi valoriser le territoire en menant des actions en coordination avec des acteurs de l'écosystème local. Ces leviers contribuent à réduire les difficultés de recrutement.

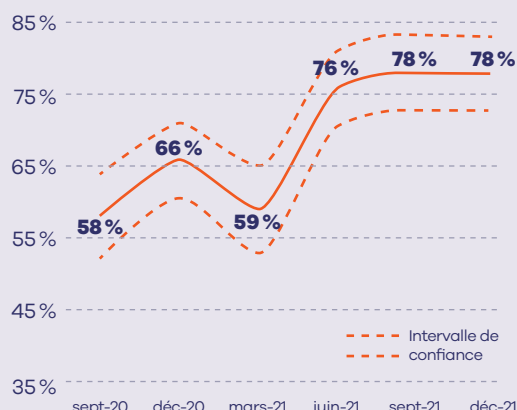
Études citées

#4 Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D, Apec, décembre 2021.

#5 Attractivité des entreprises et emplois cadres, Apec, décembre 2021 (16 publications régionales).

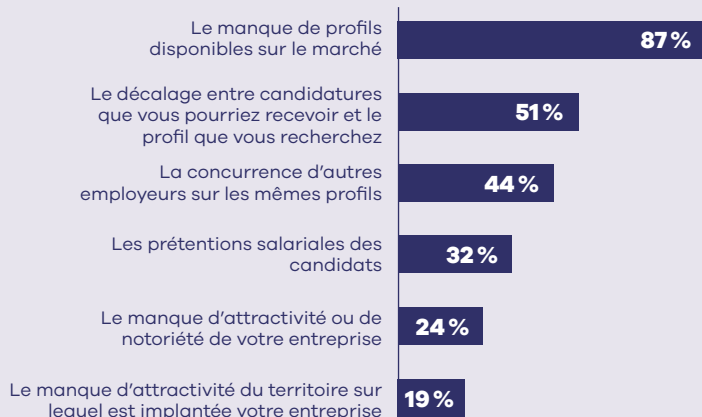
Les difficultés de recrutement se stabilisent à un niveau historiquement haut

Part des entreprises anticipant des difficultés de recrutement



Source : Apec, 2022

Nature des difficultés anticipées (en décembre 2021)



Base : entreprises anticipant des difficultés de recrutement de cadres au 1^{er} trimestre 2022

Les entreprises peuvent mobiliser plusieurs leviers pour les pallier

Développer sa promesse employeur et cultiver sa marque employeur

« On a pas mal travaillé sur la marque employeur en 2019, Par contre, on a eu un arrêt brutal en mars 2020. Donc là, on est en train d'essayer de reprendre petit à petit, mais ça a du mal. »

Bureau d'études et d'ingénierie industrielle, Normandie

« On n'a pas de site internet. ça fait partie des choses qu'il va falloir absolument développer. La marque employeur il faut qu'on la mette en avant. Je ne sais pas si ça changera quelque chose, mais clairement, c'est un des objectifs parce qu'on n'est pas assez visible. »

Entreprise de l'industrie électrique et électronique, Centre-Val-de-Loire

Professionaliser son recrutement et faciliter l'intégration

« Aujourd'hui, il ne suffit plus de mettre une gentille annonce, bien sympathique, pour que le candidat postule et qu'il ait envie de venir chez nous. Il faut aller le chercher. Il faut aller là où il est. Ça peut être sur les réseaux sociaux, sur d'autres espaces, et pour nous, ça veut dire être partout. »

Entreprise de l'industrie agroalimentaire, Auvergne-Rhône-Alpes

« Quand on a le candidat, on essaie de traiter en dix jours, parce qu'un candidat comptable trouve trois ou quatre propositions sur la région en une semaine. On doit absolument quand on a un CV réagir sous 48 heures. Il y a deux à trois entretiens, on redescend à deux quand on n'arrive pas à réorganiser le troisième dans les dix jours. »

