



RECRUTEMENT  
prévisions & processus

MARS 2020

# –LE RECRUTEMENT DES CADRES DANS LES PME

Des recrutements souvent difficiles qui passent surtout par les offres d'emploi et le réseau de relations–

## La moitié des petites et moyennes entreprises (PME) ont recruté au moins un cadre au cours des deux dernières années

- > 39 % des PME (entreprises de moins de 250 salarié-e-s) ont recruté au moins un cadre au cours des douze derniers mois et 13 % entre douze et vingt-quatre mois.
- > La fréquence des recrutements augmente avec la taille des entreprises. Parmi les PME de 50 à 249 salarié-e-s, près des trois quarts ont recruté au moins un cadre dans les deux dernières années.

## La majorité des PME indique avoir eu des difficultés à recruter

- > 57 % des PME déclarent avoir rencontré des difficultés pour leur dernier recrutement de cadre.
- > Ces difficultés trouvent leur source notamment dans les salaires proposés et la localisation géographique.

## Pour recruter, les PME misent tout, ou presque, sur l'offre d'emploi et leur réseau de relations

- > Pour recruter leur dernier cadre, les PME ont principalement utilisé la publication d'offres d'emploi (80 %) et leur réseau de relations (66 %).
- > Le réseau de relations est utilisé nettement plus fréquemment que dans les grandes entreprises (66 % *versus* 52 %).

## Le besoin d'accompagnement des PME est centré surtout sur l'optimisation des offres d'emploi

- > Seulement une PME sur cinq déclare avoir besoin d'être aidée dans ses recrutements de cadres. C'est toutefois le cas d'un quart des PME de 50 à 249 salarié-e-s.
- > Le besoin d'accompagnement porte surtout sur l'optimisation de l'attractivité de leurs offres d'emploi et une aide à la sélection des modes de diffusion de l'offre.

- 03 LA MOITIÉ DES PME ONT RECRUTÉ AU MOINS UN CADRE AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES
- 05 LE RECRUTEMENT D'UN CADRE DANS LES PME PEUT ÊTRE DIFFICILE, MAIS DES ATOUTS SPÉCIFIQUES SONT AUSSI MIS EN AVANT
- 10 LES PME MISENT TOUT, OU PRESQUE, SUR LEUR RÉSEAU DE RELATIONS ET L'OFFRE D'EMPLOI
- 17 LE RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT VISE À ANTICIPER LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT
- 19 LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DES PME SONT CENTRÉS SUR L'OPTIMISATION DES OFFRES D'EMPLOI

Des travaux à la fois quantitatifs et qualitatifs ont été menés.

- **L'enquête quantitative**

Si les entreprises de moins de 6 salarié-e-s représentent plus de 8 PME sur 10, celles-ci ne comptent que très peu de cadres, d'où le choix d'interroger celles comptant 6 salarié-e-s et plus. Ainsi, 614 PME de 6 à 249 salarié-e-s et comptant au moins un cadre ont été interrogées par téléphone en juin 2019 par la société Praxidia. Celles qui avaient recruté au moins un cadre au cours des deux années précédentes, c'est-à-dire entre juin 2017 et juin 2019, ont été spécifiquement interrogées sur leur dernier recrutement de cadre. Et toutes ont été interrogées sur les autres thématiques du questionnaire. Pour la lisibilité de l'étude, nous parlerons des PME ou des entreprises de moins de 250 salarié-e-s.

Les résultats ont été redressés de façon à être représentatifs de l'ensemble des PME de 6 à 249 salarié-e-s selon les critères de taille (4 tranches), secteur d'activité (industrie/construction/commerce/services) et localisation géographique (Île-de-France/autres régions).

- **Les entretiens qualitatifs**

Neuf entretiens qualitatifs semi-directifs ont été menés, au mois de juillet 2019, auprès de recruteurs de PME, diversifiées selon leur secteur d'activité, leur taille et leur localisation géographique. Les verbatims et portraits de PME sont issus de ces entretiens.

# –LA MOITIÉ DES PME ONT RECRUTÉ AU MOINS UN CADRE AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES–

## DES RECRUTEMENTS VARIABLES SELON LA RÉGION, LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

52 % des PME comptant au moins un cadre en ont recruté un au cours des deux dernières années (dont plus de 7 sur 10 au cours de la dernière année). Une PME sur cinq déclare ne pas avoir recruté de cadre depuis plus de dix ans <sup>1</sup>.

Les PME qui ont recruté récemment un cadre se distinguent par leur localisation en Île-de-France, leur domaine d'activité (services) et leur taille plus importante. Ainsi, plus de 7 PME franciliennes sur 10 ont recruté un cadre au cours des deux dernières années, contre 44 % de celles localisées dans les autres régions.

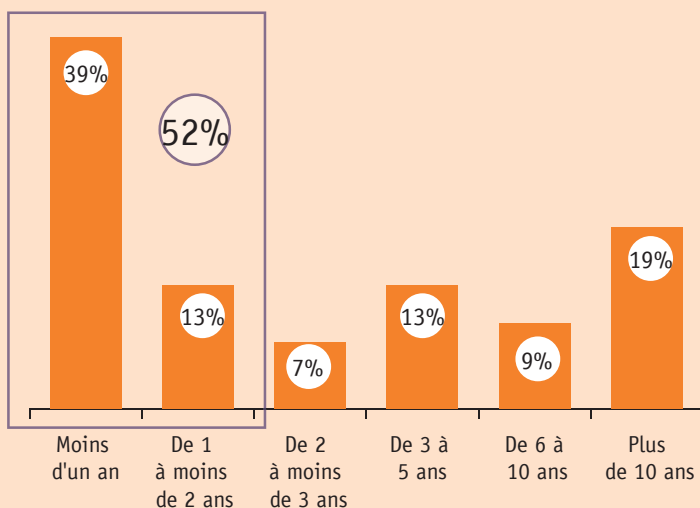
Cette différence de comportement vis-à-vis du recrutement peut être mise en parallèle avec le secteur d'activité, les services étant surreprésentés parmi les PME d'Île-de-France qui ont recruté un

cadre au cours des deux dernières années (68 % contre 57 % de celles situées en province). Or, les recrutements les plus récents sont plus fréquents dans ce secteur : 56 % des PME dans les services ont recruté un cadre dans les deux dernières années contre seulement 40 % de celles de la construction. Ces dernières ont, à l'inverse, plus souvent recruté leur dernier cadre avant 2007 que celles des autres secteurs (36 %).

La fréquence des recrutements augmente aussi avec la taille de l'entreprise : plus de 7 PME sur 10 de 50 salarié-e-s ou plus ont recruté un cadre dans les deux dernières années contre seulement 48 % de celles de moins de 50 salarié-e-s.

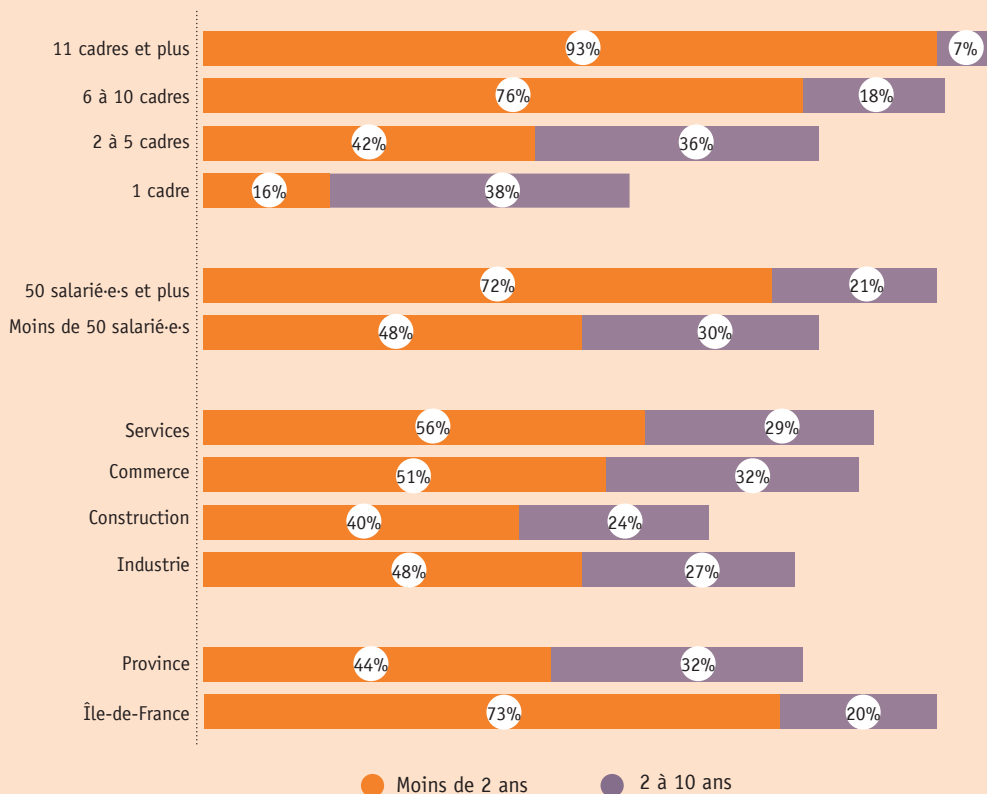
De manière identique, plus le nombre de cadres déjà présents dans l'entreprise est élevé, plus les recrutements récents de nouveaux cadres sont fréquents : 93 % des PME qui comptent plus de 10 cadres dans leur effectif ont recruté leur dernier cadre au cours des deux dernières années contre 16 % de celles qui n'en ont qu'un. Ces dernières sont, à l'inverse, 46 % à avoir recruté ce cadre il y a 10 ans ou plus <sup>2</sup>.

