



# Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres

## Des entreprises amenées à revoir leurs pratiques dans un marché très dynamique

- **2022 a été une année faste pour les recrutements de cadres**
  - La part d'entreprises ayant recruté des cadres a progressé au sein des ETI-grandes entreprises (87 %, +3 pts) et des PME (38 %, +4 pts). Elle est restée stable pour les TPE (11 %).
  - En témoigne la forte progression du volume d'offres d'emploi cadre en un an (+20 %), sous l'effet de recrutements plus nombreux mais aussi des fortes tensions qui peuvent inciter les entreprises à multiplier les offres.
- **Les entreprises ont rencontré de très fortes difficultés pour attirer des cadres : 1 sur 4 a même dû renoncer à au moins un projet de recrutement**
  - Parmi les entreprises qui ont recruté ou essayé de recruter au moins un cadre en 2022, 58 % estiment que leurs démarches ont été difficiles. Et 26 % ont été contraintes d'abandonner au moins un projet de recrutement.
- **Pour faire face à ces difficultés, les entreprises ont dû adapter leur stratégie et leurs processus de recrutement**
  - Elles indiquent avoir renforcé leurs pratiques de *sourcing* et travaillé leur marque employeur et l'expérience candidat.
  - Elles ont assoupli leurs critères de recrutement, notamment sur le niveau d'expérience recherché et la rémunération proposée.
- **Les entreprises identifient également un travail à mener pour revoir le contenu même des postes et les rendre plus attractifs**
  - 3 focus métiers incarnent particulièrement les tensions du marché : cadres RH spécialisés dans le recrutement, comptables/experts-comptables et commerciaux.
  - Pour parvenir à recruter dans ces métiers, au-delà d'un travail sur les pratiques, certaines entreprises ont dû revisiter les contours des postes proposés.

# Sommaire

## Panorama général 2022 des difficultés de recrutement

### 04

2022, une année faste pour les recrutements de cadres

### 06

Des difficultés de recrutement aiguës, souvent lourdes de conséquences

### 08

Des entreprises contraintes de s'adapter pour mener à bien leurs recrutements de cadres

## Focus sur les difficultés de recrutement dans 3 métiers

### 12

Cadres RH spécialisés dans le recrutement

### 14

Cadres en comptabilité

### 16

Cadres commerciaux

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur 3 dispositifs méthodologiques :

- **Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises** (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège. Enquête réalisée en décembre 2022.
- **L'examen de l'exhaustivité des postes de cadres distincts publiés dans les offres d'emploi sur [apec.fr](https://www.apec.fr) en 2022**, par trimestre.
- **Des entretiens qualitatifs menés auprès de 30 recruteurs**, ayant recruté au 1<sup>er</sup> semestre 2022 des cadres RH spécialisés dans le recrutement ou des cadres comptables ou des cadres commerciaux. Entretiens réalisés à l'été 2022.

# **Panorama général 2022** **des difficultés de recrutement**

# 2022, une année faste pour les recrutements de cadres

## La part d'entreprises recrutant des cadres s'accroît

22 % des entreprises<sup>1</sup> ont recruté au moins un cadre en 2022, en légère progression par rapport à 2021 (+1 pt). La progression concerne particulièrement les ETI-grandes entreprises et les PME.

Ainsi, 87 % des ETI et des grandes entreprises qui emploient des cadres ont embauché au moins un nouveau collaborateur ou nouvelle collaboratrice cadre en 2022, une proportion en hausse de 3 points par rapport à 2021. Ce sont aussi 38 % des PME (hors TPE) qui ont procédé à un tel recrutement, une proportion également en hausse (+4 pts). Au sein des TPE, la part d'entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2022 est restée stable : 11 %.

Du côté des secteurs, le tableau est également contrasté : les entreprises des services à forte valeur ajoutée<sup>2</sup> sont les plus nombreuses en proportion à avoir recruté au moins un cadre (29 %), en nette hausse par rapport à 2021 (+4 pts). Dans l'industrie (+2 pts) ou le commerce (+2 pts), les évolutions par rapport à 2021 sont davantage mesurées. Seules les entreprises de la construction sont moins nombreuses qu'elles ne l'étaient en 2021 à avoir mené à terme un recrutement de cadre en 2022 (10 %, -1 pt).

## Le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr atteint un niveau record

En 2022, 625 750 offres d'emploi cadre ont été publiées sur le site apec.fr. Un niveau encore jamais atteint, qui dépasse de 20 % celui enregistré en 2021, mais aussi de 19 % celui de 2019, année déjà très faste en matière d'emploi cadre.

Cette évolution, en lien avec la dynamique du marché et l'augmentation de la part des entreprises qui ont recruté au moins un cadre en 2022, est révélatrice des fortes tensions de recrutement. Celles-ci peuvent, en effet conduire les entreprises à republier leurs offres, en modifiant notamment les critères des postes à pourvoir, ou à avoir recours à des intermédiaires du recrutement qui vont eux-mêmes publier des offres. Cette hausse s'observe dans toutes les

régions métropolitaines, avec des évolutions comprises entre +16 % (pour la région Paca et la Corse) et +23 % (pour les régions Pays de la Loire, Occitanie ou encore les Hauts-de-France). Elle a bénéficié davantage aux profils de cadres peu ou pas expérimentés (+50 % d'offres ouvertes aux jeunes diplômés) qu'aux profils de cadres confirmés (+11 %).