Entreprise d'expertise comptable, Grand Est

Valoriser son territoire

« L'attractivité pour montrer qu'on a de belles infrastructures, de belles entreprises, une belle qualité de vie et donner envie de venir rejoindre « la marque Réunion » en terme d'employeur, n'est pas faite. On a un déficit d'image. On pense à cocotiers. Ou requin ou autre. C'est dommage car on peut faire une belle carrière ou un bon bout de carrière ici. »

Entreprise de services à forte valeur ajoutée, La Réunion

« On joue un peu le rôle d'un office de tourisme parfois, et de centre d'orientation. On n'est quand même pas dans un département sous-développé, mais ça peut aider, effectivement, de rassurer les candidats, pour leur dire qu'il y a quand même tout ce qu'il faut en Sarthe et qu'ils n'arrivent pas dans un désert total. »

Entreprise de formation continue, Pays de la Loire

03. Des compétences sous-employées, enjeu d'un marché du travail plus inclusif

Malgré la poursuite de la reprise du marché de l'emploi cadre, certains jeunes diplômé·e·s rencontreraient toujours des difficultés dans leur primo-insertion, tout comme les cadres seniors, en emploi ou en recherche d'emploi, qui continueraient à être pénalisés par leur âge. Et ceux-ci constituent alors un vivier de compétences vers lequel les entreprises devraient se tourner davantage en cas de difficultés.

Les jeunes diplômé·e·s issus de certaines disciplines de formation et des QPV seraient les plus fragilisés

Sous l'effet de la poursuite de la reprise du marché de l'emploi cadre, les jeunes diplômé·e·s seront mieux lotis en 2022 que leurs aînés ces deux dernières années. Pour autant, la chute drastique en 2020 des recrutements de jeunes diplômé·e·s sur des postes cadres (-26 %) pourrait ne pas être rattrapée, les prévisions 2021 étant elles-mêmes en retrait de 16 % par rapport à la très bonne année 2019 (#6). En effet, les recruteurs continueront à privilégier les profils de cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience pour 60 % de leurs embauches. Et, même si certains recrutements difficiles peuvent profiter à des jeunes diplômé·e·s, lorsque le recruteur ne peut pas trouver le profil idéal, cela pourrait ne pas suffire.

Dans ce contexte, les jeunes diplômé·e·s issus de certaines disciplines de formation pourraient demeurer fragilisés dans leur primo-insertion. Ainsi, en 2021, seulement 57 % des derniers diplômé·e·s universitaires promus en lettres, langues et arts étaient en emploi, 12 mois après l'obtention de leur diplôme et une minorité d'entre eux sur un poste cadre (#7). Aussi, les jeunes diplômé·e·s issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) pourraient rencontrer des difficultés dans leur primo-insertion, en particulier pour accéder à un poste cadre. En 2022, les dispositifs d'accompagnement renforcé devraient donc se poursuivre pour aider les jeunes diplômé·e·s à pallier leurs difficultés.

Les cadres seniors de 55 ans et plus, en emploi ou en recherche d'emploi, resteraient pénalisés par leur âge

Les profils des cadres seniors en emploi sont appréciés pour leur expérience et leur niveau d'expertise, mais aussi pour jouer un rôle de régulateur des relations sociales au sein de l'entreprise. Ainsi, un quart des managers de cadres seniors jugent que leur principal atout est leur expérience des cas et situations possibles, devant leur expertise technique (20 %). Pour autant, les cadres seniors jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas suffisamment reconnues et valorisées par leur entreprise, surtout chez les 60 ans ou plus (#8). 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 (versus 1 cadre sur 2 au global).