Part des PME selon la date du dernier recrutement de cadre



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

## Répartition des PME selon la date du dernier recrutement de cadre, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la région et le nombre de cadres



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

### DES RECRUTEMENTS CONCENTRÉS SUR CERTAINES FONCTIONS ET ESSENTIELLEMENT EN CDI

Près de 1 cadre recruté sur 4 l'a été pour un poste lié à une fonction commerciale ou marketing. Le dernier recrutement cadre a également plus souvent concerné deux autres fonctions : la gestion, finance, administration (18 %) ainsi que la santé, social, culture (13 %). À l'inverse, les postes liés à la communication, création et à l'informatique sont les moins concernés par ces recrutements<sup>1</sup>.

Enfin, plus de 9 postes sur 10 de cadres pourvus au cours des deux dernières années l'ont été en CDI. Les grandes PME (50 salarié-e-s ou plus) ont un peu plus souvent tendance à recruter avec ce type de contrat (95 %) que celles de moins de 50 salarié-e-s (91 %). L'influence de la région est du même ordre (90 % pour les PME franciliennes contre 93 % pour celles situées dans les autres régions) ; le secteur d'activité est plus déterminant : les PME de la construction et du commerce proposent plus souvent des CDI (99 % et 97 %) que celles de l'industrie (93 %) et surtout des services (89 %). ■

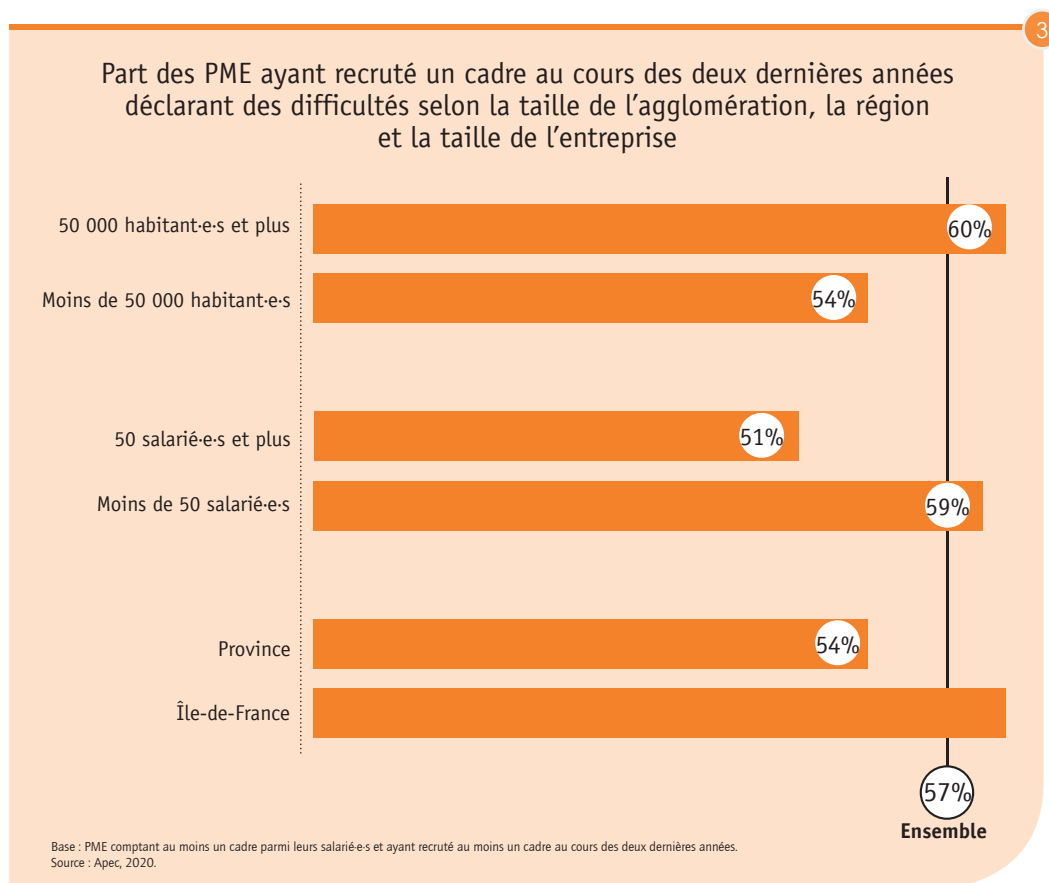
1. L'interrogation porte sur le dernier recrutement de cadre, aussi cette répartition est donnée à titre indicatif (cf. méthodologie).

## –LE RECRUTEMENT D’UN CADRE DANS LES PME PEUT ÊTRE DIFFICILE, MAIS DES ATOUTS SPÉCIFIQUES SONT AUSSI MIS EN AVANT–

### – PLUS DE LA MOITIÉ DES PME AYANT RECRUTÉ AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES DÉCLARENT AVOIR RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS... –

57 % des PME ayant procédé au recrutement de leur dernier cadre au cours des deux années précédentes déclarent qu’il a été difficile. Pour 14 %, il

est même jugé « très difficile ». Les PME franciliennes, qui ont le plus souvent recruté récemment, se disent plus en difficulté (6 sur 10 contre 54 % des PME situées en province). De même, les plus petites PME sont 59 % à déclarer des difficultés contre 51 % des PME de 50 salarié-e-s ou plus. Enfin, les PME des grandes agglomérations (50 000 habitant-e-s et plus) se disent également plus en difficulté <sup>3</sup>.



Pour autant, concernant leurs recrutements de cadres dans leur ensemble, et pour toutes les PME comptant au moins un cadre et qui en recrutent suffisamment pour s'exprimer (18 % ne se prononcent pas), 24 % déclarent des difficultés très importantes dans ce domaine<sup>2</sup> contre 19 % qui déclarent des difficultés faibles. Aussi, plus de la moitié des PME déclarent un niveau moyen de difficulté <sup>4</sup>.

Toutefois, 42 % des PME jugent les recrutements de cadres plus complexes que les recrutements de non-cadres, alors qu'elles sont seulement 12 % à penser l'inverse (46 % jugeant que les difficultés sont équivalentes entre recrutements de cadres et de non-cadres). Les difficultés exprimées concernant les recrutements de cadres sont donc en partie liées au statut du poste, d'autant plus lorsque le dernier recrutement

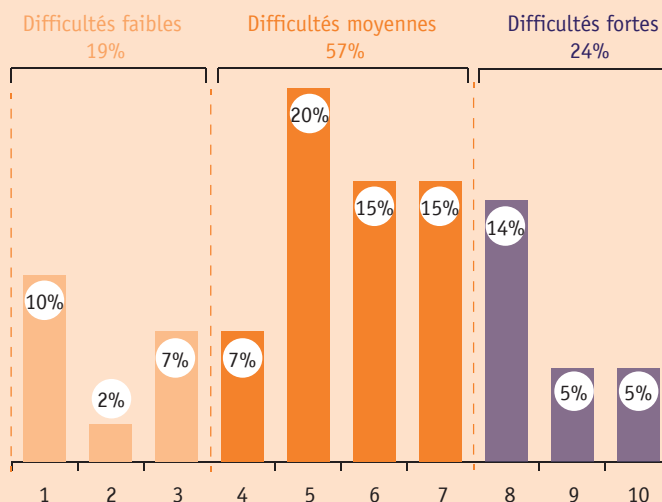
de cadre est récent. Ainsi, 47 % des PME ayant recruté leur dernier cadre au cours des deux dernières années considèrent qu'il est plus difficile d'en recruter contre 30 % de celles qui y ont procédé plus de dix ans auparavant, dans un contexte économique de l'époque beaucoup moins favorable. On peut aussi penser que l'activité de celles recrutant rarement des cadres est beaucoup plus impactée par les recrutements de non-cadres quand ils sont difficiles.

« Les techniciens sont des postes pénuriques. Des personnes formées, il n'y en a plus. On a des apprentis, ils sont six ou sept par session donc forcément cela fait peu. »

DRH d'une entreprise de distribution de matériel de construction, province.

4

Répartition des PME comptant au moins 1 cadre selon le niveau de difficulté exprimé dans le recrutement de leurs cadres en général, la note 1 correspondant à des difficultés inexistantes et la note 10 à des difficultés extrêmement fortes



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-es.  
Source : Apec, 2020.

<sup>2</sup> Sur une échelle de 1 à 10, on considère ici qu'une note supérieure ou égale à 8 correspond à des difficultés très importantes ; une note de 4 à 7 à un niveau moyen de difficultés et une note de 1 à 3 à des difficultés faibles.

