



# Pratiques de recrutements des cadres 2021

## Les entreprises pourraient redevenir plus offensives sur un marché à nouveau en tension

### ■ Les entreprises ont connu moins de difficultés à recruter des cadres en 2020

- La baisse des recrutements de cadres a atténué la concurrence entre employeurs réduisant une partie de la tension spécifique à ce marché.
- Mais les difficultés liées au faible nombre de candidatures reçues n'ont pas disparu, mettant en lumière la pénurie de profils dans certains métiers.

### ■ Elles ont adapté leurs pratiques de recrutement au contexte de crise tout en continuant à déployer une stratégie multicanale axée sur l'offre d'emploi et le réseau

- Les entreprises, et en particulier les plus grandes, se sont montrées moins offensives, réduisant le recours aux intermédiaires du recrutement et à la multidiffusion des offres.
- L'impératif de distanciation sociale a, par ailleurs, conduit un tiers des entreprises à réaliser des entretiens de recrutement en visioconférence.
- La crise n'a cependant pas transformé en profondeur les pratiques de recrutement, toujours principalement fondées sur la diffusion d'offres et la mobilisation du réseau.

### ■ L'année 2021 pourrait être marquée par le retour de fortes tensions sur le marché de l'emploi cadre et le reflux des entretiens en visioconférence

- Les difficultés de recrutement sont reparties à la hausse au 2<sup>e</sup> trimestre 2021 et pourraient s'accroître d'ici la fin de l'année.
- En dépit d'atouts, la visioconférence présente trop de limites, du point de vue des entreprises, pour s'imposer comme une alternative durable aux entretiens en présentiel.

# Sommaire

## 04

L'atonie du marché de l'emploi a levé une partie des difficultés de recrutement de cadres en 2020

## 06

Les entreprises ont adapté leurs pratiques de recrutement à cette concurrence moins vive

## 08

Les fondamentaux en matière de sourcing et de sélection n'ont toutefois rien perdu de leur actualité

## 10

2021 pourrait signer le retour en force des difficultés de recrutement et le recul de la visioconférence

## Méthodologie

L'édition 2021 du baromètre des pratiques de recrutement de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 29 janvier au 23 mars 2021 auprès de 1 240 entreprises de 10 salarié-e-s et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2020.

Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille salariale, de secteur

d'activité et de région, sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut BVA Inférence. Pour éviter tout biais, l'identité de l'Apec, en tant que commanditaire de l'étude, n'a été révélée qu'à la fin du questionnaire.

Le caractère inédit de la crise a soulevé de nombreuses questions depuis plus d'un an sur ses effets immédiats et ses répercussions à plus long terme sur le marché de l'emploi cadre. L'observatoire de l'Apec s'est efforcé d'y apporter des éléments de réponse en mesurant de prime abord l'ampleur de la baisse des recrutements de cadres en 2020<sup>1</sup> et les difficultés d'insertion des jeunes diplômés<sup>2</sup>. Mais que sait-on de la façon dont se sont déroulés les recrutements de cadres dans une période où les entreprises ont dû gérer de front le ralentissement de leur activité et l'instauration de mesures de distanciation sociale ? Et les tendances observées au plus fort de la crise vont-elles se confirmer ou s'infléchir alors que les recrutements de cadres devraient progressivement retrouver des couleurs d'ici la fin de l'année ?

## Les pratiques de recrutement de cadres à l'ère de la Covid-19 entre prospective et réalité

La pandémie de Covid-19 et les mesures qui en ont découlé ont bousculé le fonctionnement des entreprises et modifié les équilibres qui prévalaient avant la crise sur le marché de l'emploi cadre. Au-delà de ses conséquences sur les volumes de recrutement, l'adaptation des pratiques de *sourcing* et de sélection des candidats à cette nouvelle donne pouvait poser question.

Si la tendance des entreprises à diversifier leurs canaux de recrutement paraissait bien trop enracinée pour être infléchie, d'autres types d'ajustements semblaient

probables. Certains pariaient, par exemple, sur un développement de l'approche directe pour compenser la moindre propension des cadres à changer d'entreprise dans cette période remplie d'incertitudes. La volonté des entreprises de limiter la prise de risque pouvait, en outre, porter à croire qu'elles renforceraient leur processus de sélection. La nouvelle édition du baromètre des pratiques de recrutement des cadres est l'occasion de confronter ces hypothèses à la réalité des faits.

## Des tendances qui pourraient évoluer avec la reprise progressive des recrutements de cadres en 2021

Au-delà de cette année pour le moins atypique, l'évolution du marché de l'emploi cadre au premier semestre 2021 nous fournit, par ailleurs, quelques indications concernant le chemin que pourraient suivre les pratiques de recrutement une fois la parenthèse de la crise refermée.

Il est évidemment trop tôt pour en tirer des conclusions définitives sur l'évolution des difficultés de recrutement ou la digitalisation des entretiens d'embauche mais l'observatoire de l'Apec continuera à suivre l'actualité de ces enjeux au cours des prochains mois.