Dans cette dynamique, certains métiers cadres ont été plus porteurs que d'autres, notamment ceux dont l'évolution de la volumétrie d'offres d'emploi a été la plus forte entre 2021 et 2022 (supérieure à +35 %) : *data analyst*, ingénieur.e en efficacité énergétique, responsable du recrutement, ingénieur.e procédés, psychologue...<sup>3</sup>

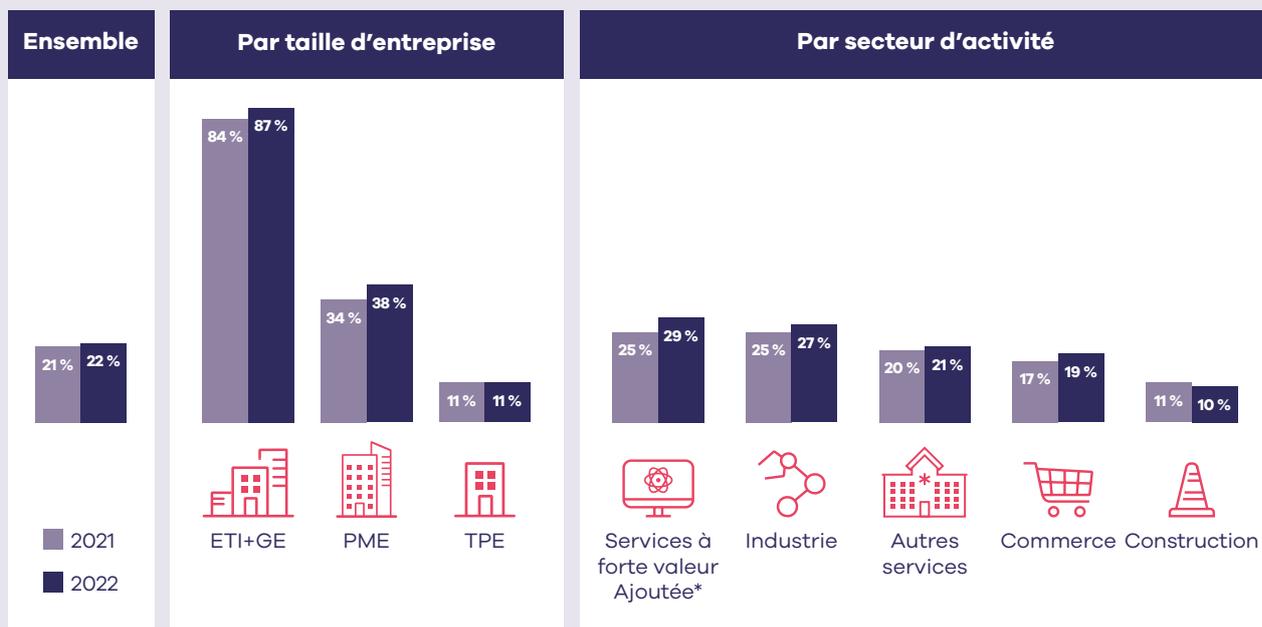
<sup>1</sup> Entreprises ayant au moins un cadre dans leur effectif.

<sup>2</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

<sup>3</sup> Les métiers cadres porteurs en 2023, Apec, février 2023.

## La part d'entreprises ayant effectué des recrutements de cadres en 2022 est en hausse dans les PME et les ETI-GE

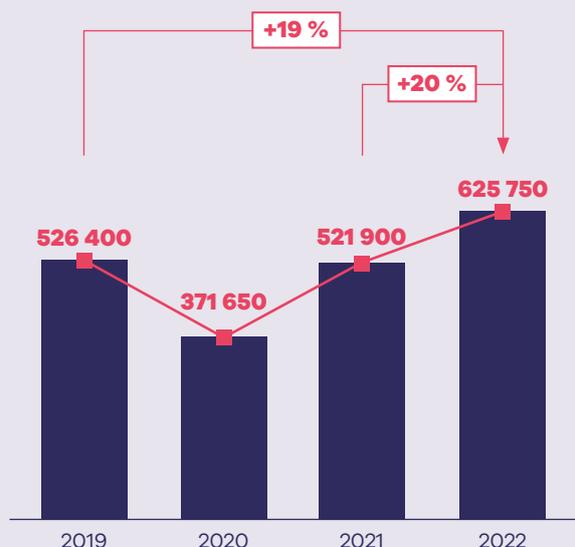
Part des entreprises ayant effectué au moins 1 recrutement de cadre



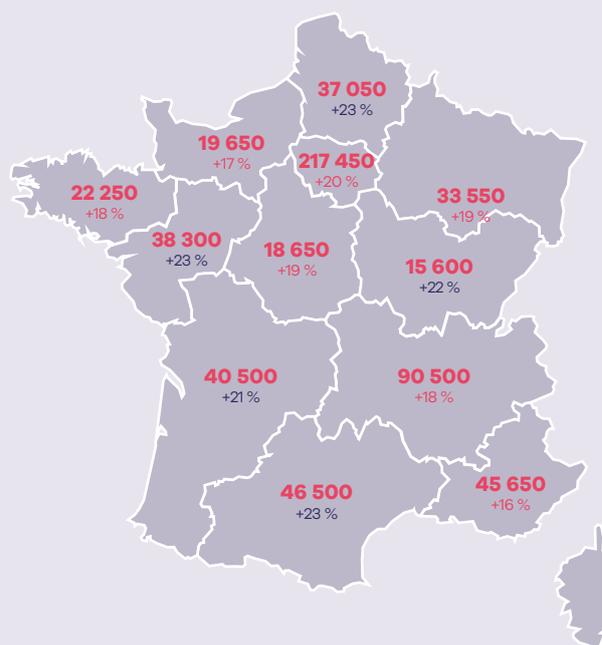
\* Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables  
 Base : Entreprises employant au moins 1 cadre  
 Source : Apec, 2022

## Le volume des offres d'emploi cadre sur le site apec.fr est en nette progression

Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Par région et évolution par rapport à 2021



Base : Offres d'emploi distinctes, hors offres partenaires, publiées sur apec.fr  
 Source : Apec, 2022

# Des difficultés de recrutement aiguës, souvent lourdes de conséquences

## La majorité des entreprises qui ont cherché à recruter a rencontré des difficultés

Très dynamique, le marché de l'emploi cadre en 2022 a été traversé par de nombreuses tensions. Ainsi, près de 6 entreprises sur 10 ayant eu des projets de recrutement de cadres en 2022 estiment que leurs démarches de recrutement ont été globalement difficiles (58 %, dont 17 % « très difficiles »). Un constat encore plus marqué parmi les ETI et les grandes entreprises (76 %), les entreprises des services à forte valeur ajoutée<sup>4</sup> (67 %) et celles de l'industrie (66 %).