— **... BIEN QU'ELLES RESTENT ÉGALEMENT CONSCIENTES DE LEURS ATOUTS** —

Interrogées sur leurs difficultés en tant que PME pour recruter<sup>3</sup>, elles peinent à les identifier : un peu plus de 3 sur 10 n'en donnent aucune (soit qu'elles n'en ont pas ou qu'elles ne savent pas les qualifier). Elles sont, toutefois, plus de la moitié (52 %) à évoquer au moins une fois les caractéristiques de l'entreprise et 31 % celles des candidat-e-s. Parmi les caractéristiques de l'entreprise, les avantages, salaires ou évolutions proposés (20 %), la localisation (19 %) ainsi que le manque de moyens et/ou de compétences pour recruter (13 %) sont les éléments les plus mentionnés.

*« On est dans une industrie qui n'est pas forcément l'industrie qui paye le plus. Surtout que l'on est une entreprise comme on l'a dit, PME familiale. Je ne pense pas que l'on est les plus attractifs. Après on a des avantages comme la participation, l'intéressement. »*

DRH dans l'industrie agroalimentaire, province.

*« La difficulté c'est la localisation, l'attractivité des territoires, ce n'est pas uniformément réparti [...]. Après, il y a des aspects secondaires qui sont pour les cadres et non-cadres, c'est la question du conjoint ; on n'est pas sur un territoire avec pléthore de travail, et donc forcément trouver un travail quand on vient candidater, pourquoi pas, mais se pose assez rapidement la question : et ma famille et ma femme ? »*

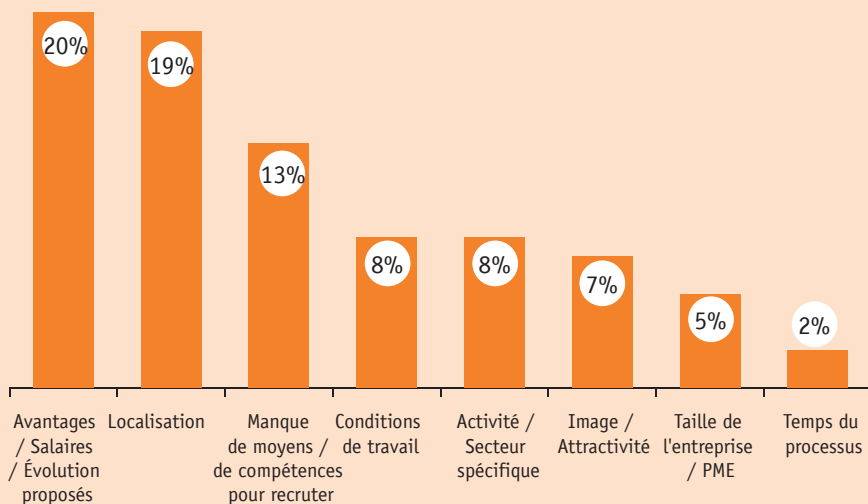
DG dans l'industrie, province.

À l'inverse, les PME évoquent peu la taille de l'entreprise ou le fait même d'être une PME ainsi que le temps qu'elles peuvent accorder au processus de recrutement<sup>5</sup>.

Lorsque les caractéristiques des candidats sont mentionnées, les PME évoquent principalement leur manque ou absence de qualification (16 %) ainsi que la pénurie ou la rareté de certains profils (13 %), les éléments liés à leur attitude (manque de motivation et/ou attitude, exigences) étant beaucoup moins fréquemment mis en avant.

5

Évocations en lien avec les difficultés de recrutement liées aux caractéristiques de l'entreprise (au moins une évocation sur l'ensemble de la base des mots cités). En % de l'ensemble des citations)



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

3. Il a été demandé aux entreprises interrogées de citer 3 mots ou groupes de mots pour qualifier leurs atouts en tant que PME pour recruter des cadres et 3 autres pour qualifier les difficultés qu'elles rencontrent.

Dans le même temps, les PME restent conscientes de leurs atouts pour recruter (31 % disent toutefois ne pas vouloir s'exprimer ou ne pas en avoir). Les avantages qu'elles proposent (50 %), la qualité et le type de leur activité (29 %) ainsi que leur dynamisme et/ou leur flexibilité (27 %) sont alors les trois éléments qu'elles privilégient. Parmi les premiers, elles ciblent principalement les conditions de travail et/ou d'emploi ainsi que la taille de l'entreprise et/ou son caractère humain (16 %) <sup>6</sup>.

Lorsqu'elles évoquent la qualité et le type de leur activité, elles mettent principalement en avant leur réputation (13 %) ainsi que, moins fréquemment, leur sérieux et/ou expérience (8 %) et le type d'activité qu'elles produisent (9 %). Le dynamisme et la flexibilité dont elles font preuve renvoient alors le plus souvent à leur capacité d'innovation et/ou à leur jeunesse (12 %) mais aussi, bien qu'elles les citent moins souvent, à la polyvalence des postes (8 %) et à leur souplesse dans l'organisation (7 %).

*« Je pense que l'avantage des PME, c'est vraiment d'être à petite échelle. D'avoir un partage d'information et de décision plus important que dans une grande entreprise où c'est plutôt cloisonné. »*

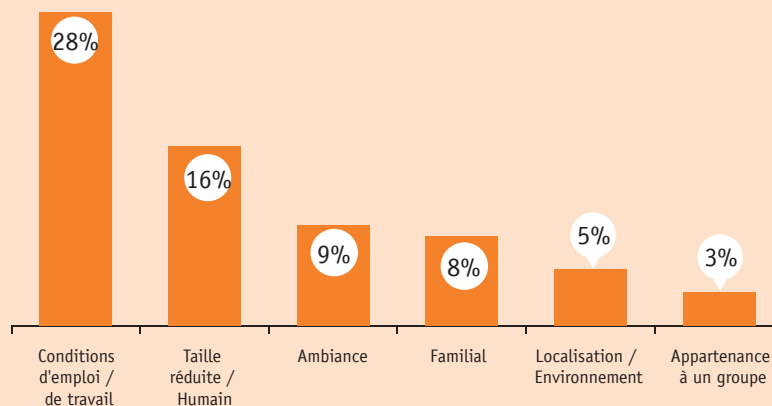
DRH, dans l'industrie agroalimentaire, province.

*« Le travail est intéressant dans une petite société comme la nôtre, il y a beaucoup de choses à faire, beaucoup de choses à apprendre et chacun peut voir le résultat de ce qu'il fait, parce qu'on construit, on conçoit, on étudie nos appareils, on les essaie. »*

DRH, dans le secteur de la distribution, province.

6

Évocations en lien avec les atouts liés aux avantages proposés par les PME  
(au moins une évocation sur l'ensemble de la base des mots cités.  
En % de l'ensemble des citations)



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.



## Portrait de PME : recruter dans une entreprise de la distribution multi-établissements

S. est un groupe de distribution de matériel de chantier, son réseau d'une dizaine d'agences est implanté dans l'ouest de la France.

Cette entreprise de 110 salarié-e-s bénéficie d'un faible turnover et recrute essentiellement des cadres, en particulier des cadres commerciaux avec une expérience sectorielle spécifique. Sans être confrontée à de fortes difficultés de recrutement, le vivier de profils recherchés est assez limité.

*« On est sur un secteur particulier puisqu'il s'agit de matériel pour les travaux publics donc si je reçois un CV d'une personne qui a vendu des aspirateurs avant, je sais que cela ne fonctionnera pas. Mais on peut s'intéresser à quelqu'un qui a vendu du matériel agricole. »*

Les candidats viennent d'ailleurs régulièrement de la concurrence. *« C'est un petit milieu, nous ne sommes pas très nombreux, [...] donc souvent quand ils veulent bouger, évoluer, ils vont voir le concurrent. »*

Les modes de recrutement sont diversifiés : les *jobboards*, les prestataires externes, le réseau mais aussi le recours à l'alternance.

Les conditions d'emploi semblent conformes aux pratiques du secteur en termes d'avantages et de rémunération. *« Nous proposons les avantages qu'offre le statut de technico-commercial : le véhicule de fonction, les avantages sont les mêmes partout. »*

*« Après il y a le salaire, et par rapport aux études de notre branche, nous nous situons dans la fourchette haute. »*

La notoriété de l'entreprise et des marques distribuées est un atout pour attirer des candidats, mais un des facteurs d'attractivité de S. est lié à son implantation géographique. En effet, les possibilités offertes par les différentes agences permettent de répondre aux souhaits d'installation et/ou de mobilité des candidats.