---

<sup>1</sup> Apec, *Prévisions Apec 2021*, Mai 2021

<sup>2</sup> Apec, *Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s*, Mai 2021

# 01. L'atonie du marché de l'emploi a levé une partie des difficultés de recrutement de cadres en 2020

## Moins nombreux qu'avant la crise, les recrutements de cadres ont été, dans l'ensemble, moins difficiles

Les effets de la crise sanitaire sur l'économie française sont désormais connus et le pays a traversé en 2020 la pire récession de son histoire depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale<sup>3</sup>. L'onde de choc a été telle qu'elle a conduit les entreprises à reporter voire à annuler leurs projets de recrutement<sup>4</sup>, avec pour conséquence une chute de 19 % du nombre d'embauches de cadres en 2020 par rapport à l'année précédente<sup>5</sup>.

Les entreprises ont été globalement moins nombreuses à recruter des cadres (17 % en 2020 contre 22 % en 2019), quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, et celles qui n'ont pas totalement renoncé à leurs projets ont sensiblement réduit la voilure. Parmi les entreprises ayant recruté des

cadres en 2020, seules 14 % des ETI et des grands groupes ont, par exemple, embauché plus de 20 cadres alors qu'elles étaient 25 % un an plus tôt.

Dans ce contexte, les tensions qui existaient avant la crise sur le marché de l'emploi cadre se sont nettement atténuées. Ainsi, 37 % des entreprises considèrent que leurs recrutements de cadres ont été difficiles en 2020, soit 11 points de moins qu'en 2019. Ce constat est partagé par l'ensemble des entreprises, et notamment les grandes structures (41 % ; -12 pts) ou les entreprises des services à forte valeur ajoutée<sup>6</sup> (39 % ; -19 pts) pour lesquelles la tension était jusqu'alors extrêmement forte.

## La concurrence entre employeurs s'est atténuée mais les tensions structurelles n'ont pas disparu pour autant

Parmi les difficultés rencontrées, les entreprises évoquent beaucoup moins qu'en 2019 les prétentions salariales des candidat·e·s (18 % ; -13 pts) et la concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils (28 % ; -8 pts). Ces deux indicateurs traduisent un rééquilibrage du « rapport de force » au profit des recruteurs sur un marché moins disputé.

Pour autant, le faible nombre de candidatures reçues demeure le principal écueil sur lequel continuent de buter les entre-

prises dans leurs démarches de recrutement (57 % ; -1 pt), qu'il s'agisse de PME ou de plus grandes structures. La tension sur le marché de l'emploi cadre est en effet multidimensionnelle et pour partie structurelle, notamment dans certains métiers tels que l'informatique, les études et la recherche et développement. La reprise des recrutements dans ces fonctions, qui représentent une part importante du volume des embauches de cadres, pourrait donc durcir à nouveau la situation.

<sup>3</sup> Insee, *Les comptes de la Nation en 2020*, Mai 2021

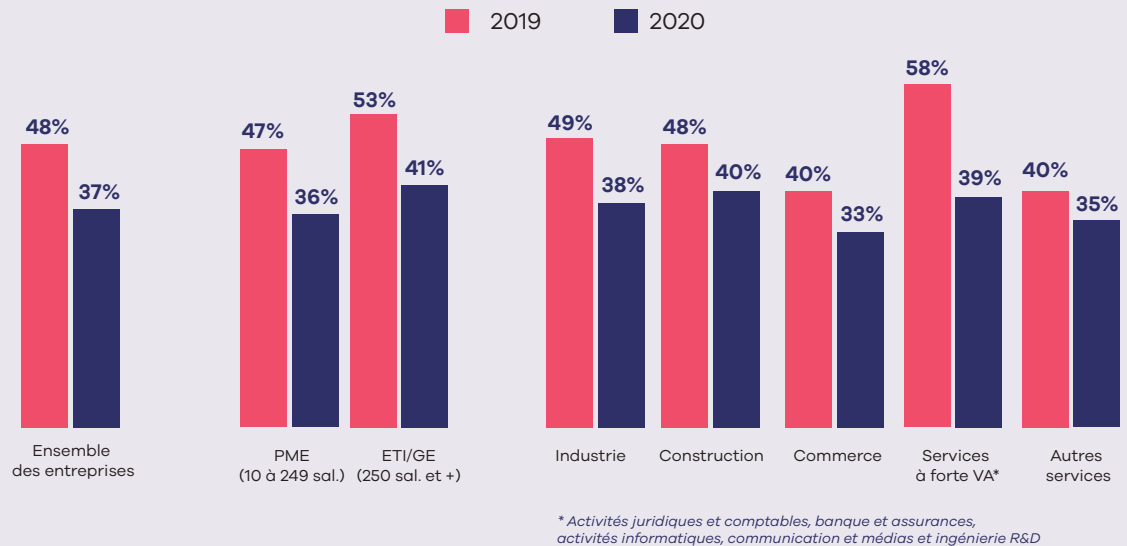
<sup>4</sup> Apec, *Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Janvier 2021