Ces difficultés sont liées avant tout à une pénurie de candidatures pertinentes :

56 % des entreprises recruteuses estiment qu'elles ont reçu trop peu de candidatures adaptées. Et 27 % déclarent qu'il leur est arrivé de n'être convaincues par aucun des candidats reçus en entretien.

Cette tension sur le marché se traduit aussi par des candidats plus « exigeants » : 40 % des entreprises ayant voulu recruter des cadres déclarent avoir subi des désistements de candidats en cours de processus et 35 % des refus une fois la proposition d'embauche formulée.

## Les difficultés sont telles que certains recrutements ont été abandonnés

Ces difficultés se sont parfois même soldées par un abandon du recrutement. Ainsi, 26 % des entreprises qui ont cherché à recruter des cadres en 2022 mentionnent avoir abandonné au moins un recrutement de cadre au cours de l'année (*versus* 25 % en 2021). Cette proportion atteint 33 % parmi les entreprises des services à forte valeur ajoutée.

L'abandon en cours de processus est le plus souvent lié à une pénurie de candidats mais

aussi parfois à un manque de visibilité dans le contexte économique actuel, amenant les entreprises à temporiser ou à décaler des recrutements prévus. Dans ce contexte, le délai de recrutement entre la définition/publication du poste cadre à pourvoir et la sélection du candidat embauché peut aller jusqu'à 11 semaines, voire davantage dans certains secteurs.

## Les tensions entraînent des répercussions fortes sur l'activité des entreprises et leur climat social

Ces difficultés de recrutement génèrent des conséquences dommageables pour l'entreprise.

L'incidence la plus répandue est la surcharge de travail pour les équipes en place (pour 79 % des entreprises subissant des difficultés de recrutement), avec de possibles répercussions sur le climat social interne.

Aussi, plus d'1 entreprise sur 3 indique que ces difficultés entraînent un retard pris dans le travail (31 %), une dégradation du travail (36 %), voire un manque à gagner en termes de chiffres d'affaires (38 %). Les petites entreprises sont particulièrement fragilisées, et sont plus nombreuses à indiquer souffrir de retards dans la délivrance des commandes (41 %) et d'une perte de chiffre d'affaires (55 %).

---

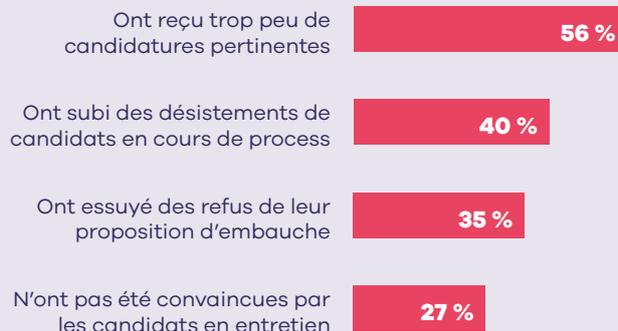
<sup>4</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

## 6 entreprises concernées sur 10 estiment que leurs recrutements ont été difficiles en 2022, principalement faute de candidatures pertinentes

### Part d'entreprises estimant difficiles leurs démarches de recrutement



### Nature des difficultés rencontrées (plusieurs réponses possibles)



Base : Entreprises ayant recruté ou essayé de recruter au moins 1 cadre en 2022  
Source : Apec, 2022

## 26 % des entreprises désireuses de recruter ont même dû abandonner au moins 1 recrutement de cadre

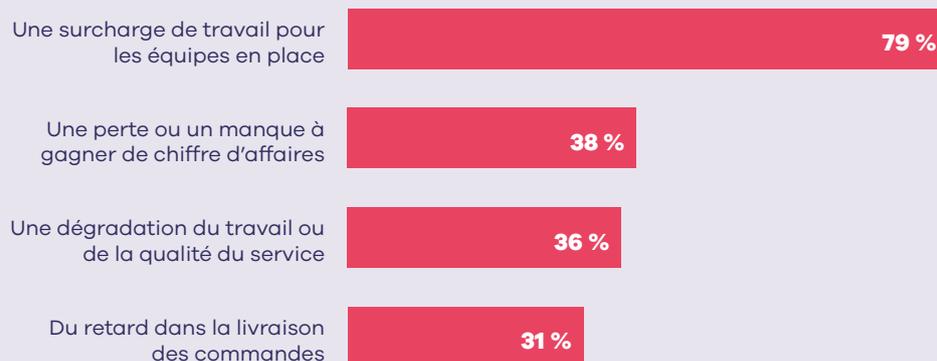
### Part des entreprises ayant abandonné au moins un recrutement de cadre parmi les entreprises ayant essayé de recruter au moins 1 cadre



Base : Entreprises ayant recruté ou essayé de recruter au moins 1 cadre en 2022  
Source : Apec, 2022

## Ces difficultés de recrutement sont parfois lourdes de conséquences pour les entreprises

### Conséquences rencontrées par les entreprises en raison des difficultés de recrutement



Base : Entreprises ayant connu des difficultés de recrutement de cadres en 2022  
Source : Apec, 2022

# Des entreprises contraintes de s'adapter pour mener à bien leurs recrutements de cadres

## Pour faire face à ces difficultés, les entreprises ont commencé à repenser leurs processus de recrutement

Afin de faire aboutir leurs embauches, beaucoup d'entreprises ont adapté voire revu leur stratégie et processus de recrutement. Par exemple, la moitié des entreprises ont renforcé ou diversifié leurs pratiques de *sourcing* de candidatures. Et, certaines entreprises ont retravaillé leur marque employeur ou ont fait évoluer les entretiens de recrutement (format des entretiens, types de questions posées...). Aussi, dans 1 entreprise sur 5, cela s'est traduit par un renforcement des équipes en charge du recrutement, pour faire face à la hausse des embauches de cadres.