Lorsqu'ils se retrouvent inscrits à Pôle emploi, suite à une perte d'emploi le plus souvent à l'initiative de leur précédent employeur, les cadres seniors recherchent souvent un nouvel emploi en miroir de l'emploi perdu, d'un même niveau de responsabilité (pour 75 % d'entre eux), dans la même région/le même département (71 %) ou dans le même métier (70 %) (#9). Et, parmi les difficultés multiples de retour à l'emploi, les deux principaux freins sont leur âge, qui renvoie souvent à des représentations négatives chez les recruteurs, et aussi l'inadéquation entre les profils de cadres recherchés et ceux des cadres seniors. Pour y faire face, les cadres seniors doivent actionner certains leviers voire faire des concessions.

Études citées

#6 Prévisions Apec 2021, Apec, mai 2021.

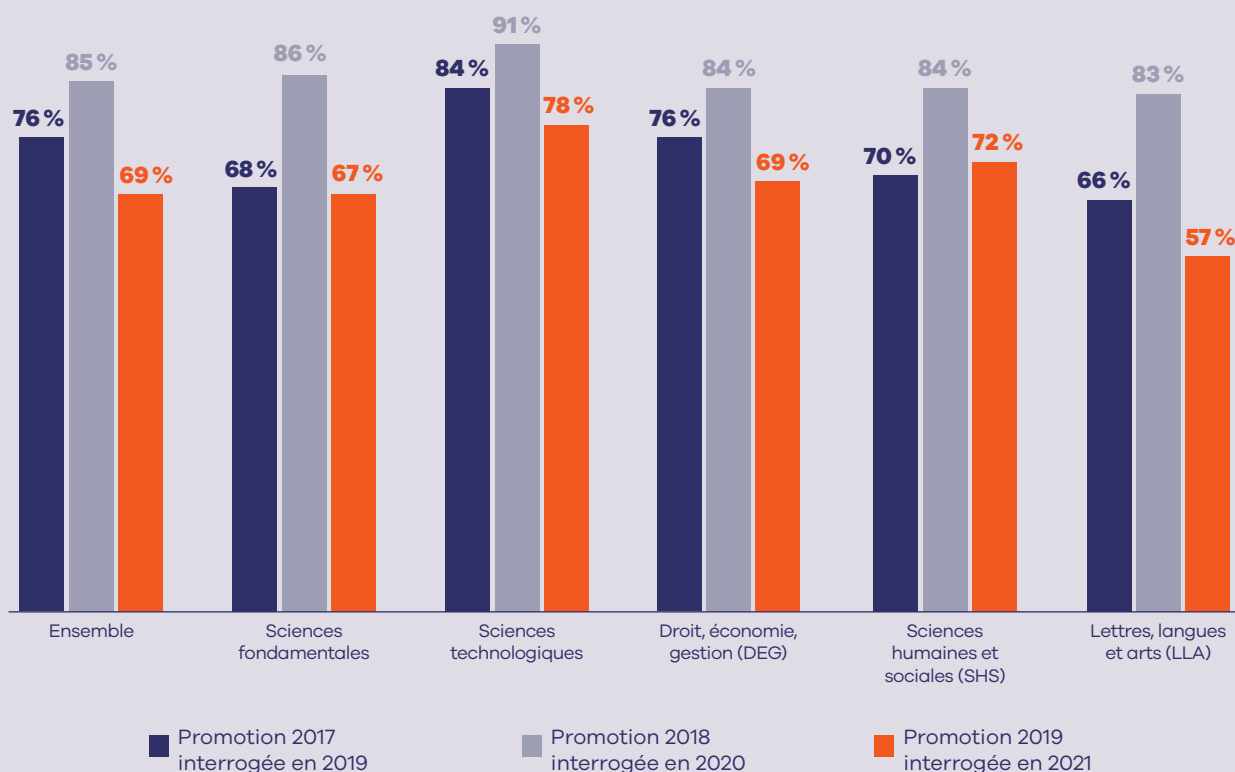
#7 Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé·e·s, Apec, mai 2021.

#8 Les cadres seniors, Apec, juin 2021.

#9 Pratiques et difficultés de recherche des cadres seniors demandeurs d'emploi, Apec-Pôle emploi, janvier 2022.