<sup>5</sup> Apec, *Prévisions Apec 2021*, Mai 2021

<sup>6</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables

## La baisse des difficultés de recrutement a concerné toutes les tailles d'entreprise et tous les secteurs d'activité

### > Part des entreprises estimant que leurs recrutements de cadres ont été difficiles à réaliser

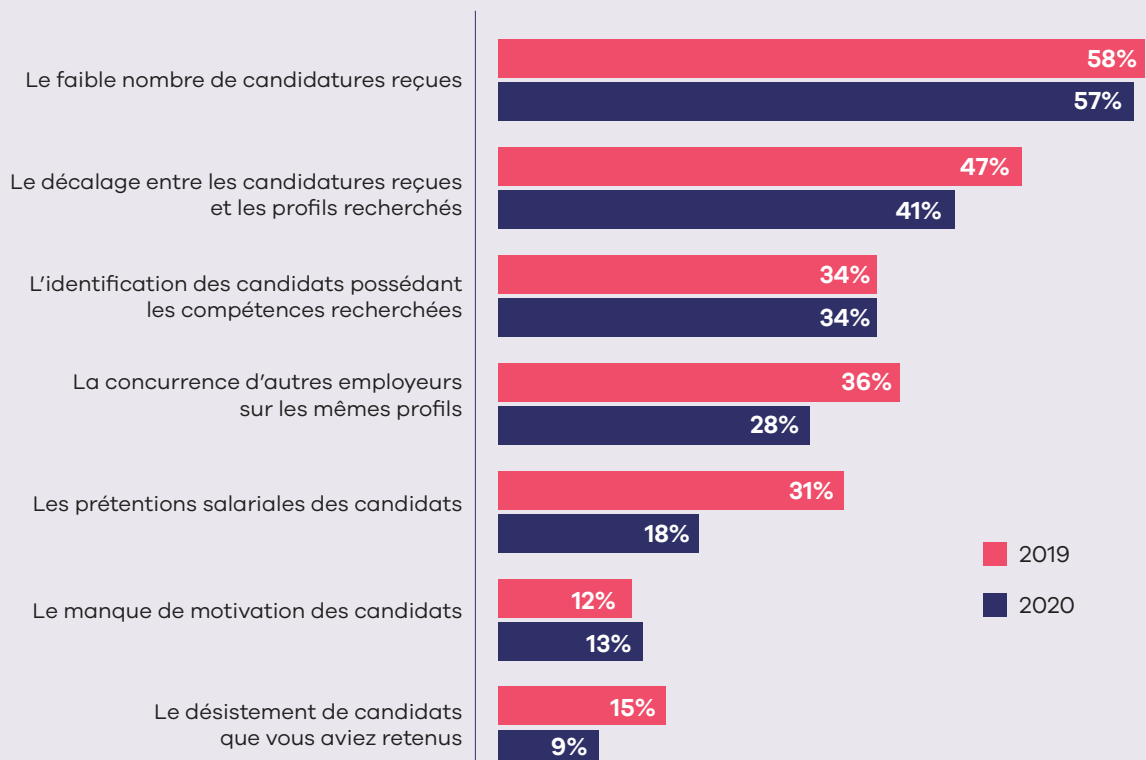


Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2020

## Le faible nombre de candidatures reçues reste la principale difficulté rencontrée

### > Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres



Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant rencontré des difficultés pour leur recrutement de cadres en 2020

## 02. Les entreprises ont adapté leurs pratiques de recrutement à cette concurrence moins vive

### Les entreprises ont déployé des stratégies de *sourcing* moins offensives afin de pourvoir leurs postes de cadres

Dans ce contexte de reconfiguration du marché de l'emploi cadre, sans doute également marqué par des restrictions budgétaires, les entreprises ont davantage internalisé le *sourcing* de leurs candidat-e-s. Le recours aux intermédiaires de recrutement (cabinets de recrutement, cabinets de chasse ou agences d'intérim) a ainsi nettement diminué, en particulier parmi les ETI et les grandes entreprises (53 %, -13 pts) ou les plus grandes PME (38 %, -8 pts).

De façon plus générale, les entreprises se sont montrées moins offensives dans leurs démarches de recrutement. Elles ont été moins nombreuses à approcher directement les candidats sur les réseaux sociaux (41 %, -6 pts), en particulier dans les secteurs où la pratique est courante comme l'industrie, l'informatique ou l'ingénierie et

la R&D. Les grands groupes (41 %, -10 pts) et les PME de 50 à 249 salariés (27 %, -12 pts) ont par ailleurs moins sollicité les écoles et les associations d'anciens élèves. Ce constat est à mettre en parallèle avec la baisse des embauches de jeunes diplômés<sup>7</sup>.

Mais les ajustements des stratégies de recrutement des entreprises ne se sont pas arrêtés là. Ces dernières ont aussi limité la multidiffusion de leurs offres. En 2020, les ETI et les grandes entreprises n'ont par exemple été que 55 % à diffuser leurs offres d'emploi à la fois sur leur site internet, sur des sites d'emploi en ligne et sur les réseaux sociaux, contre 64 % un an plus tôt. Cette tendance à restreindre la multidiffusion des offres d'emploi cadre est particulièrement notable dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (37 %, -11 pts).