Côté candidats, les cadres sont de plus en plus « chassés » directement, signe des fortes tensions sur le marché : en décembre 2022, 36 % déclaraient avoir été contactés par un cabinet de recrutement au cours des trois derniers mois, soit 6 points de plus qu'en 2021 à la même période. Ce recours plus fréquent des entreprises aux cabinets de recrutement traduit leur volonté de débloquer des recrutements en cours qui n'aboutissent pas. Ces pratiques demeurent plus répandues dans les structures de grande taille, qui disposent de moyens en RH plus importants que les plus petites.

## Elles ont également assoupli leurs critères de recrutement, voire amorcé une réflexion sur les contours des postes

Au-delà des évolutions de leurs pratiques, la grande majorité des entreprises ont été contraintes d'assouplir leurs critères de recrutement pour faire aboutir les embauches de cadre. C'est le cas de 84 % des entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2022.

Le principal ajustement concerne les salaires. Ainsi, 56 % des entreprises recruteuses en 2022 indiquent avoir revu au moins une fois leur proposition de rémunération à la hausse, soit une progression de 9 points par rapport à 2021. Les structures de grande taille ont été les plus nombreuses en proportion à actionner ce levier (74 % en 2022, soit +8 pts par rapport à 2021), ayant davantage de marges de manœuvre que les PME (56 %, +11 pts) ou les TPE (50 %, +3 pts). Ce levier a particulièrement été utilisé dans les entreprises de l'industrie (63 %, +19 pts) et des services à forte valeur ajoutée (58 %, +12 pts).

Les entreprises ont aussi ajusté leurs exigences sur le profil des candidats : 41 % mentionnent avoir recruté un cadre n'ayant pas toutes les compétences techniques demandées initialement, 36 % ont également recruté au moins une fois dans l'année un cadre avec moins d'expérience que prévu, et 29 %, à l'inverse, un cadre ayant plus d'expérience. L'embauche d'un candidat moins expérimenté que prévu est plus fréquente dans les entreprises de services à forte valeur ajoutée, qui sont traditionnellement fortement recruteuses de jeunes diplômés.

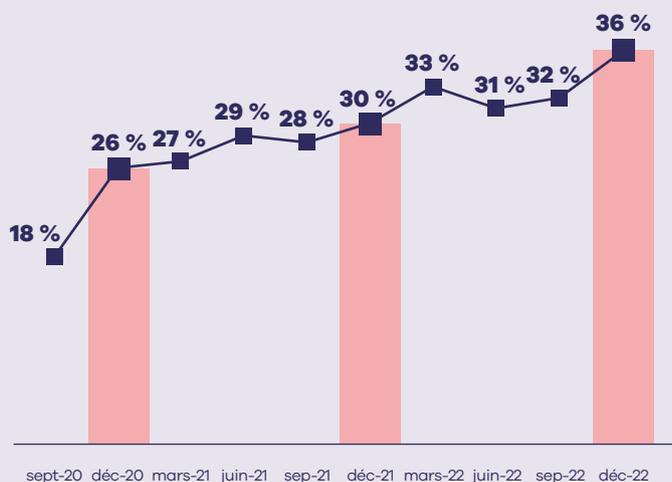
Enfin pour surmonter les difficultés de recrutement, et au-delà d'un travail sur les pratiques et l'assouplissement des critères, certaines entreprises ont revisité les contours des postes proposés. C'est notamment le cas de recruteurs de cadres RH, comptables ou encore commerciaux.

## Nombre d'entreprises ont revu leur stratégie de recrutement

### Part d'entreprises ayant fait évoluer leurs pratiques de recrutement



### Part des cadres ayant été contactés par un cabinet de recrutement au cours des 3 derniers mois



Base : Entreprises ayant recruté au moins 1 cadre en 2022

Base : Ensemble des cadres

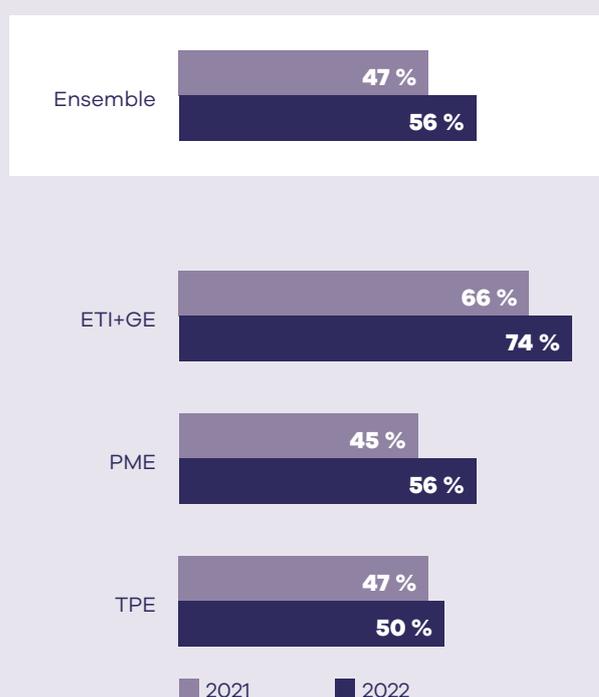
Source : Apec, 2022

## Elles ont aussi souvent assoupli leurs critères et revu les propositions de rémunération à la hausse pour faire aboutir les recrutements de cadres