Certains jeunes diplômé-e-s davantage fragilisés par la crise

Évolution du taux d'emploi à 12 mois selon la discipline de formation

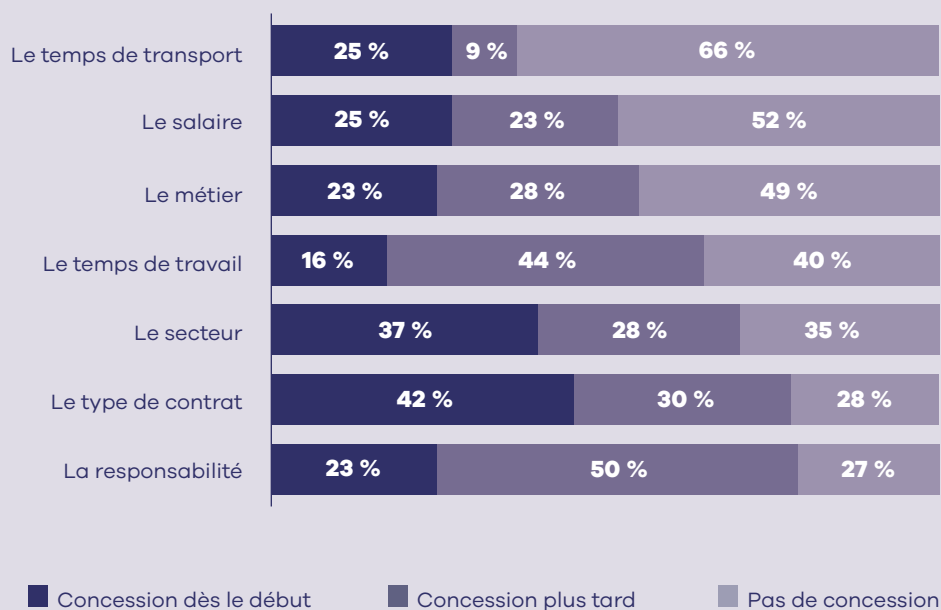


Source : Apec, 2021

Base : Ensemble des jeunes diplômé-e-s de niveau Bac+5 et plus

Les cadres seniors demandeurs d'emploi prêts à davantage de concessions quand leur recherche d'emploi se prolonge

Temporalité des concessions des cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi au cours de leur recherche d'emploi



Source : Pôle emploi / Apec, 2022

Base : cadres demandeurs d'emploi de 55 ans et plus

04. La recherche de sens, surtout chez les jeunes cadres

La crise sanitaire a exacerbé les envies des cadres, déjà présentes avant la crise, de se tourner vers des métiers davantage porteurs de sens. Le contexte économique plus favorable pourrait favoriser la concrétisation de ces projets, que ce soit des mobilités horizontales en vue d'améliorer leurs conditions de travail ou des reconversions plus profondes, y compris en dehors du salariat.

En quête de sens dans leur métier et de plaisir au travail, les cadres expriment des envies de reconversion professionnelle

Pour la très grande majorité des cadres, occuper un métier qui a du sens et prendre du plaisir au travail sont des aspects importants de la vie professionnelle, devant le fait d'avoir une sécurité de l'emploi et d'entreprendre de nouveaux projets ou encore de percevoir des revenus élevés (#10). En outre, la crise sanitaire a globalement donné l'envie aux cadres d'entamer une reconversion professionnelle. Interrogés en décembre 2021, ils étaient un tiers à se projeter dans cette perspective, et beaucoup plus en proportion chez les cadres de la construction et du commerce (respectivement 48 % et 42 % d'entre eux) et aussi chez ceux de moins de 35 ans (42 %).

Aussi, si pour 81% des cadres, le statut de cadre est important voire très important à leurs yeux, 4 sur 10 seraient prêts à y renoncer s'ils devaient perdre leur emploi ou si leur recherche venait à durer. Et, la proportion est plus forte chez ceux de moins de 35 ans et ceux ayant obtenu ce statut en cours de carrière (#11).

