



# Recrutements de cadres en Europe

## 15 pistes d'inspiration pour surmonter les difficultés de recrutement

### ■ Les marchés européens de l'emploi cadre confrontés à de fortes difficultés de recrutement

- L'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni compte près de 35 millions de salarié.e.s cadres du secteur privé, dont la moitié dans 3 pays : le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.
- Les secteurs, les métiers et les compétences en tension s'avèrent globalement les mêmes dans les six pays européens de l'étude (Allemagne, Espagne, Estonie, France, Royaume-Uni et Suède).
- Les retours d'expérience dans ces six pays ont permis d'identifier des pistes d'inspiration pour nourrir les réflexions des recruteurs de cadres en France et au-delà de l'Hexagone.

### ■ Quinze pistes d'inspiration pour améliorer les pratiques de recrutement de cadres

- Investir dans la relation avec les formations initiales le plus tôt possible.
- Impliquer le plus possible les collaborateurs et les collaboratrices dans la promotion de la marque employeur.
- Organiser le repérage des talents et la mobilité en interne.
- Mettre en avant les spécificités de l'entreprise en termes de valeurs.
- Améliorer l'attractivité du package de rémunération, au-delà du salaire.
- Faire preuve de flexibilité sur le cadre de travail.
- Revoir le contenu même des postes pour diversifier les missions.
- Sortir des sentiers battus dans la formulation des offres d'emploi.
- Déployer des approches directes davantage personnalisées et incarnées.
- Recourir aux mises en situation pour mieux évaluer les *soft skills*.
- Optimiser les délais de recrutement pour offrir une meilleure expérience candidat.
- Envisager le recours à l'intelligence artificielle pour gagner en agilité.
- Mettre en place un processus d'intégration renforcé et en amont de la prise de poste.
- Améliorer l'expérience salarié pour fidéliser.
- Entretenir des liens avec les candidats et candidates en prévision de besoins futurs.

# Sommaire

## 04

Des marchés européens de l'emploi cadre tous confrontés à de fortes difficultés de recrutement

## 12

15 pistes d'inspiration pour améliorer les pratiques de recrutement de cadres

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur deux sources.

**1. Un état des lieux statistique** sur l'emploi cadre du secteur privé en Europe à partir des données issues de la *Labour Force Survey* d'Eurostat. Les cadres sont ciblés en regroupant les classes 1 : « Directeurs, cadres de direction et gérants » et 2 : « Professions intellectuelles et scientifiques » de la classification internationale type des professions (CITP-08). Les données de 2019 ont été utilisées afin d'inclure le Royaume-Uni dans ce cadrage statistique. Les pays concernés correspondent à l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni, soit à l'ensemble des pays membres de l'Union européenne entre 2013 et 2020.

**2. Une enquête qualitative portant sur les pratiques de recrutement de cadres dans les PME et les grandes entreprises dans 6 pays d'Europe : Allemagne, Espagne, Estonie, France, Suède et Royaume-Uni.** L'accent a été mis sur les pratiques inédites ou innovantes à travers les différentes étapes du processus de recrutement.

Le terrain a été réalisé entre septembre et octobre 2022 par l'Institut Kantar Public.

**Des entretiens individuels** ont été menés auprès de différentes cibles :

- 24 entretiens auprès d'expert.e.s sur des thématiques liées au marché de l'emploi et de cabinets de recrutement (4 dans chaque pays) ;
- 18 entretiens auprès de recruteurs dans des PME (3 dans chaque pays) ;
- 20 entretiens auprès de recruteurs dans de grandes entreprises (entre 3 et 4 par pays).

Un panachage des profils a été réalisé en termes de secteur d'activité et de localisation géographique.



### **Au-delà des fondamentaux, innover et tester de nouvelles pistes pour recruter plus efficacement et pallier les difficultés actuelles de recrutement**

Cette étude apporte un éclairage inédit sur les cadres européens, à partir des dernières données disponibles pour l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni, au-delà des différences soulignées dans le concept de cadre entre les pays européens et de la particularité française du statut de cadre.

A partir d'entretiens réalisés dans 6 pays européens dont la France, cette étude présente 15 pistes d'amélioration des pratiques de recrutement de cadres, dans un contexte où les difficultés rencontrées par les entreprises sont élevées, quels que soient leur taille et le pays. Ces pistes constituent avant tout des approfondissements de pratiques existantes tout au long du processus, plutôt que de vraies innovations ou ruptures dans les pratiques.

Gageons que les potentiels recruteurs de cadres en entreprise sauront faire bon usage de cette étude qui constitue un guide de solutions opérationnelles de court, moyen et long terme pour nourrir leurs réflexions et ainsi améliorer leurs pratiques de recrutement. 👍👍

Pierre Lamblin,  
Directeur des données et études

# Des marchés européens de l'emploi cadre **tous confrontés** à de fortes difficultés de **recrutement**

# Les cadres, une appellation française qui trouve des équivalents dans les autres pays européens

## Le statut de « cadre » constitue une particularité française

En France, la naissance de la catégorie cadre et le statut qui lui est associé remontent à la création du régime de retraite complémentaire « Agirc<sup>1</sup> » en 1947 (aujourd'hui fusionné avec l'Arrco). Sa définition dépend essentiellement de la négociation de branche au travers de grilles de classification qui ont évolué au fil des ans. L'enjeu de ces classifications est d'abord celui du salaire ainsi que d'avantages pécuniaires, en contrepartie de certaines obligations ou conditions de travail comme le forfait jours ou l'obligation contractuelle de résultats<sup>2</sup>.