*« Nous avons plusieurs agences sur le grand ouest, de Caen à Limoges, donc quand un jeune demande à travailler chez nous, on peut même lui dire "Eh bien vas-y, choisis !" ; c'est un gros avantage. »*

## –LES PME MISENT TOUT, OU PRESQUE, SUR LEUR RÉSEAU DE RELATIONS ET L’OFFRE D’EMPLOI–

### EN CAS DE DIFFICULTÉS, LES PME CHOISISSENT LE PLUS SOUVENT D’ALLONGER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Pour faire face à des difficultés de recrutement liées aux candidatures reçues, les PME choisiraient d’abord d’allonger le processus de recrutement (80 %) et de solliciter davantage leurs canaux habituels (73 %). Vient ensuite le recours à d’autres canaux de recrutement (65 %) 7. Seules les PME de 50 salarié-e-s et plus diversifieraient leurs canaux de *sourcing* autant qu’elles solliciteraient davantage leurs canaux habituels.

En première intention, les recruteurs citent l’allongement du processus de recrutement (21 %), les actions sur les canaux venant ensuite à égalité (15 %).

Et pour plus d’1 PME sur 4, le renoncement au recrutement est envisageable (4 % en première réponse). Ce sont surtout les plus petites entreprises qui renonceraient à recruter faute de candidatures satisfaisantes, à hauteur de plus d’un quart d’entre elles, contre 18 % des entreprises de 50 salarié-e-s et plus. Elles seraient aussi, pour celles comptant moins de 50 salarié-e-s, plus promptes à modifier les caractéristiques du poste (38 %), mais moins nombreuses à revoir le contenu du poste (42 % contre 48 % des 50 salarié-e-s et plus) ou le profil recherché (49 % contre 55 % des plus grandes des PME).

En termes de secteurs, deux groupes s’opposent, avec d’un côté les PME de l’industrie et de la construction et, de l’autre, celles du commerce et des services. Les premières ont une propension plus élevée à agir sur le poste et le profil, et les secondes sur le processus

7

#### Réactions des PME en cas de difficultés de recrutement (plusieurs réponses possibles)

En allongeant le processus de recrutement	80 %
En sollicitant plus fortement vos canaux (de recrutement) habituels	73 %
En recourant à d’autres canaux de recrutement	65 %
En revoyant vos exigences sur le profil recherché (diplôme, expérience, compétences techniques, qualités personnelles, etc.)	50 %
En redéfinissant le contenu du poste	43 %
En modifiant des caractéristiques du poste (horaires, type de contrat, etc.)	38 %
En recourant à un-e intérimaire	34 %
En augmentant la rémunération proposée	33 %
En renonçant au recrutement	25 %
En ne faisant rien	2 %

Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

de recrutement et les canaux de *sourcing*. Le renoncement au recrutement est lui assez partagé sauf par les PME des services.

Les PME sont donc, dans leur ensemble, moins enclines à diversifier leurs canaux <sup>8</sup> de recrutement en cas de difficultés qu'à allonger le processus ou activer

plus intensément leurs canaux habituels. Or, cela pourrait constituer un levier, puisqu'elles utilisent relativement peu de canaux de *sourcing* lors de leurs recrutements de cadres. En effet, en moyenne, une PME a sollicité 4 moyens de sourcing différents lors de son dernier recrutement de cadre, contre 5 pour les entreprises de plus de 250 salarié-e-s.

## Réactions des PME aux difficultés de recrutement selon le secteur

	Industrie et construction	Commerce et services
En sollicitant plus fortement vos canaux (de recrutement) habituels	=	=
En recourant à d'autres canaux de recrutement	-	+
En revoyant vos exigences sur le profil recherché (diplôme, expérience, compétences techniques, qualités personnelles...)	+	-
En augmentant la rémunération proposée	- et +	=
En modifiant des caractéristiques du poste (horaires, type de contrat, etc.)	+	-
En redéfinissant le contenu du poste	+	=
En allongeant le processus de recrutement	-	+
En recourant à un-e intérimaire	+	=
En renonçant au recrutement	+	+ et -

Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

## LA PUBLICATION D'OFFRE D'EMPLOI ET LE RÉSEAU DE RELATIONS ONT LA PRÉFÉRENCE DES RECRUTEURS DE PME

Les PME, ayant recruté au moins un cadre dans les deux dernières années, ont utilisé en moyenne 4 moyens de *sourcing* lors d'un recrutement de cadre, moyenne qui augmente légèrement avec la taille de l'entreprise : 14 % n'utilisent qu'un seul moyen<sup>5</sup> et 44 % en sollicitent 5 ou plus <sup>9</sup>. Ce sont les plus grandes des PME qui adoptent plus souvent une stratégie multicanal. Les plus petites sont proportionnellement plus nombreuses à ne solliciter qu'un seul

canal. Dans ce cas, il s'agit le plus souvent de l'offre d'emploi, à hauteur de 41 %, puis du réseau de relations du recruteur dans 24 % des cas.

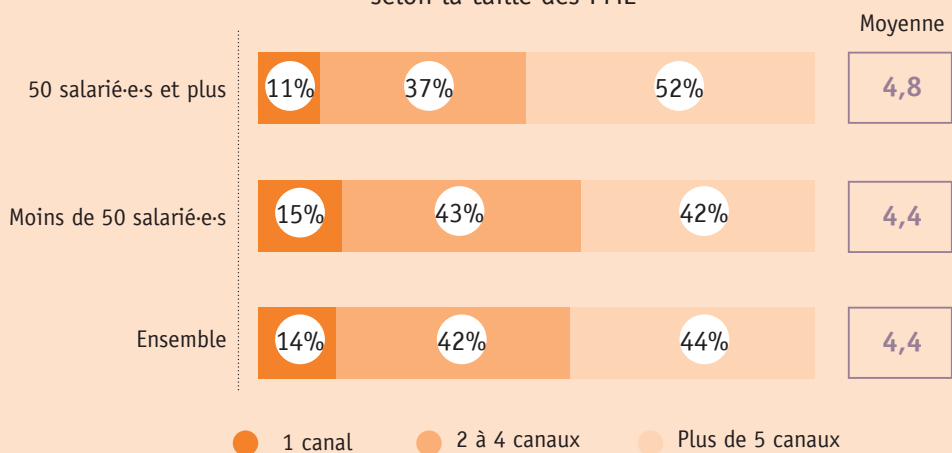
Les PME industrielles et celles du commerce sont deux fois plus nombreuses que celles des services et de la construction à n'activer qu'un seul canal (respectivement 22 % et 21 % contre 12 % et 10 %). Dans le cas où plusieurs canaux ont été activés, ceux-ci sont principalement la publication d'offres d'emploi et le réseau de relations. Lors du dernier recrutement de cadre, les PME ont diffusé une offre d'emploi dans 80 % des cas et sollicité leur réseau de contacts dans 66 % des cas <sup>10</sup>.

4. Données enquête : *Sourcing cadres 2019*.

5. Contre 7 % pour l'ensemble des entreprises de plus de 50 salarié-e-s. *Ibid.*

9

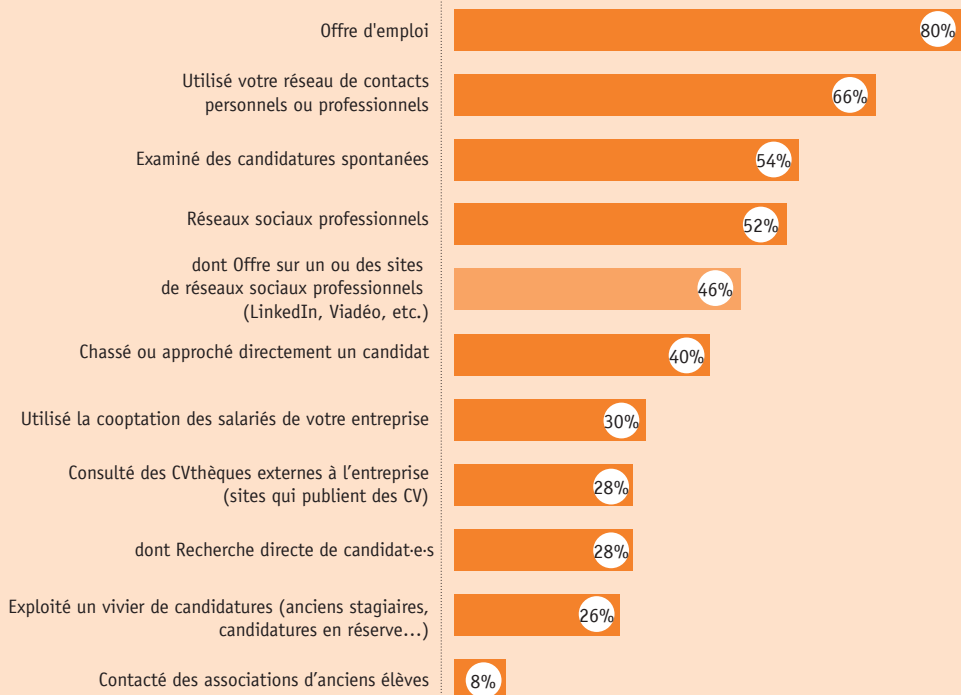
### Nombre de canaux utilisés lors du dernier recrutement de cadre selon la taille des PME



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années.  
Source : Apec, 2020.