À noter que 2 cadres de moins de 35 ans sur 3 pourraient envisager de candidater un jour à un poste de contractuel dans le secteur public, versus un cadre sur deux au global. Selon eux, la sécurité de l'emploi est le premier atout de ces postes (#12).

Et de nombreux cadres pourraient chercher à redéfinir les contours du salariat

Études citées

#10 Baromètre Apec des intentions de recrutement et mobilité des cadres, janvier 2022.

#11 Omnibus cadres Apec, janvier 2021.

#12 Omnibus cadres Apec, juin 2021.

#13 Portrait statistiques des cadres du secteur privé, juillet 2021.

#14 Omnibus cadres Apec, novembre 2021.

Si le salariat et le CDI restent les formes dominantes d'emploi des cadres dans le secteur privé en France (#13), les nouvelles formes d'emploi alternatives au salariat (micro-entrepreneuriat, portage salarial, coopératives d'activité et d'emploi, groupements d'employeurs, etc.), se sont peu à peu développées sous l'effet de la tertiarisation de l'économie et aussi du comportement des actifs. Et, aujourd'hui, ce sont 4 cadres sur 10 qui sont ouverts à des formes d'emploi alternatives au salariat, et davantage chez les moins de 35 ans (47% d'entre eux) et ceux cherchant à changer d'entreprise (46%).

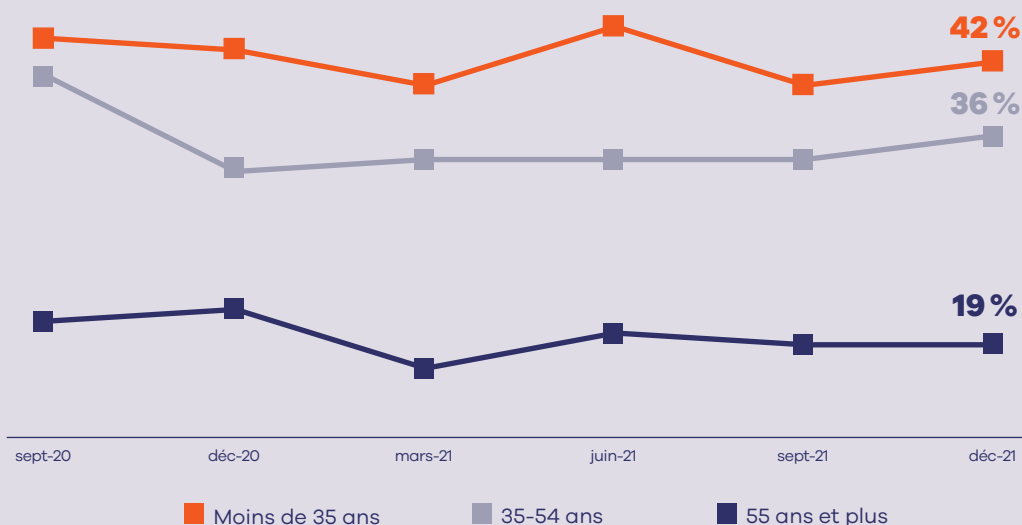
Ces formes d'emploi ne sont pas encore bien connues des cadres mais 1 cadre sur 2 est demandeur d'informations. Dans ce

contexte, une minorité de cadres pourraient être amenée à quitter le salariat en 2022 (#14).

Et, ce sont avant tout le développement d'une idée ou d'un projet, le changement de domaine d'activité ou la possibilité d'exercer le même métier dans d'autres conditions qui motivent les cadres ouverts à d'autres formes d'emploi pour envisager de quitter le salariat. C'est notamment vrai là où le salariat génère des frustrations, comme le fait de devoir composer avec une hiérarchie (pour 37% des cadres), le manque de reconnaissance (36 %) ou encore le manque de liberté pour s'organiser ou prendre des décisions (28%).