### L'impératif de distanciation sociale les a encouragées à expérimenter la visioconférence pour certains entretiens

Au-delà de la recherche de candidat-e-s, les entreprises ont dû adapter leur processus de sélection aux contraintes sanitaires en s'appuyant sur les outils de visioconférence, comme elles l'ont fait en interne pour accompagner le déploiement du télétravail<sup>8</sup>. Plus d'un tiers des entreprises ont ainsi réalisé des entretiens d'embauche en visioconférence (35 %), notamment les ETI et les grandes entreprises (54 %). Cette pratique a davantage concerné le secteur des services à forte valeur ajoutée (43 %), comme par exemple l'informatique ou la banque-assurance, ainsi que les entreprises

implantées en Île-de-France (39 % contre 33 % pour les entreprises en province).

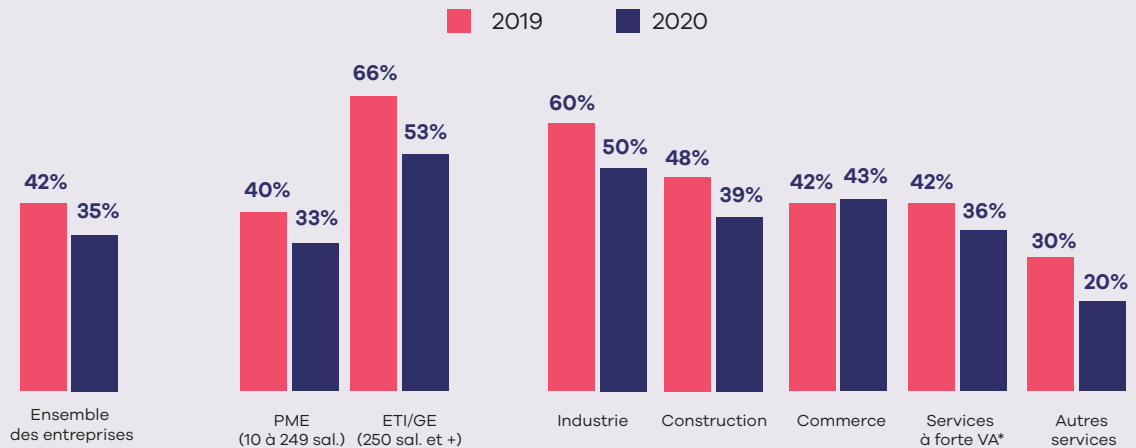
Mais en dépit de la pandémie de Covid-19 et des protocoles sanitaires à respecter, seules 7% des entreprises ont réalisé l'intégralité de leur processus de recrutement à distance. Même les entreprises converties à la visioconférence ont maintenu une partie des entretiens en face à face, signe de la complémentarité des deux approches et de la réticence des recruteurs à basculer dans une relation exclusivement à distance avec les candidat-e-s.

<sup>7</sup> Apec, *Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s*, Mai 2021

<sup>8</sup> Apec, *Le télétravail des cadres en temps de crise*, Décembre 2020

## Les entreprises ont été moins nombreuses à externaliser leurs recrutements de cadres en 2020

> Part des entreprises ayant eu recours à un intermédiaire pour au moins un de leurs recrutements de cadre (cabinet de recrutement ou agence d'intérim)



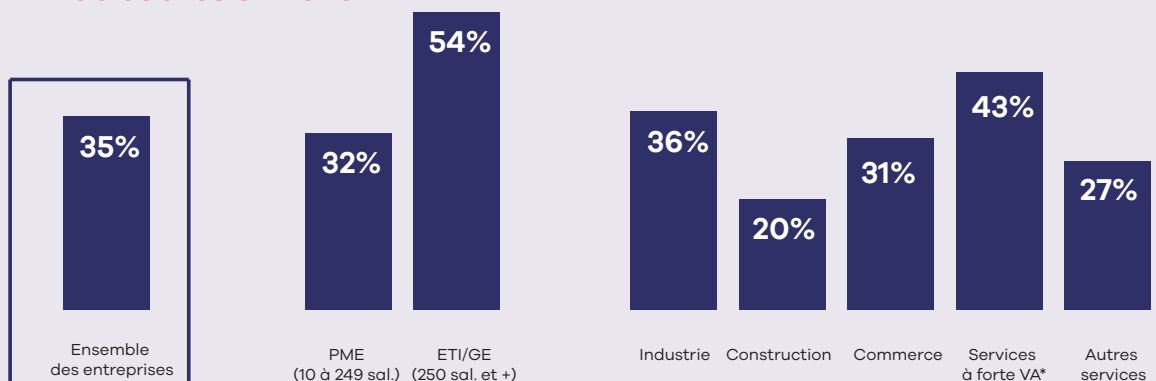
\* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias et ingénierie R&D

Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2020

## Les entreprises ont eu recours à la visioconférence, mais pour une partie des entretiens de recrutement uniquement

> Part des entreprises ayant réalisé des entretiens de recrutement en visioconférence pour des postes de cadres en 2020



\* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias et ingénierie R&D

> Lors de ces recrutements, la visioconférence a-t-elle concerné :

- Certains entretiens uniquement : **22%**
- Tous les entretiens : **7%**
- Cela a pu varier selon les entretiens : **6%**

Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2020

## 03. Les fondamentaux en matière de *sourcing* et de sélection n'ont toutefois rien perdu de leur actualité

### La diffusion des offres et la mobilisation du réseau confirment leur rôle central dans la stratégie multicanale des entreprises

Si la crise sanitaire a en partie rebattu les cartes, conduisant les entreprises à s'adapter à cette nouvelle donne, elle n'a pas transformé en profondeur les pratiques de recrutement de cadres. Les entreprises ont certes levé le pied sur certaines pratiques mais elles ont poursuivi leur stratégie multicanale afin de disposer d'un nombre suffisant de candidatures pertinentes. Pour ce faire, elles se sont appuyées sur les mêmes fondamentaux qu'avant la crise, à savoir la diffusion des offres (77 %, -3 pts) et la mobilisation de leur réseau (75%, -1 pt). C'est le recours à ces deux canaux qui leur permet, dans la majeure partie des cas, de rencontrer le candidat finalement recruté. L'examen des candidatures spontanées complète ce podium (69%, =) et constitue un vivier de candidatures non négligeable pour les plus gros recruteurs.

L'éventail des canaux mobilisés est sans surprise plus étendu chez les ETI et les grandes entreprises que parmi les PME. En 2020, 70 % d'entre elles ont ainsi mobilisé plus de 3 canaux lors de leur dernier recrutement de cadre contre 53 % pour les PME. Mais les recruteurs adaptent également leur stratégie de recrutement en fonction des profils recherchés. Près de la moitié des entreprises ayant recruté un profil d'informaticien lors de leur dernier recrutement de cadre ont par exemple eu recours à la cooptation (46 % contre 31 % tous profils confondus) quand 31 % ont sollicité des écoles ou des associations d'anciens élèves lorsqu'il s'agissait de pourvoir un poste dans le domaine des études et de la R&D (contre 17 % en moyenne).

### La sélection continue de reposer principalement sur le parcours professionnel et les compétences techniques

Une fois le *sourcing* des candidat-e-s finalisé, les entreprises sont restées fidèles au processus de sélection qui leur a permis ces dernières années de finaliser leurs recrutements. Les deux tiers d'entre elles (66 % ; -3 pts) ont ainsi demandé une lettre de motivation aux candidat-e-s et 59 % (+1 pt) ont ensuite eu recours à une présélection téléphonique. Mobilisées par la gestion de la crise, les entreprises ont toutefois allégé ce processus en étant notamment moins nombreuses à tester le niveau de maîtrise d'une langue étrangère (17 %, -4 pts).

Ce constat vaut également pour les procédures de vérifications auxquelles les recruteurs se sont livrés, toujours principalement axées sur la demande des diplômes (66 %, +1 pt) et le contrôle des références (57 %, -1 pt). Seulement un tiers des

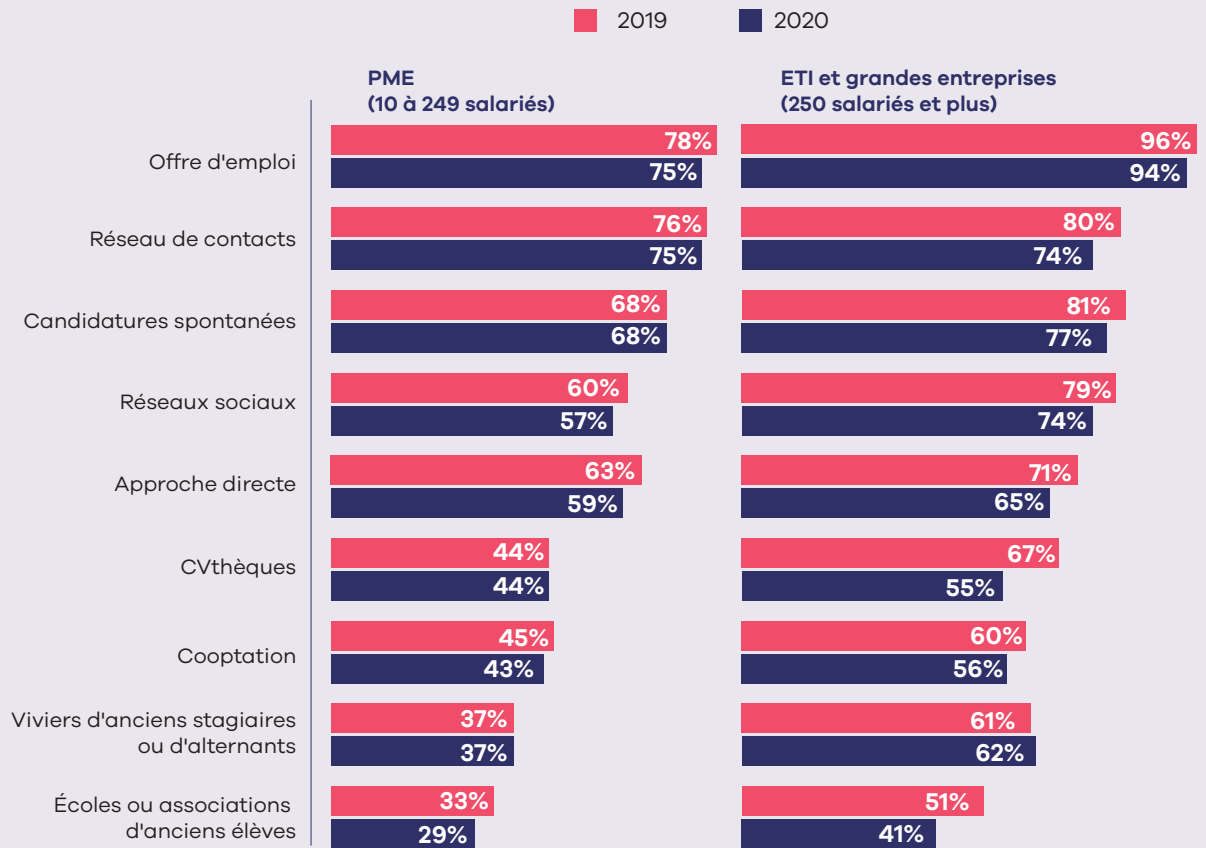
entreprises se sont toutefois assurées de l'authenticité des diplômes des candidats (33 %, -6 pts) et elles sont également moins nombreuses qu'en 2019 à avoir recherché des informations sur Internet pour confirmer ou compléter celles présentées dans les CV (34 %, -5 pts).