10

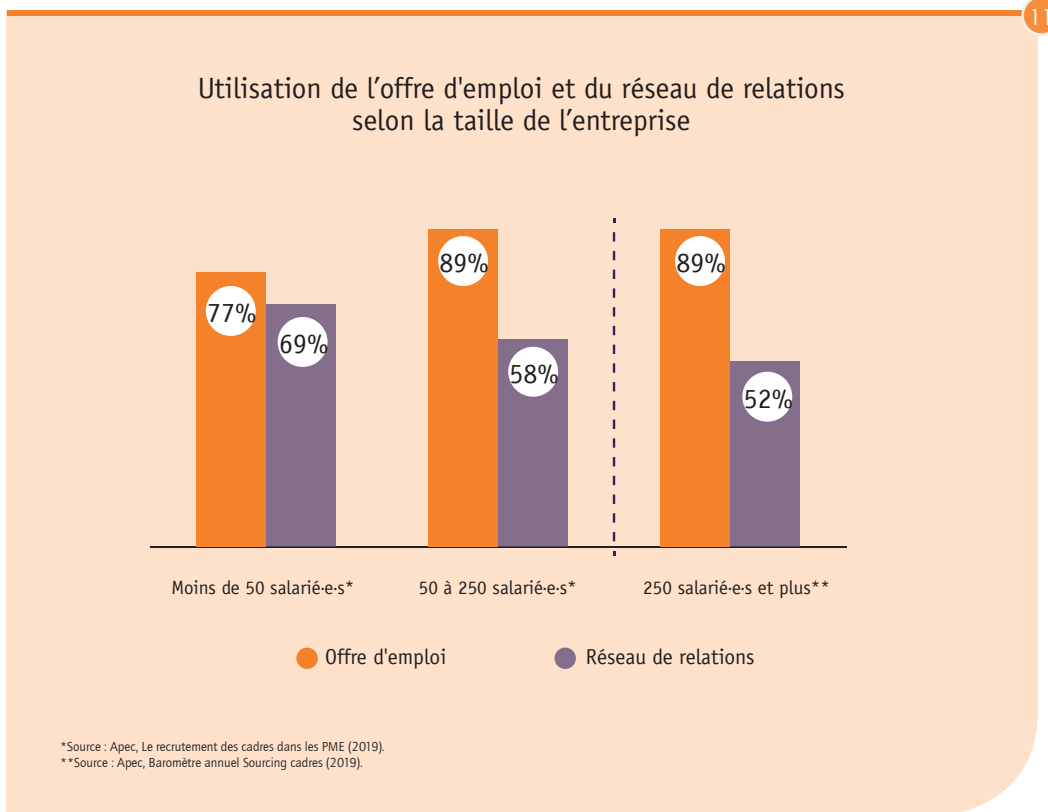
### Moyens utilisés par les PME pour obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre (plusieurs réponses possibles)



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années.  
Source : Apec, 2020.

L'usage de l'offre d'emploi dans les PME augmente avec leur taille <sup>11</sup> : près de 9 PME de 50 salarié-e-s et plus sur 10 y ont recours, soit la même proportion que celle des entreprises de plus de 250 salarié-e-s<sup>6</sup>, alors que les plus petites en font un usage plus res-

treint (trois sur quatre pour celles comptant moins de 50 salarié-e-s). *A contrario*, le réseau de relations est plus souvent mis à contribution dans les plus petites des PME : 69 % des PME de moins de 50 salarié-e-s l'ont sollicité versus 58 % des 50 à 249 salarié-e-s.



Les réseaux sociaux professionnels sont quant à eux sollicités sensiblement dans les mêmes proportions dans les PME que dans les autres entreprises, et ce quelle que soit leur taille, autour d'une sur deux. La diffusion d'une offre sur les réseaux sociaux professionnels est peu différenciée selon la taille alors que la recherche de candidats est plus répandue dans les plus grandes entreprises. Cette dernière activité, très chronophage, est moins accessible aux recruteurs des plus petites PME aux moyens plus limités.

Le moindre usage de l'offre d'emploi fait du marché de l'emploi cadre dans les PME un marché moins transparent que celui des plus grandes entreprises. En revanche, la part des opportunités d'emploi, pour lesquelles seuls les canaux les plus confidentiels sont activés, y est quasiment deux fois plus importante et s'élève à 8 %.

<sup>6</sup>. *Ibid.*

### Portrait de PME : recruter dans une PME industrielle familiale en milieu rural

P. est une PME de l'industrie mécanique créée il y a vingt ans dans le Sud-Ouest, elle emploie 20 salarié-e-s dont 5 cadres. Trois cadres ont été recrutés au cours de la dernière année, il s'agit de profils ingénieurs pour des fonctions de production et technico-commerciale. Les recrutements sont compliqués en raison de l'implantation géographique de l'entreprise en zone rurale tout en étant concurrencée par l'attractivité des métropoles situées à proximité.

*« Honnêtement, il n'y a pas dix candidatures pour une offre d'emploi sachant que nous sommes dans un secteur qui est un peu éloigné des grandes villes. Si notre entreprise était à Toulouse ou Montpellier, nous n'aurions pas ces difficultés. »*

Les derniers recrutements de cadres se sont heurtés à des difficultés, certains se sont même soldés par des échecs avec des départs précoces.

*« En décembre, on avait fait une promesse d'embauche à un ingénieur qui venait de Paris, et une semaine avant d'arriver il nous dit qu'il ne venait pas. [...] En début d'année, on a recruté un autre ingénieur, son trajet quotidien était énorme, donc initialement on devait lui rembourser les frais pendant six mois et ensuite il devait se déplacer vers ici, mais manifestement son épouse a du mal à s'expatrier. »*

Pour pallier les difficultés de recrutement, des ajustements sont réalisés sur les profils, notamment une baisse du niveau d'exigence concernant l'expérience.

*« A priori, on aime bien les gens un peu expérimentés mais le marché est quand même difficile et les personnes qu'on a recrutées, c'était plutôt deux ans après leur sortie d'école. »*

La diffusion d'offres d'emploi et le réseau sont utilisés pour recruter, mais l'entreprise souffre d'un déficit de notoriété en dehors de son univers client et ne sait pas quels leviers activer.

*« On n'est pas bien connus auprès des candidats, sauf des gens qui n'en sont pas à leur premier emploi et qui ont eu l'occasion de travailler dans le secteur, mais je ne sais pas quoi faire à part faire un peu de pub dans les écoles. »*

#### LES PME VALORISENT DAVANTAGE LEUR RÉSEAU DE RELATIONS

#### L'offre d'emploi et le réseau sont à l'origine de près des deux tiers des embauches

42 % des recrutements de cadres dans les PME ont été finalisés grâce à la diffusion d'une offre d'emploi (dont 9 % sur les réseaux sociaux professionnels) et 22 % via le réseau de relations du recruteur <sup>12</sup>.

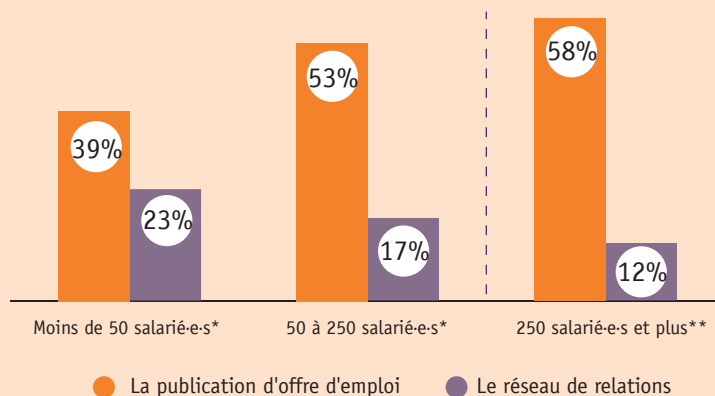
Là encore, la pratique des plus grandes des PME est proche de celle de l'ensemble des entreprises de plus 250 salarié-e-s, quand celle des plus petites se distingue <sup>13</sup>. Plus de la moitié des premières ont recruté via une offre contre moins de 4 sur 10 des plus petites. À l'inverse, les PME de moins de 50 salarié-e-s finalisent plus souvent que les autres leurs embauches via le réseau de relations, à hauteur de 23 %.

## Canal par lequel est parvenue la candidature du cadre recruté selon la taille des PME

	Moins de 50 salarié-e-s	50 salarié-e-s et plus	Ensemble des PME
Offre d'emploi	39 %	53 %	41 %
<i>Dont offre via les réseaux sociaux professionnels</i>	8 %	12 %	9 %
Utilisé votre réseau de contacts personnels ou professionnels	23 %	17 %	22 %
Examiné des candidatures spontanées	10 %	5 %	9 %
Exploité un vivier de candidatures (anciens stagiaires, candidatures en réserve...)	7 %	3 %	6 %
Utilisé la cooptation des salarié-e-s de votre entreprise	5 %	10 %	6 %
Chassé ou approché directement un-e candidat-e	5 %	4 %	5 %
Recherché directement des candidat-e-s sur un ou des sites de réseaux sociaux professionnels	3 %	5 %	4 %
Mise en relation Pôle emploi	4 %	1 %	3 %
Consulté des CVthèques externes à l'entreprise (sites qui publient des CV)	2 %	-	1 %
Autre	3 %	2 %	3 %

Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années.  
Source : Apec, 2020.