Des envies de reconversion exprimées par 4 jeunes cadres sur 10

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



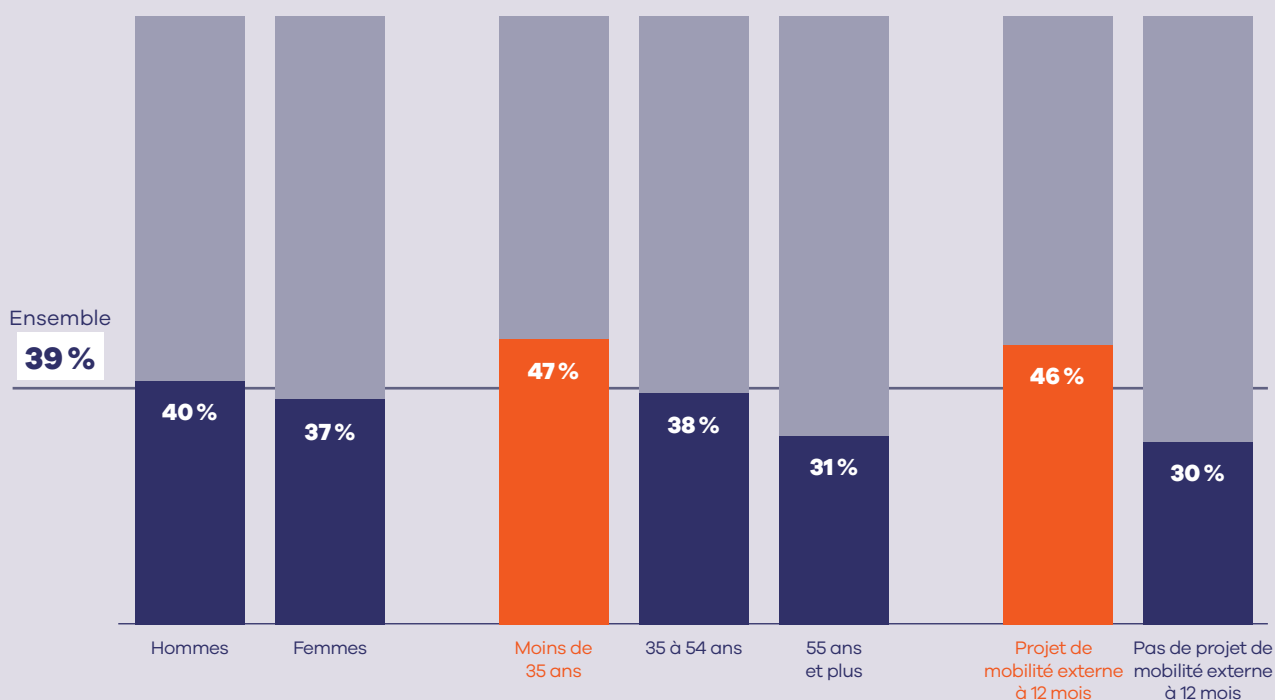
Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres

47 % des jeunes cadres et 46 % des cadres cherchant à changer d'entreprise sont ouverts à des formes alternatives d'emploi au salariat

Part des cadres ouverts à d'autres formes d'emploi que le salariat

« Pourraient renoncer au salariat sous certaines conditions » + « Préféreraient être à leur compte »



Source : Apec, novembre 2021

46% des cadres qui envisagent de changer d'entreprise dans les 12 mois se déclarent potentiellement ouverts à d'autres formes d'emploi que le salariat, contre 30% des cadres qui n'envisagent pas de changement d'entreprise.

Base : ensemble des cadres

05. Une nécessaire évolution des pratiques managériales

Bousculées par la transformation digitale et les nouvelles aspirations des salarié.e.s, les entreprises n'ont pas attendu la crise sanitaire pour impulser de nouveaux modes de management, tout en favorisant le bien-être au travail, l'intelligence collective et la responsabilisation. Et, la crise liée au Covid-19 a accéléré le déploiement de nouveaux modes de travail hybride auxquels les cadres n'étaient pas préparés. Cette évolution se poursuivra en 2022 et la transformation des pratiques managériales devrait concerner davantage d'entreprises.