Au-delà du processus de sélection en lui-même, la crise ne semble pas avoir bouleversé les critères présidant au choix des candidat-e-s finalement recrutés. La motivation et l'adéquation aux valeurs de l'entreprise constituent certes des critères de choix, dont l'importance varie selon la nature du poste à pourvoir, mais le parcours professionnel (46 %) et les compétences techniques (45 %) demeurent centrales, témoignant de l'importance accordée à ces éléments en période de crise.



## La hiérarchie des principaux canaux de *sourcing* n'a pas été bouleversée par la crise

### > Canaux mobilisés par les entreprises pour leurs recrutements de cadres

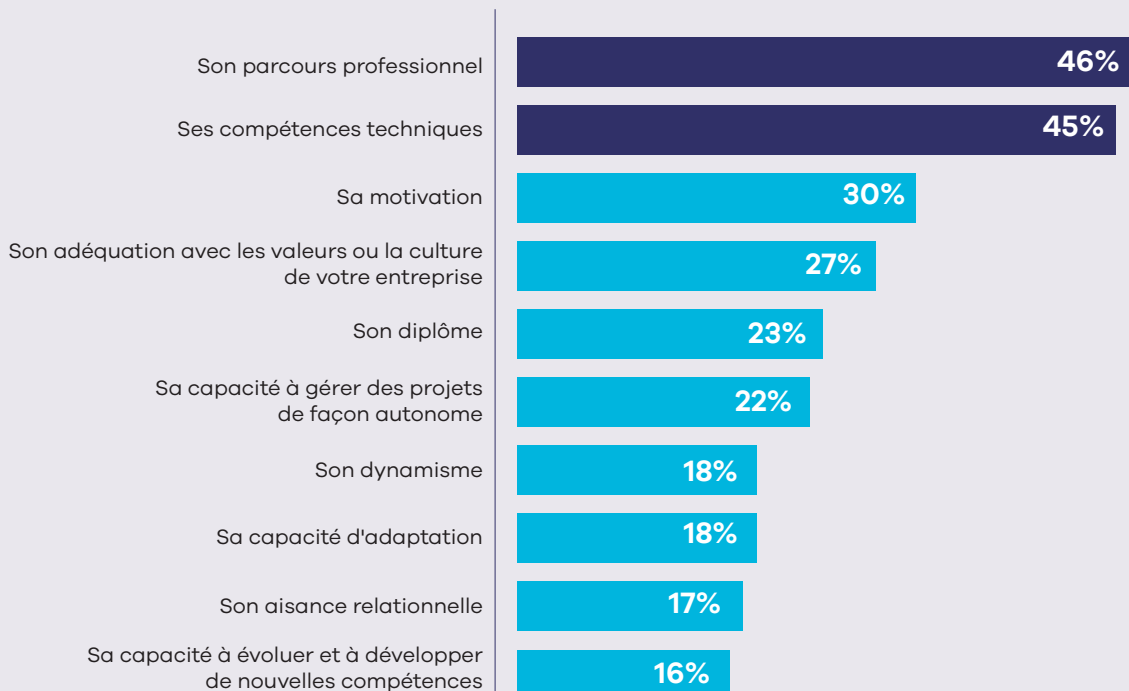


Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2020

## Les compétences techniques restent déterminantes dans le choix des candidats, loin devant les *soft skills*

### > Principaux critères de choix du dernier cadre recruté (2 réponses possibles)



Source : Apec, 2021

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2020

## 04. 2021 pourrait signer le retour en force des difficultés de recrutement et le recul de la visioconférence

### Les difficultés de recrutement sont reparties à la hausse au 2<sup>e</sup> trimestre 2021 et pourraient s'accroître d'ici la fin de l'année