## Canal qui a permis l'embauche selon la taille de l'entreprise



\*Source : Apec, Le recrutement des cadres dans les PME (2019).

\*\*Source : Apec, Baromètre annuel Sourcing cadres (2019).

## ... mais le réseau de relations est le canal qui bénéficie d'une meilleure image

L'ensemble des PME ont été questionnées sur l'image des différents canaux à leurs yeux et sur leurs éventuelles pratiques (au-delà des pratiques effectives de celles ayant recruté au moins un cadre au cours des deux dernières années). Il apparaît que le réseau de relations du recruteur est largement plébiscité.

90 % des PME utiliseraient les mêmes moyens pour une fonction support et une fonction « métier » si elles devaient recruter (à nouveau) un cadre. Et plus de 90 % d'entre elles solliciteraient le réseau de relations et 81 % diffuseraient une offre d'emploi (92 % des PME de plus de 50 salarié-e-s). Viennent ensuite les candidatures spontanées (79 %) et les réseaux sociaux professionnels (63 %).

Pour celles qui procéderaient différemment pour un recrutement pour un poste cadre « cœur de métier », elles utiliseraient l'offre d'emploi (80 %) et le réseau (78 %) de façon quasiment identique.

Invités à citer, parmi 4 canaux de *sourcing*<sup>7</sup>, celui ou ceux qui leur paraissent les plus adaptés à leur entreprise, les plus efficaces, les plus rapides, ceux qui conviennent le mieux pour un poste stratégique et enfin, ceux qui conviennent le mieux pour les fonctions métier, les recruteurs positionnent ainsi le réseau professionnel et personnel en tête pour chaque item, excepté pour les fonctions métiers où ils placent l'offre d'emploi en première position, au même niveau que le réseau. Les réseaux sociaux professionnels sont considérés comme le deuxième meilleur canal de *sourcing* pour 3 items parmi les 5 proposés <sup>14</sup>.

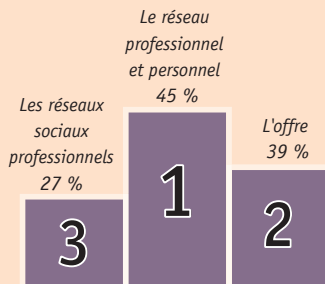
Les plus petites PME plébiscitent de façon encore plus tranchée que la moyenne le réseau, et ce pour chacun des items, alors que les plus grandes, celles de 50 à 249 salarié-e-s, placent toujours l'offre d'emploi en première position, sauf pour ce qui est des postes stratégiques, pour lesquels les réseaux sociaux professionnels conviennent le mieux selon elles. ■

7. L'offre d'emploi, leurs relations professionnelles et personnelles, les candidatures spontanées et les sites de réseaux sociaux professionnels.

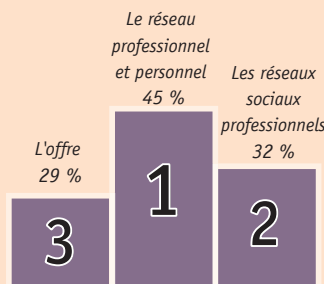
14

### Canal privilégié par les PME en termes d'image

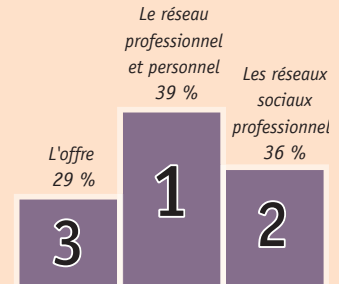
#### ADAPTÉ À MON ENTREPRISE



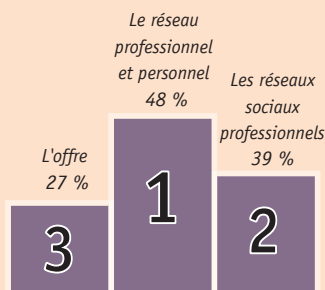
#### EFFICACE



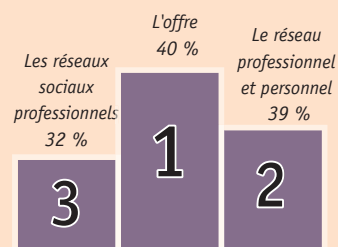
#### EST RAPIDE



#### CONVIENT POUR LES POSTES STRATÉGIQUES



#### CONVIENT POUR LES FONCTIONS MÉTIERS



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années. Source : Apec, 2020.



### Les étapes de la sélection

Les demandes les plus fréquentes des PME aux candidats et aux candidates pendant le processus de sélection concernent les diplômes, à hauteur de 77 %, qui, en revanche, sont ensuite peu vérifiés (34 %). La vérification des diplômes est plus courante dans le cas d'un recours à des intermédiaires du recrutement (58 %), cette pratique demandant du temps et l'accès à des bases de données, donc logiquement plus présente dans les plus grandes des PME.

Le contrôle des références auprès d'anciens employeurs est effectué par 63 % des PME, et par les trois quarts de celles du secteur de la construction. Ce secteur recrutant plus de cadres expérimentés que la moyenne<sup>8</sup>, les recruteurs cherchent à valider les compétences des candidats par ce biais. Les PME de moins de 50 salarié-e-s sont celles qui valident le plus souvent la période d'essai des candidats recrutés. C'est également davantage le cas des PME du secteur de la construction. La proximité avec le dirigeant dans les structures les plus petites favorise certainement la rapidité de l'évaluation, 7 % des PME de moins de 50 salarié-e-s seulement prolongeant cette mise à l'essai.

## —LE RECOURS À UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT VISE À ANTICIPER LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT—

### — 22 % DES PME ONT SOLlicitÉ UN INTERMÉDIAIRE DU RECRUTEMENT LORS DE LEUR DERNIÈRE EMBAUCHE DE CADRE —

Parmi les PME ayant recruté un cadre récemment, 22 % ont mandaté un intermédiaire pour les assister dans leur stratégie d'embauche. Elles ont eu recours le plus souvent à un cabinet de recrutement (20 % d'entre elles). Elles ont moins fréquemment fait appel à une société d'intérim (6 %) ou encore à un cabinet de chasse chargé de rechercher des profils de cadres adaptés (5 %).

Le fait de déléguer tout ou partie de la recherche de candidats est directement lié à la complexité perçue et anticipée de la PME à recruter le poste à pourvoir. Ainsi, 73 % de celles qui ont sollicité au moins un intermédiaire considèrent a posteriori que le recrutement effectué a été difficile.

Les PME situées en Île-de-France, dans le secteur de l'industrie et de plus de 50 salarié-e-s choisissent également davantage de passer par un intermédiaire du recrutement.

<sup>8</sup> Apec, *Prévisions Apec 2019 : la vitalité de l'emploi cadre se confirme*, février 2019

**Le rôle de l'intermédiaire est d'abord dévolu à la recherche directe de candidat, à la sélection des candidatures reçues et à la conduite des entretiens de recrutement**

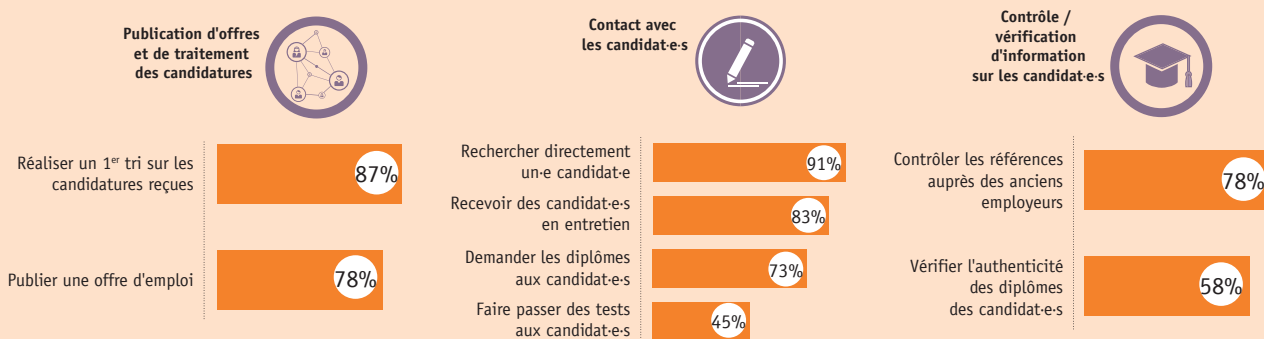
Les missions confiées aux intermédiaires englobent trois fonctions principales : le contact candidat ou candidate, l'aspect organisationnel et un rôle de contrôle/vérification. Les tâches les plus fréquemment déléguées par les PME concernent la recherche directe de candidats (91 %), la réalisation du premier tri des candidatures reçues (87 %) et la conduite des phases d'entretiens parmi les prétendants au poste (83 %) <sup>15</sup>.

Le rôle des intermédiaires s'étend également à des services plus opérationnels comme la publication de l'offre d'emploi (78 %), le contrôle des références des postulants auprès d'anciens employeurs (78 %) ou encore la demande des diplômes obtenus (73 %).