### Part des entreprises ayant réalisé au moins une fois ces ajustements en 2022 pour faire aboutir un recrutement de cadre



### Part des entreprises ayant revu au moins une fois la rémunération à la hausse pour faire aboutir un recrutement de cadre



Base : Entreprises ayant recruté au moins 1 cadre en 2022

Source : Apec, 2022

# Focus sur les difficultés de recrutement **dans** **3 métiers cadres**

**Les difficultés de recrutement de cadres sont de nature protéiforme. L'insuffisance de certains profils très recherchés constitue une cause récurrente de difficultés mais elle se conjugue à de nombreux autres facteurs : concurrence entre entreprises, déficit d'attractivité de certains territoires, déficit d'image de certains secteurs, pratiques de RH insuffisamment structurées, nouvelles aspirations et exigences des candidats, notamment en matière de conditions de travail...**

Ces tensions générales s'incarnent toutefois de façon plus ou moins marquée selon les métiers de cadres<sup>5</sup>. Par exemple, dans l'informatique et les études-R&D, la rareté des profils avec une forte expertise technique est particulièrement prégnante<sup>6</sup>. D'autres métiers cadres emblématiques présentent des spécificités qui permettent de mieux comprendre les difficultés auxquelles les entreprises font face et comment elles tentent de les surmonter :

- **Les cadres spécialisés dans le recrutement** constituent des profils qui incarnent les tensions en œuvre sur le marché du travail. En effet, leurs embauches sont très souvent engagées pour anticiper et accompagner de fortes perspectives de recrutement. Les recruter peut alors constituer un véritable défi.
- **Les cadres comptables et experts-comptables** présentent également des profils singuliers, marqués par une expertise technique très forte et une formation diplômante spécifique. D'où des marges de manœuvre réduites sur les ajustements possibles qui invitent à trouver d'autres stratégies pour surmonter les difficultés de recrutement.
- **Les cadres commerciaux**, à l'inverse, se caractérisent par des compétences comportementales particulièrement recherchées. Celles-ci sont souvent plus difficiles à évaluer, contribuant à accroître les difficultés de recrutement<sup>7</sup>.

Pour ces trois familles de métiers cadres, les tensions sont en grande partie structurelles et elles sont aussi accentuées par la forte dynamique conjoncturelle et les nombreuses opportunités d'embauche.

Pour surmonter toutes ces difficultés, au-delà du travail sur la marque employeur et les pratiques de recrutement, les entreprises identifient le besoin de retravailler les contours des métiers eux-mêmes. Il ne s'agit pas seulement de revisiter les conditions d'exercice, mais plus largement le périmètre des postes, afin de mieux valoriser la diversité des missions, et *in fine*, de rendre les métiers plus attractifs.

Par exemple, les missions d'un comptable gagneraient à inclure plus de conseil qu'habituellement, celles d'un recruteur pourraient bénéficier d'un élargissement à d'autres missions des RH comme la marque employeur, et celles d'un commercial seraient souvent plus attrayantes en combinant prospection et développement de clients.

Pour parvenir à recruter des cadres dans les métiers en forte tension, les entreprises ne pourront donc pas se limiter à mieux vendre leurs postes à pourvoir, il leur faudra aussi redéfinir les contours mêmes des métiers dans leurs organisations.

---

<sup>5</sup> *Difficultés de recrutement de cadres par région et fonction*, Apec, novembre 2022.

<sup>6</sup> *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D*, Apec, décembre 2021.

<sup>7</sup> *L'identification des compétences dans le recrutement de cadres*, Apec, décembre 2020.

# Focus sur les difficultés pour attirer et recruter des cadres en RH spécialisés dans le recrutement

## Avec la reprise économique, les besoins en recruteurs sont repartis à la hausse

L'analyse des offres d'emploi cadre publiées sur [appec.fr](https://www.pec.fr) fait apparaître une progression très importante de demandes de recruteurs (responsables de recrutement, consultants en recrutement et surtout chargés de recrutement) depuis le début de l'année 2021.

Après une période de ralentissement des recrutements de recruteur sous l'effet de la crise sanitaire, la reprise de l'activité économique combinée à des niveaux de tension sans précédent ont engendré un véritable appel d'air avec, dans un premier temps, un rattrapage en matière de recrutements.

## Les recruteurs de cadres en RH spécialisés dans le recrutement font face à des difficultés liées à la pénurie et au *turn-over* des candidats qui trustent le marché

Les difficultés rencontrées sont communes à tous les secteurs d'activité : manque de profils disponibles sur le marché, manque de candidatures répondant aux offres, décalage entre les profils recherchés et les profils qui postulent, manque d'attractivité de certaines entreprises, etc.

Le marché de l'emploi des cadres en RH spécialisés dans le recrutement possède en outre des caractéristiques propres qui complexifient encore la recherche de ce type de postes.

Les cadres qui se trouvent sur le marché sont extrêmement sollicités et souvent « chassés ». Cela génère une « guerre des talents » et une compétition en termes de politique salariale qui avantagent les entreprises les plus offrantes et en mesure de proposer des rémunérations attrayantes. D'autant que le vivier de candidats potentiels est limité. Par ailleurs, le métier de cadre en RH spécialisé dans le recrutement est encore méconnu et peu valorisé auprès des jeunes diplômés, souffrant parfois d'une mauvaise image.

“ Le marché est extrêmement tendu. Je me fais chasser deux ou trois fois par semaine pour des postes équivalents au mien ou plus importants.

**Responsable du recrutement, cabinet de conseil**

De surcroît, le *turn-over* est important parmi les recruteurs en poste. Désenchantés par la période de Covid, entre ceux dont l'activité s'est ralentie voire arrêtée et ceux qui ont dû faire face à un surcroît de travail dans des conditions qui ont demandé d'importantes facultés d'adaptation, beaucoup de recruteurs sont fatigués, voire en situation d'épuisement, et souhaitent ou ont déjà quitté le métier.