Les recrutements de cadres sont encore loin de leur niveau d'avant-crise mais ils retrouvent progressivement des couleurs. Ce regain de dynamisme du marché de l'emploi cadre, observable depuis la fin de l'année dernière<sup>9</sup>, n'est pas sans conséquence sur les difficultés rencontrées par les entreprises pour mener à terme leurs projets de recrutement. Ainsi, 58 % des entreprises ayant embauché des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre 2021 considèrent que ces recrutements ont été difficiles à réaliser, soit 12 points de plus qu'en début d'année<sup>10</sup>. Et celles qui ont l'intention de recruter au 3<sup>e</sup> trimestre sont encore plus nombreuses (76 %) à s'imaginer rencontrer des écueils en cours de route.

Toutes les entreprises ne seront pas logées à la même enseigne dans cette compétition pour la recherche des meilleurs talents. Le territoire sur lequel les entreprises sont implantées, leur secteur d'activité, mais également le profil de cadre recherché jouent, en effet, un rôle déterminant dans les difficultés rencontrées. Chercher à recruter un cadre dans les métiers de l'informatique ou de l'ingénierie pourrait à nouveau singulièrement compliquer les projets de recrutement des entreprises<sup>11</sup>.

### La visioconférence n'a pas encore convaincu les entreprises qu'elle pouvait constituer une tendance durable en termes de recrutement

Apparue comme une solution permettant de faire face aux contraintes créées par la pandémie de Covid-19, le recours à la visioconférence pourrait redevenir marginal dès la crise terminée. Seules 14 % des entreprises perçoivent en effet cette pratique comme une tendance amenée à durer pour leurs recrutements de cadres, là où 22 % y voient une réponse temporaire à la crise sanitaire. Pour 64 % des entreprises, la question ne s'est tout simplement jamais posée.

Les entretiens en visioconférence ne sont pas dénués d'atouts aux yeux des entreprises : ils permettent en particulier de rencontrer des candidat·e·s qui n'auraient pas pu se déplacer (40 %) et de gagner du temps (36 %). Mais la difficulté à analyser la communication non verbale (49 %) et l'impossibilité pour les candidat·e·s de se rendre

compte de l'ambiance qui règne au sein de l'entreprise (44 %) constituent de sérieux freins au développement de cette pratique.

En conséquence, les entreprises ne sont que 13 % à se dire certaines de recourir à la visioconférence pour leurs prochains recrutements de cadres. Cette aspiration est plus répandue parmi les ETI et les grandes entreprises (25 %) ou dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (19 %) comme les activités informatiques, l'ingénierie R&D ou le conseil. Le principal enjeu des entreprises pour leurs prochaines embauches de cadres n'est d'ailleurs pas tant d'accélérer la digitalisation des différentes étapes du recrutement (11 %) que de redéfinir les compétences dont elles ont besoin (25 %) et la façon de les identifier (23 %).

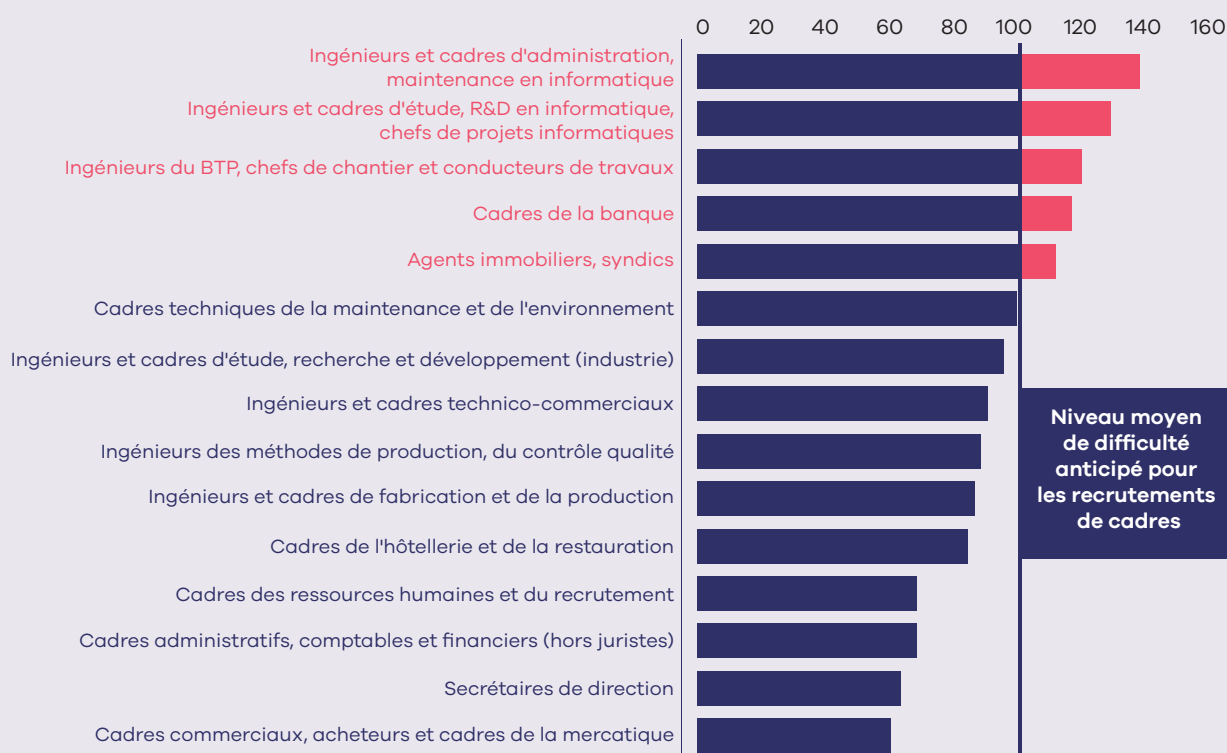
<sup>9</sup> Apec, *Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Janvier 2021