L'évolution des pratiques managériales devrait se poursuivre et s'ancrer dans la durée

L'idée que la crise sanitaire et la généralisation du travail hybride supposent une évolution des pratiques managériales reste aujourd'hui largement partagée par les cadres (91%) et par les managers eux-mêmes (89%), et ce, quel que soit leur âge, leur secteur d'activité ou la taille de leur entreprise.

Dans les faits, la crise a été l'occasion pour les entreprises d'éprouver leurs pratiques managériales et d'en expérimenter de nouvelles.

Ainsi, 1 cadre sur 2 estime que les pratiques managériales ont évolué au sein de leur entreprise depuis le début de la crise,

en particulier dans les grandes entreprises, et pour un peu plus d'un tiers des cadres, de façon durable (#15).

Aussi, depuis le début de la crise, près de 4 cadres sur 10 ont perçu un changement de posture managériale, qui s'est traduit par un gain d'autonomie dans leurs missions, en particulier parmi les plus jeunes. Les managers évoquent des points d'équipe plus réguliers, pour 41 % d'entre eux, tandis qu'un peu plus d'un tiers des cadres (38%) estiment échanger davantage avec leur N+1 (#16).

La formation des cadres managers demeure prioritaire pour accompagner ces changements

Conscientes des enjeux soulevés par le télétravail en termes de management et du besoin d'accompagner les managers, rares sont les entreprises à être passées à l'action.

Ainsi, moins de 4 cadres managers sur 10 concernés par la problématique du télétravail disent avoir bénéficié d'une formation au management. Et, la part des entreprises proposant des formations au management à distance varie fortement selon la taille de l'entreprise : seulement 21 % des entreprises ayant au moins 250 salarié.e.s contre 9% des TPE et 13 % des PME (#16). Pour elles, la cohésion d'équipe, le management par la confiance

et la coordination de l'activité sont les trois premiers axes de développement.

Au-delà de l'évolution des pratiques managériales sous l'effet des nouveaux modes de travail, à peine plus d'un tiers des entreprises considèrent que le télétravail soulève de nouveaux défis en matière de relations sociales, de pilotage du temps de travail, de recrutement ou encore de développement des compétences. Et, seules les grandes entreprises y voient pour le moment un changement de paradigme. Cet enjeu pourrait être clé pour les entreprises qui chercheraient à attirer, recruter et fidéliser des cadres managers.

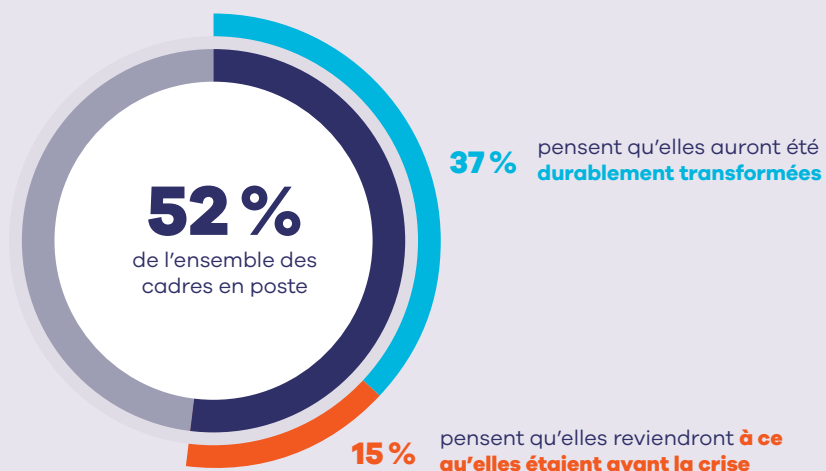
Études citées

#15 Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité, Apec, octobre 2021.