Dans ce contexte, les candidats aguerris aux pratiques et aux rouages du recrutement, sont en position de force mais se montrent très exigeants et volatils.

“ En termes de posture, les candidats sont un peu divas. Ils savent ce qu'ils valent aujourd'hui sur le marché du recrutement.

**Responsable du pôle recrutement RH, cabinet de recrutement**

## Au-delà de l'évolution des pratiques de recrutement, la reconnaissance du métier constitue un levier important pour faciliter ces embauches

Pour pallier leurs difficultés pour attirer et recruter des cadres en RH spécialisés dans le recrutement, les entreprises ont recours à des **stratégies traditionnelles** :

- Diversifier leurs méthodes de *sourcing* ;
- Augmenter les salaires proposés (lorsqu'elles peuvent se le permettre) ;
- Proposer des avantages et des conditions matérielles différenciantes (abonnement Netflix ou Spotify, engagement "parental act" qui propose aux jeunes parents un congé de paternité étendu, formations régulières, etc.) ;
- Proposer du télétravail ou des formes de travail hybride (la plupart des entreprises intègrent systématiquement au moins une journée de télétravail dans les configurations de postes proposés) ;
- Procéder à des ajustements par rapport aux profils recherchés, notamment en direction des moins expérimentés.

Elles **s'adaptent aussi aux nouvelles aspirations des cadres**, notamment en mettant en avant **leurs valeurs** afin d'obtenir l'adhésion des candidats potentiels. Les arguments touchent alors à la mission intrinsèque de la structure recruteuse, à sa culture ou aux actions vertueuses qu'elle mène (entreprises « vertes », « *pro bono* »...). Les dimensions éthiques, en donnant du sens au travail, constituent également des atouts qui peuvent convaincre les postulants : respect du candidat que l'on recrute, transparence dans les informations qu'on lui donne ainsi qu'à son client, sens de l'humain...

“ La question des valeurs ressort beaucoup. Une candidate me demande de lui donner le nom de l'entreprise qui recrute parce que le contenu du poste l'intéresse mais elle veut surtout un projet dans lequel elle se retrouve.

**Responsable du recrutement, cabinet de chasse**

Mais les entreprises mobilisent également des **leviers spécifiques** qui répondent aux problématiques propres des cadres en RH spécialisés dans le recrutement. En effet, beaucoup d'interviewés ont relevé le manque de reconnaissance du métier de recruteur souvent observé au sein même de l'entreprise. Pour redonner ses lettres de noblesse au métier, les entreprises jouent **la carte de la considération**. Cela passe par la promesse d'une écoute et de la prise en compte de leurs préconisations en matière de sélection de candidats. Ceci se traduit également par la confiance et par le fait de leur accorder de l'autonomie, des responsabilités et une plus grande latitude dans l'organisation de leur travail (flexibilité des horaires notamment).

“ Je ne veux pas qu'on vienne compiler les chiffres que je fais tous les jours.

**Chargée de recrutement, ESN**

Certaines entreprises vont plus loin en **élargissant le spectre des missions des recruteurs pour qu'elles gagnent en intérêt**. En effet, si le métier est décrit comme enrichissant par ceux qui l'exercent (relationnel avec les candidats et/ou les clients, plaisir du challenge, pouvoir d'influence et de décision), des critiques lui sont aussi faites. D'aucuns le jugent chronophage et fatigant (rythme de travail soutenu), redondant (notamment pour les débutants souvent cantonnés aux missions de *sourcing* très répétitives) et frustrant (les processus de recrutement n'aboutissent pas toujours). C'est pourquoi en plus des activités de recrutement, des tâches plus diversifiées peuvent être proposées, telles que le développement de la marque employeur, les relations écoles, la RSE ou encore la formation.

Aussi, au-delà des conditions matérielles proposées qui restent un critère important pour les candidats, la reconnaissance du travail effectué et l'élargissement des missions constituent des leviers clés pour recruter et fidéliser des cadres en RH spécialisés dans le recrutement.

# Focus sur les difficultés pour attirer et recruter des cadres en comptabilité et expertise comptable

## Les opportunités en comptabilité et expertise comptable sont actuellement particulièrement importantes

Les métiers de comptables et d'experts-comptables constituent un gisement de recrutements important pour les cadres, avec une polarisation sur le poste de comptable. Après une baisse en 2020, liée à la

pandémie, le volume d'offres d'emploi cadre de ces métiers a connu de fortes progressions, retrouvant ainsi leur niveau d'avant-crise voire le dépassant largement.

## Des difficultés de recrutement structurelles, accentuées par la recherche de profils plus orientés « conseil »

Historiquement, les métiers de cadres en comptabilité souffrent d'un manque d'attractivité, associé à des conditions de travail jugées difficiles ou répétitives (forte charge de travail, stress, périodes fiscales intenses, saisie, etc.). L'image « d'un métier pas très *fun*, austère », « d'un cadre derrière son ordinateur, plongé dans ses chiffres » est très ancrée dans les esprits. Les difficultés pour recruter ces profils sont donc historiquement fortes mais atteignent un niveau très élevé, en lien avec la progression des besoins tant du côté des cabinets d'expertise comptable que des entreprises.

Les entreprises à la recherche de comptables ciblent en priorité des candidats disposant d'une expérience de trois à quatre ans acquise en cabinet d'expertise. Ce passage en cabinet constitue pour celles-ci une voie de formation efficace et un gage de savoir-faire. La pénurie est plus critique pour des profils de responsable, directeur comptable ou expert-comptable, ces derniers étant très souvent déjà en poste et difficiles à attirer.