<sup>10</sup> Apec, *Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Juillet 2021

<sup>11</sup> Pôle emploi, *Enquête besoins en main d'œuvre (BMO)*, 2021

## Les recrutements anticipés comme difficiles en 2021 concernent en particulier les métiers de l'informatique

### > Indice de difficulté des recrutements prévus en 2021 pour les 15 principales familles de métiers cadres (hors santé et enseignement)



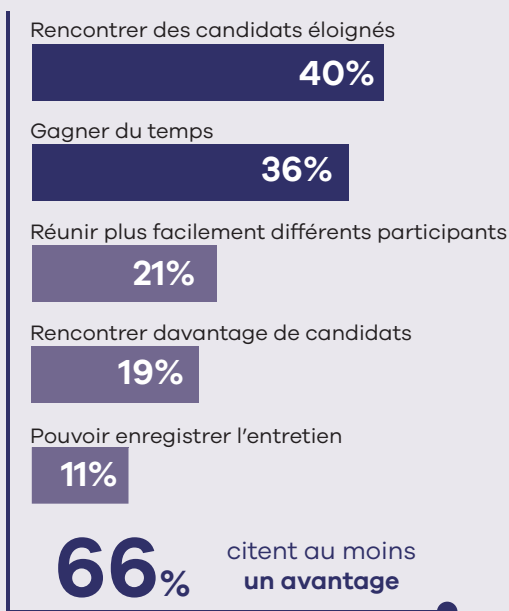
Source : Pôle emploi, enquête BMO, 2021

Base : Projets de recrutement de cadres en 2021 hors métiers de la santé et de l'enseignement

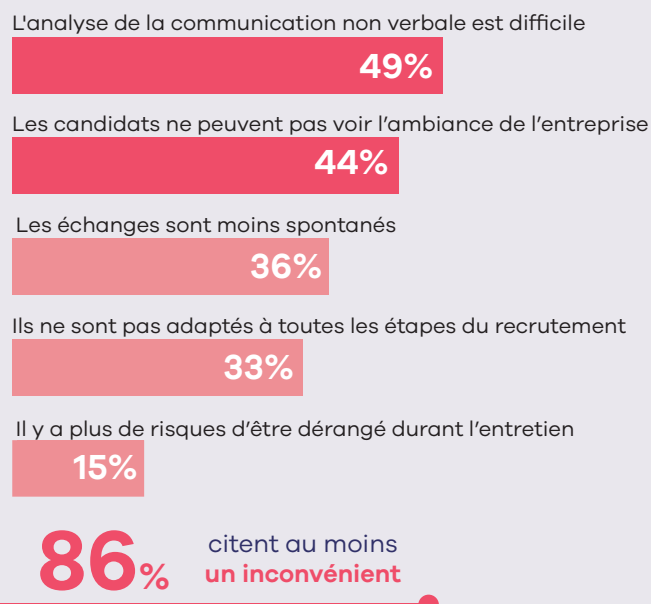
Note de lecture : si l'indice est > à 100, la part des recrutements anticipés comme difficiles est plus importante au sein de ces métiers que dans l'ensemble des métiers cadres

## Les entretiens en visioconférence présentent plus d'inconvénients que d'avantages aux yeux des entreprises

### > Principaux avantages et inconvénients des entretiens de recrutement en visioconférence selon les entreprises



Source : Apec, 2021



Base : Entreprises employant au moins un cadre

# 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 & PROCESSUS »

- > Prévisions Apec 2021, mai 2021
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, mai 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur du commerce, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de l'industrie, mars 2021



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)**  
**ISBN 978-2-7336-1258-3**

Juillet 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Joseph Coviaux, Marion Petit.

Maquette : Daniel Le Henry

**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

© 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).