#16 Télétravail des cadres, Apec, janvier 2022.

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

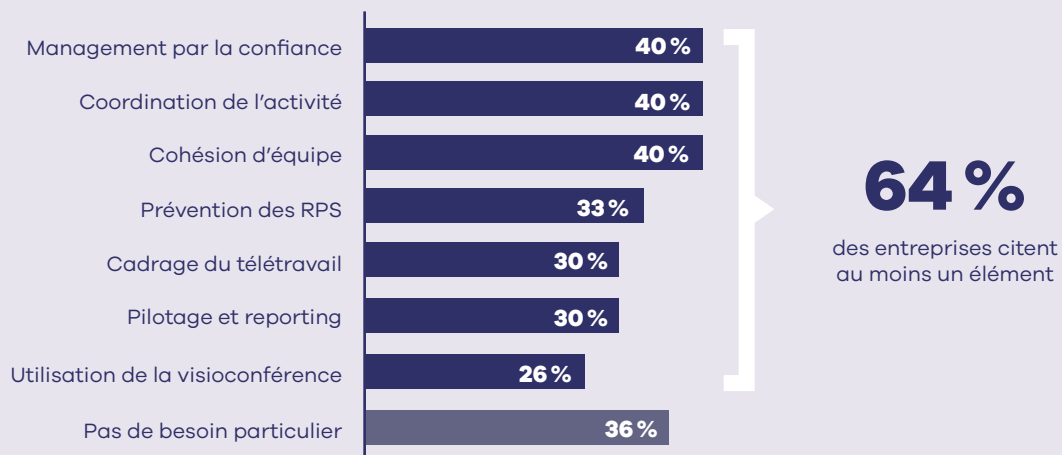


Source : Apec, 2022

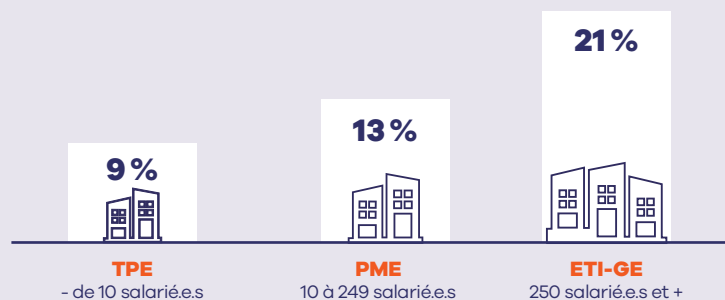
Base : entreprises autorisant le télétravail

Les entreprises identifient des besoins en termes de management à distance mais ne proposent que peu de formations

Dimensions du management à distance sur lesquelles les entreprises identifient un besoin de formation de leurs managers



Part des entreprises proposant des formations au management à distance



Source : Apec, 2022

Base : entreprises autorisant le télétravail

Études de l'Apec

citées dans ce document

- # *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2022.
- # *Pratiques et difficultés de recherche des cadres seniors demandeurs d'emploi*, Apec-Pôle emploi, janvier 2022.
- # *Télétravail des cadres*, Apec, janvier 2022.
- # *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D*, Apec, décembre 2021.
- # *Attractivité des entreprises et emplois cadres*, Apec, décembre 2021 (16 publications régionales).
- # *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 4^e trimestre 2021.
- # *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 3^e trimestre 2021.
- # *Portrait statistiques des cadres du secteur privé*, juillet 2021.
- # *Les cadres seniors*, Apec, juin 2021.
- # *Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s*, Apec, mai 2021.
- # *Prévisions Apec 2021*, Apec, mai 2021.



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

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.



ISSN 2262-4023
FÉVRIER 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 : Joseph Coviaux, Valentine Henrard, Sylvie Tartesse, Christophe Thill.

Maquette : Character.

Crédits : iStock / Paul Bradbury

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^{er} 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).