Plus rarement, les intermédiaires peuvent se charger de vérifier l'authenticité des diplômes (58 %) ou de faire passer des tests aux candidats (45 %).

15

**Nature des tâches confiées aux intermédiaires du recrutement par les PME (cabinets de recrutement, de chasse ou sociétés d'intérim)**



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années en ayant sollicité un intermédiaire. Source : Apec, 2020.

**Un recours accru à un intermédiaire est envisagé en cas de nouveau recrutement...**

Parmi l'ensemble des PME, 59 % envisagent de déléguer le recrutement de leurs cadres à un intermédiaire pour un futur recrutement. Elles opteraient à 43 % pour un cabinet de recrutement, à 33 % pour des chasseurs de têtes et à 26 % pour une société d'intérim.

Une part importante des PME a ainsi conscience d'avoir besoin d'être secondée dans ses recrutements. Une grande partie d'entre elles reconnaissent ne pas

être suffisamment outillées car elles ne possèdent pas de service RH dédié et ne recrutent pas assez souvent de cadres pour développer et acquérir un véritable savoir-faire en la matière.

*« Je ne suis pas spécialisé, je n'ai pas forcément le temps de le faire. Donc je sous-traite avec les partenaires de sourcing habituels de mission intérim. Et pour certains postes, un chasseur de têtes, un cabinet. »*

DRH dans l'industrie de précision, Île-de-France.

Le recours antérieur à un intermédiaire du recrutement incite les entreprises à renouveler cette expérience. Parmi les PME recruteuses de cadres au cours des deux dernières années, une très grande majorité lui referait confiance (environ 9 sur 10).

### ... pour trouver des profils difficiles à recruter pour gagner du temps

Les PME les plus favorables à l'idée de solliciter un intermédiaire le feraient surtout pour les assister dans la recherche de profils qu'elles ne parviennent pas à recruter seules (83 %) ou dans un objectif de gain de temps, pour réussir à recruter plus rapidement les cadres dont elles ont besoin (82 %).

Pour les deux tiers, il s'agirait de trouver des profils rares ou complexes, leur recrutement nécessitant une plus grande expertise. De manière plus marginale, certaines PME invoquent des motivations liées au désir de discrétion et de confidentialité (41 %), à la volonté de pallier leur manque d'expérience dans le recrutement (42 %) ou encore dans un souci d'optimisation des coûts relatifs à l'embauche (34 %).

Les plus petites PME (moins de 50 salarié-e-s) feraient plus souvent appel à un intermédiaire que la moyenne pour pallier leur manque d'expertise (44 %) et optimiser les coûts de recrutement (36 %). Les plus grandes (50 à 249 salarié-e-s) le feraient plus souvent que la moyenne pour trouver les profils qu'elles n'arrivent pas à recruter (93 %) ou les profils rares/complexes (75 %).

### Ceux qui ne solliciteraient pas un intermédiaire invoquent des questions de coûts et la volonté de conserver le recrutement en interne

Lorsque les PME n'envisagent pas le recours à un intermédiaire, les freins sont majoritairement dus à la crainte de voir le coût du recrutement augmenter considérablement (73 %). Cette crainte concerne les plus grandes des PME (81 %).

*« C'est vrai que ça a un avantage dans le sens où effectivement, il y a une présélection. Mais c'est vrai que je trouve ça coûteux. Donc il y a un pourcentage en fonction de la rémunération du cadre et ce pourcentage, moi, je le trouve coûteux. »*

DRH en services bancaires, Île-de-France.

Il peut s'agir également de vouloir conserver le processus de recrutement en interne, au sein de l'entreprise (56 %). Des réserves peuvent aussi être émises par des PME sur la pertinence du rôle des intermédiaires, soit qu'elles estiment que les moyens proposés ne conviennent pas aux profils recherchés (38 % au global, mais 39 % des plus petites contre 22 % des plus grandes) ou que leur efficacité soit clairement mise en cause (18 %). Près d'une PME sur trois redoute un allongement trop important du délai de recrutement. ■

## —LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DES PME SONT CENTRÉS SUR L'OPTIMISATION DES OFFRES D'EMPLOI—

### Une PME sur deux ne demande pas d'aide pour le recrutement de ses cadres

Plus de la moitié des PME n'évoquent pas spontanément avoir besoin d'aide dans leurs recrutements de cadres (54 %). Cette proportion mérite cependant d'être nuancée dans la mesure où, parmi elles, 1 sur 3 déclare néanmoins être confrontée à des problèmes de recrutement<sup>9</sup>. Concernant ces entreprises « non demandeuses », on observe deux cas de figure. D'une part, certaines n'ont pas conscience de l'aide qui peut

leur être apportée, notamment par une méconnaissance des acteurs mobilisables. D'autre part, elles peuvent aussi éprouver des difficultés à cerner véritablement leurs besoins et mériteraient d'être accompagnées afin de pouvoir mieux les formaliser.

Moins d'une PME sur trois écarte l'idée d'être aidée, n'ayant pas de cadres à recruter pour le moment. Ce besoin d'aide n'est que différé dans le temps puisque 36 % d'entre elles reconnaissent avoir des soucis de recrutement.

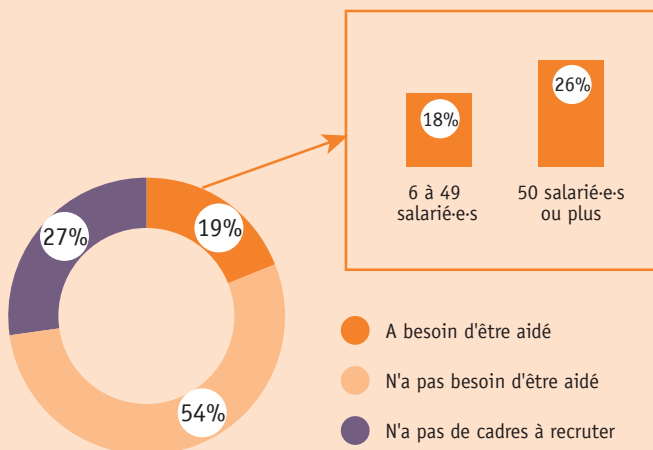
<sup>9</sup>. Notes données entre 7 et 10 à la question : « Concernant vos recrutements de cadres, sur une échelle de 1 à 10 où situeriez-vous vos difficultés de recrutement ? » (1 : pas de difficulté ; 10 : énormément de difficultés).

D'autres entreprises affirment plus clairement leur désir de soutien et considèrent qu'un appui leur serait utile (19 %). En termes de profils, les PME les plus désireuses d'être assistées sont localisées en Île-de-France (28 %) et appartiennent à des communes de

grande taille (28 % dans des agglomérations supérieures ou égales à 100 000 habitants). On compte davantage d'entreprises à caractère industriel (24 %) et détenant plus de 50 salarié-e-s <sup>16</sup>.

16

### Perception actuelle des PME sur le besoin d'être aidées dans leurs recrutements de cadres



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s et ayant recruté dans les deux dernières années.  
Source : Apec, 2020.

### La demande d'aide des entreprises s'articule autour de l'offre d'emploi : optimisation de l'attractivité des offres et choix des modes de diffusion

L'attente principale des PME qui sollicitent une aide porte sur l'amélioration de l'attractivité de leurs offres d'emploi (63 %). Le besoin est plus fort en province (68 %) et croît logiquement avec la taille de l'entreprise (cette attente concerne 60 % des PME de moins de 50 salarié-e-s et 76 % des PME de 50 salarié-e-s et plus) <sup>17</sup>.

« Le plus difficile c'est la définition du poste, en fait c'est ça en fait qui est très important, la définition du poste et l'annonce. Et ça c'est important qu'on se repose les bonnes questions sur ce qu'on met sur l'annonce tous ensemble. »

DRH d'un établissement de soins, Île-de-France.

Autour de l'offre, les entreprises souhaiteraient également gagner en savoir-faire dans la sélection des moyens pour la diffuser (52 %), bénéficier d'un sou-

tion dans la manière de la rédiger (33 %) et connaître les informations juridiques à respecter pour qu'elle soit en conformité avec le cadre légal en constante évolution (22 %).