En effet, bien que le marché leur soit plus favorable et les opportunités plus nombreuses, les cadres comptables et les

experts-comptables semblent être peu enclins à la mobilité professionnelle et dans une posture de prudence qui semble les caractériser. Les recruteurs sont par ailleurs confrontés à des cadres peu présents sur les réseaux sociaux (même s'ils sont en veille). Il est donc difficile de les identifier et de les attirer par la suite.

“ Les experts-comptables ont des personnalités qui ne souhaitent pas forcément prendre de risque à changer. [...] [Ils] préfèrent rester dans la sécurité plutôt que dans l'imprévu. Après c'est logique, vu leur métier qui est très carré, très droit.

**Consultant, cabinet de recrutement**

Par ailleurs, les métiers de la comptabilité et de l'expertise comptable connaissent des changements structurels, avec des compétences en conseil et en commercial qui gagnent en importance. Si l'aspect technique reste primordial dans les profils recherchés (et pose rarement de difficultés), les compétences comportementales (ou *soft skills*) deviennent fondamentales. Ces nouvelles exigences renforcent les difficultés de recrutement.

Évoluant dans un écosystème de plus en plus diversifié et structuré, les entreprises recherchent des collaborateurs qui savent travailler en équipe, faire preuve d'écoute, de pédagogie, d'ouverture d'esprit... En cabinet, certaines compétences sont décisives : la gestion du stress, la capacité d'adaptation (types de clients, secteur d'activité...), l'aisance relationnelle, la capacité à apporter une réponse adap-

tée aux clients, à comprendre les enjeux du cabinet... Ces compétences relèvent de la notion de conseil, centrale dans l'activité de l'expert-comptable. Et dans le recrutement d'un poste à responsabilité ou de direction : savoir manager et motiver des équipes, avoir du leadership, être à l'aise dans un environnement international... sont cruciaux.

## Personnaliser la relation dans le recrutement : un levier d'action des entreprises et des cabinets d'expertise comptable

Afin de finaliser leurs projets de recrutement, les entreprises repensent leur stratégie de *sourcing*, en **diversifiant et multipliant leurs canaux de recherche**. Elles procèdent également à davantage d'ajustements concernant le profil recherché : niveau/nature de diplôme, nombre d'années d'expérience requis, révision de la rémunération à la hausse...

S'agissant de profils rares et très pointus (expertise spécifique, connaissance sectorielle particulière, maîtrise d'une langue étrangère...), certaines entreprises ayant l'habitude de faire appel à des cabinets de recrutement font notamment le choix de réinternaliser les recrutements pressentis comme très difficiles. Ayant une meilleure connaissance du profil et du « marché concurrentiel », elles préfèrent effectuer elles-mêmes la recherche de candidats et recourent de façon plus intense à **l'approche directe**.

Les recruteurs ont surtout **modifié leurs techniques d'approche et leur posture**, pour s'adapter aux spécificités des candidats comptables et experts-comptables très courtisés et qui communiquent peu sur les réseaux sociaux. Ils commencent à instaurer des méthodes de prospection personnalisée, recentrent les besoins potentiels des candidats au cœur de la relation, essaient de faire naître chez eux l'envie de changement...

« Sur des profils cadres avec une certaine expérience, notamment des directeurs comptables, on va faire de la chasse également. [...] On s'est rendu compte qu'on n'avait pas le choix parce qu'on a vraiment besoin d'aller chercher des collaborateurs qui ont travaillé dans un environnement quasi similaire au nôtre et ce ne sont pas forcément ceux qui postulaient en direct.

DRH, grande entreprise, commerce

« On peut arriver à susciter une certaine envie. À ce moment-là, ce sont eux qui s'expriment. Il faut aller chercher le besoin, [...] ce que recherchent les candidats et puis rebondir sur ce que peut leur apporter le client. »

Consultant, cabinet de recrutement

Enfin, pour pallier leurs difficultés de recrutement ou faute de réussir à recruter le collaborateur idoine, les **cabinets d'expertise comptable recourent souvent à des pairs comme sous-traitants et ainsi soulager la charge du cabinet**. Il s'agit d'une pratique courante et relativement aisée à mettre en œuvre compte tenu de la structuration de ce marché.

« Finalement, [...] quand ils [les experts-comptables] ont un besoin, ils peuvent externaliser le travail auprès d'un confrère et se facturer l'un l'autre. Aujourd'hui, la difficulté de recruter, ça pénalise énormément l'évolution des cabinets.

Consultant, entreprise de travail temporaire

La plupart du temps, il s'agit de collaborations avec des jeunes entrepreneurs ou des petits cabinets. Cela permet ainsi aux collègues prestataires d'assurer un volume d'activités lors de la création de leur cabinet et au cabinet d'expertise comptable de se constituer des partenariats pour de futurs besoins.

# Focus sur les difficultés pour attirer et recruter des cadres commerciaux

## Des difficultés en lien avec la progression des opportunités pour les postes commerciaux

Le volume d'offres d'emploi cadre pour des postes de développement commercial (directeur du développement commercial, responsable du réseau commercial, *business developer*, *business manager*, etc.) a fortement progressé en 2022 pour dépasser son niveau d'avant la crise liée au Covid-19. Cette évolution traduit des

besoins croissants au sein des entreprises pour relancer leur développement commercial et redouble les tensions déjà existantes pour recruter des commerciaux, dans un marché plutôt favorable aux candidats. Ainsi, les recrutements de *business developer* ou de *business manager* peuvent prendre plusieurs mois pour les finaliser.

## Des difficultés exacerbées par des exigences très précises quant aux profils recherchés

Les difficultés de recrutement de cadres commerciaux sont renforcées par les attentes très ciblées des entreprises. Les recruteurs recherchent des candidats qui connaissent leur secteur d'activité et le type de vente effectuée (B to B ou B to C, plus ou moins gros volumes...). Les passe-relles d'un secteur à un autre sont ainsi relativement rares, notamment pour les ventes en B to B : une connaissance de l'environnement commercial de l'entreprise est souvent jugée indispensable.

De surcroît, alors même que ces postes se caractérisent par l'importance accordée aux *soft skills*, d'autres exigences sont souvent exprimées en particulier quant au diplôme (pour certaines grandes entreprises, le passage par une école de commerce de bon niveau peut être un élément déterminant) ou à la durée d'expérience des candidats. Les cadres seniors peuvent ainsi faire l'objet d'une discrimination. Certains recruteurs craignent qu'ils ne soient pas suffisamment dynamiques, notamment pour des postes très orientés vers la chasse (l'accroissement d'un portefeuille de clients) ou qu'ils ne puissent pas s'adapter à un environnement trop technologique. Une certaine aversion au risque est exprimée par les recruteurs qui préfèrent se rassurer par des « clonages » et certains sont prêts à allonger sensiblement les durées de recrutement plutôt qu'assouplir certains critères.

“ L'accout executive entre trente et quarante ans. Nous, avec les produits qu'on vend, on élimine les personnes pas à l'aise donc ce n'est pas une discrimination par l'âge, mais c'est induit par les compétences qu'on attend, les personnes qui ont autour de quarante, cinquante ans, malheureusement, ne vont pas répondre à nos besoins.

**Recruteur, PME, agence de webmarketing**

“ Globalement, j'ai senti chez mes clients une aversion au risque de plus en plus forte et qui, du coup, allaient se rassurer par des clonages. Ce qui était un peu contre-productif, mais qui avaient besoin de cet aspect pour se rassurer et évitaient tout CV ou candidat qui sortait du cahier des charges idéal.

**Responsable RH chargé du recrutement, PME, génie électrique**

Le type de poste proposé peut rajouter de la complexité. Certains postes, notamment ceux pour lesquels la chasse de nouveaux clients est au cœur des missions, nécessitent un investissement particulièrement important et sont considérés usants. De même, une trop grande part variable dans la rémunération peut freiner certains candidats qui aspirent à davantage de stabilité.

## L'évolution interne et l'adaptation des missions : des leviers pour faciliter les recrutements de commerciaux

Face à ces difficultés, les entreprises mettent en œuvre différentes stratégies pour faire aboutir leurs recrutements.

Des leviers classiques sont utilisés par les entreprises. En particulier, si les entreprises sont peu enclines à ajuster leurs attentes, elles peuvent s'y résoudre face à un recrutement qui n'aboutit pas. Les **ajustements** portent alors le plus souvent sur le niveau d'expérience ou, plus rarement, sur la connaissance du secteur d'activité. Le recours à l'alternance et à la **promotion interne de commerciaux non-cadres** est aussi utilisé. Cette stratégie permet de fidéliser les salariés, tout en s'assurant de leurs compétences et de leurs expériences. La question de la garantie qu'ont les recruteurs des qualités du candidat est en effet un élément important dans le processus de recrutement : la prise de références est systématique et les candidats ayant évolué dans un environnement proche de l'entreprise, et que les managers recruteurs ont vu à l'œuvre, ont souvent une longueur d'avance.

Des stratégies portant sur la nature même des postes sont par ailleurs appliquées afin de renforcer l'attractivité des postes proposés. En particulier, des entreprises essaient de **rééquilibrer les missions proposées** pour qu'elles comportent à la fois du développement et de l'entretien d'un portefeuille de clients existant. En effet, les postes uniquement dédiés à la « chasse » sont souvent considérés comme complexes et « épuisants ».

**Prêter davantage attention à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle** constitue également une stratégie largement partagée, notamment via le télétravail. Si beaucoup de postes de commerciaux nécessitent d'être présents sur le terrain pour démarcher et entretenir le portefeuille de clients, le télétravail un ou deux jours par semaine est devenu un élément incontournable dans beaucoup de fiches de poste de cadres commerciaux. Mais la réflexion dépasse le télétravail pour déboucher sur des réflexions plus profondes sur l'organisation du travail et l'allègement de la charge de travail.

“*Votre job m'intéresse, le salaire que vous mettez en face m'intéresse, mais moi j'ai aussi ma qualité de vie, ma femme, mes enfants, mon jardin, etc. Je veux être sûr qu'en rentrant chez vous, je vais garder ça et que je ne vais pas être obligé de m'investir à 150% et ne plus penser que pro. [...] Donc ça nous a amenés à revoir notre équilibre financier et embaucher plus de monde pour à peu près la même charge de travail.*

**Directeur général adjoint, PME, cabinet de conseil**

Enfin, **définir un package de rémunération attractif** reste un élément différenciant et particulièrement important pour ces postes. Les cadres commerciaux sont en effet attentifs au niveau global de rémunération proposé, mais aussi à d'autres éléments et particulièrement à l'équilibre entre rémunération fixe et variable qui constitue une caractéristique forte du métier.

“*Les vrais commerciaux plutôt chasseurs ou sur des métiers où on vend du produit et il n'y a pas forcément d'aspect technique, on avait beaucoup plus de turn-over et une motivation qui était essentiellement due à la rémunération. Donc le fait d'arriver avec un fixe plus important ou un variable plus important en fonction de la personnalité des candidats, on arrivait facilement à les faire bouger.*

**Responsable RH chargé du recrutement, grande entreprise, génie électrique**

# 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 »

- > Le rôle des managers dans les recrutements, décembre 2022
- > Bac+6 et plus : quelles opportunités d'emploi cadre dans les entreprises du privé ?, novembre 2022
- > Marché de l'emploi cadre dans l'ESS, novembre 2022
- > Baromètre Apec – 4<sup>e</sup> trimestre 2022, novembre 2022
- > Difficultés de recrutement de cadres par région et par fonction, novembre 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)

Février 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 :** May Cha, Marion Desreumaux, Sylvie Hestin, Camille Lévy, Sylvie Tartesse, Cendrine Mouline

**Maquette :** Caracter

## 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 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).