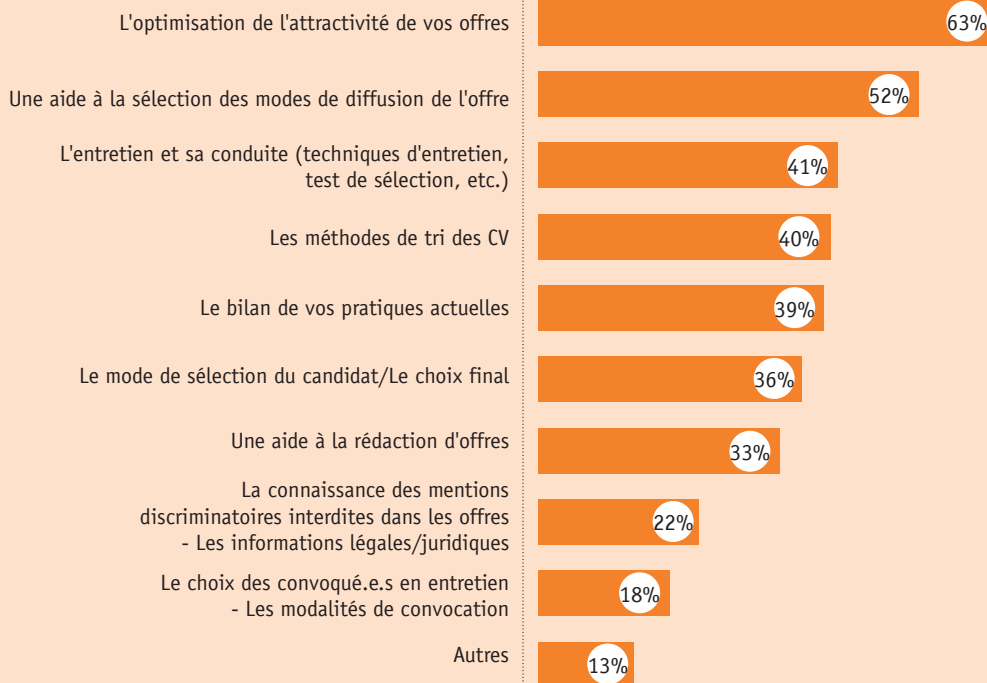
Certaines PME aimeraient être accompagnées pour fiabiliser leurs pratiques. Il s'agit pour elles d'améliorer leurs techniques d'entretien d'embauche (41 %) ou de mieux s'approprier les méthodes de tri des CV

(40 %). Elles sont intéressées par les moyens à utiliser pour repérer le meilleur profil parmi l'ensemble des candidatures (36 %), pour sélectionner les cadres à recevoir en entretien et maîtriser les modalités de convocation (18 %).

Enfin, 39 % des entreprises recherchent des conseils à partir de l'évaluation et du bilan de leurs pratiques actuelles.

17

## Thématiques sur lesquelles les PME déclarent avoir besoin d'être aidées



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié.e.s.  
Source : Apec, 2020.

## Portrait de PME : recruter et fidéliser dans le numérique

P. est une entreprise de services numériques créée il y a vingt ans. Installée dans le sud-est de la France, cette PME compte 70 salarié-e-s (dont 60 cadres) et recrute une dizaine de cadres par an. Dans un contexte de marché pénurique notamment sur les profils de développeurs, la société se doit d'innover et de se démarquer pour attirer des profils très recherchés à la fois par la concurrence et les entreprises clientes : « *aujourd'hui sur les plateformes on doit être autour d'une douzaine d'offres pour un profil candidat.* »

L'entreprise a donc développé différents canaux de recrutement pour capter de nouveaux candidats, en premier lieu un dispositif de cooptation qui permet de répondre à une très grande majorité des recrutements. Ce système dynamique permet en même temps de valoriser les salarié-e-s : « *la cooptation permet de renforcer le sentiment d'appartenance des salarié-e-s, sachant que nos salarié-e-s sont nos premiers ambassadeurs, nous y attachons de l'importance.* »

Les personnes en reconversion professionnelle constituent également une autre source de recrutement : « *Nous sommes capables de recruter des profils qui sont en reconversion professionnelle, et dans un premier temps, de mettre en place des dispositifs de formation pour les faire monter en compétences pour qu'ils puissent avoir ensuite le statut de cadre.* »

Pour optimiser les recrutements, les processus varient entre deux et quinze jours. Une fois les candidats recrutés, des dispositifs sont mis en place pour favoriser leur intégration, par exemple une aide au logement pour les mobilités et un système de binôme : « *Quand un nouveau salarié arrive chez un nouveau client, on s'arrange pour qu'il y ait systématiquement au moins deux personnes de chez nous.* »

Pour favoriser la fidélisation, l'entreprise a également mis en place une double procédure de suivi mensuel des salarié-e-s chez le client. En plus du suivi classique effectué par le responsable commercial, des entretiens RH sont mis en place afin de recueillir les souhaits d'évolution, de formation ou de changement de mission du salarié.

### Le réseau de relations : premier moyen d'avoir des conseils pour les PME qui recrutent

Le réseau de contacts d'ordre personnel ou professionnel représente une source de conseils très puissante pour les PME ayant recruté récemment : 77 % l'ont utilisé pour les guider dans leur politique de recrutement de cadres. Moyen à leur portée et facilement mobilisable, la sollicitation du réseau constitue une valeur sûre. Si elle fonctionne, cela permet à la PME de gagner sur plusieurs plans. Elle lui permet à la fois d'optimiser le temps et le coût du recrutement, de le sécuriser et de mieux garantir la fidélisation du candidat à long terme. Réussir à garder le cadre recruté le plus longtemps possible dans leurs effectifs représente un bénéfice considérable au regard des PME.

Après le réseau, les acteurs auxquels les PME font le plus souvent appel sont les organismes institution-

nels de l'emploi tels que l'Apec ou Pôle emploi (53 %) et les cabinets de recrutement ou les sociétés d'intérim (49 %). Le recours aux institutionnels est plus fréquent en région (57 %), dans la construction (60 %) et dans les PME de 50 salarié-e-s et plus (61 %).

*« Nous participons quasiment à tous les forums qui sont organisés par Pôle emploi et l'Apec. »*

Responsable recrutement dans le secteur activités informatiques, province.

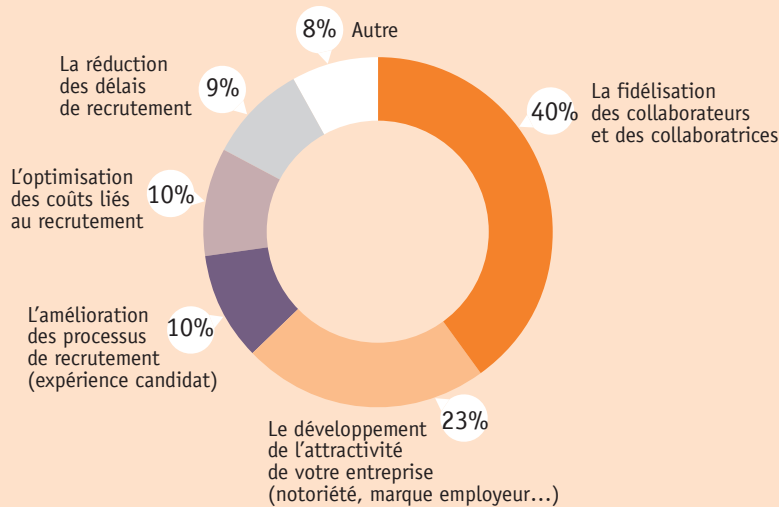
Les écoles, le réseau RH et les fédérations professionnelles sont moins sollicités (respectivement 32 %, 27 % et 26 %). Se faire conseiller par une Chambre d'artisanat ou de commerce est plus rare (9 %). L'aide recherchée auprès d'une mission locale spécialisée sur les jeunes est marginale pour les postes de cadres (4 %).

## L'enjeu majeur des PME à court terme est de fidéliser les collaborateurs recrutés

De l'avis des PME, le principal enjeu auquel elles vont devoir faire face au cours des trois prochaines années réside dans la fidélisation des personnes recrutées (40 %), loin devant le développement de leur attractivité (notoriété, marque employeur), l'amélioration de leur processus de recrutement ou l'optimisation des coûts qui s'y rattachent et la réduction des délais <sup>18</sup>. Selon les PME interrogées, et même si le recrutement en lui-même constitue parfois un véritable challenge, l'objectif est de conserver le cadre suffisamment long-

temps pour rentabiliser son recrutement et en éviter un nouveau qui se révélerait onéreux et chronophage pour l'entreprise. À ce titre, certaines PME sont particulièrement vigilantes et mettent en place des mesures spécifiques pour sécuriser leur recrutement et éviter « des erreurs de casting », tout en étant attentives au bon déroulement de la phase d'intégration du nouvel embauché (accompagnement, parrainage/tutorat, processus d'intégration dans l'entreprise, échanges réguliers...). La construction et le commerce sont les deux secteurs les plus sensibles à cet enjeu de fidélisation (respectivement 45 % et 48 %). ■

### Principal enjeu identifié par les PME pour le recrutement dans les trois prochaines années



Base : PME comptant au moins un cadre parmi leurs salarié-e-s.  
Source : Apec, 2020.

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 »

- *Prévisions Apec 2020*, février 2020.
- *Réseaux sociaux et recrutement de cadres*, décembre 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques*, décembre 2019.
- *Note de conjoncture Apec 4<sup>e</sup> trimestre 2019*, octobre 2019.
- *Attractivité des régions auprès des cadres d'Île-de-France*, août 2019.

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](https://twitter.com/Apec_Etudes)



**NOUS RENCONTRER. C'EST AVANCER.**

**ISSN 2681-2819**  
**MARS 2020**

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* : Laurence Bonnevaux, Sylvie Hestin, Florence Kremer Eichacker et Mélanie Lepori.

*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 gratuit + prix 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 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-CGC, 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).