En 2020, les partenaires sociaux ont signé, à l'unanimité, un accord national interprofessionnel (ANI) sur les cadres. Dans cet accord, les postes de travail cadre sont définis par les caractéristiques suivantes :

- « Nécessite une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels [...] »
- Implique des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action

## ... mais des équivalents à la catégorie cadre existent dans les autres pays européens

En Europe, le concept de « cadre » ne se traduit pas littéralement dans les autres langues. Il a cependant des équivalents relativement proches. Dans la plupart des pays européens, les cadres se différencient des autres employé.e.s par la délégation de pouvoir provenant de la direction, leur autonomie de décision et leur influence sur un domaine clé pour l'entreprise<sup>5</sup>.

Cette définition commune englobe une variété de régimes juridiques. En France, les salarié.e.s cadres du secteur privé bénéficient, dans le droit du travail et les conventions collectives, d'avantages catégoriels comme des collèges électoraux

*d'autres salariés et, par la même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux ;*

- *Confère à son titulaire une marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées ;*
- *Confère à son titulaire une responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise [...] »<sup>3</sup>*

Cette définition reflète une évolution de l'organisation du travail depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle. La fonction de cadre expert, sans rôle d'encadrement, se développe et coexiste avec des fonctions managériales classiques. Cette distinction a émergé dans les enquêtes sociologiques à partir des années 1990 et s'inspire de la distinction anglosaxonne entre *managers* et *professionals*. Les *professionals* s'appuient sur leurs compétences spécialisées pour fonder leur légitimité professionnelle, quand les *managers* tirent leur légitimité de leur activité d'encadrement<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres. ARRCO : Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés.

<sup>2</sup> Kerbourc'h, J-Y., « Les cadres et l'emploi, aspects légaux, conventionnels et statistiques », France Stratégie, 2020.

<sup>3</sup> « Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres », p. 1-2.

<sup>4</sup> Bouffartigue, P., *Cadres : la grande rupture*, Ed. La Découverte, 2001.

<sup>5</sup> Loup Wolff, « Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ? », Note de synthèse, France Stratégie, 2020.

des cadres qui utilise les critères de niveau de qualification, d'exercice d'une autorité hiérarchique (non systématique), d'une autonomie importante et d'un pouvoir de décision étendu : « *Les cadres sont des employés jouant un rôle particulier au sein de l'entreprise. Ils se distinguent des employeurs, mais également des autres employés. Ils assurent la liaison entre la direction et le personnel. Ainsi, les cadres jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie pour le développement de l'entreprise et dans la réalisation de ces objectifs, avec le soutien de toutes les ressources disponibles dans l'entreprise.* »

Dans les six pays européens de l'étude, le concept de cadre se décline moyennant quelques nuances. L'Allemagne distingue trois niveaux d'employés correspondant aux cadres : moyens, supérieurs et dirigeant. Néanmoins, les différences de définition ou de responsabilités associées à chaque catégorie sont importantes selon

la taille des entreprises et leur structuration plus ou moins hiérarchique.

Au Royaume-Uni, la notion d'*executive*, la plus proche de celle de cadre, renvoie à des profils exerçant des responsabilités et un pouvoir de décision. Les *executives* ne sont pas définies par un régime juridique propre mais ont souvent des clauses contractuelles particulières comme une durée de préavis plus longue ou une clause de non-concurrence.

Autre exemple, en Espagne, il existe deux catégories qui peuvent correspondre à la notion de cadre : « Personnel dirigeant de l'entreprise et de l'administration publique » et « Techniciens et professionnels scientifiques et intellectuels ». Mais seuls les « cadres » dirigeants bénéficient d'un régime juridique propre. Ce régime impose des clauses comme la confidentialité, la non-concurrence ou l'absence de préavis en cas de rupture du contrat.

## Près de 35 millions de salarié.e.s cadres du secteur privé en Europe

### Une définition statistique à des fins de comparaisons internationales

À des fins de comparaisons internationales, il est possible de circonscrire de façon statistique la catégorie cadre à partir des données de la *Labour Force Survey* (LFS) d'**Eurostat**, l'office statistique de la Commission européenne, qui s'appuie sur la **classification internationale type des professions (CITP-08)**. Cette classification distingue dix grandes classes de professions dont les deux premiers grands groupes peuvent être rattachés à la notion de cadre<sup>6</sup> : (1) : « Directeurs, cadres de

direction et gérants » ; (2) : « Professions intellectuelles et scientifiques ».

Ce regroupement permet de définir la catégorie cadre au sens large, même si elle ne correspond pas exactement aux « définitions » nationales. Les cadres sont ainsi caractérisés par un niveau élevé de qualification des postes occupés<sup>7</sup>. Cette définition commune permet d'évaluer la population cadre dans chaque pays européen.

### La moitié des cadres européens concentrés dans trois pays

Selon les données d'Eurostat et la définition des cadres à partir de deux premiers grands groupes de la CITP-08, l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni<sup>8</sup> comptait près de 35 millions de cadres du secteur privé en 2019<sup>9</sup>.

Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Viennent ensuite la Pologne, l'Espagne et les Pays-Bas. On peut également noter que la moitié des Etats-membres de l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni regroupe 9 cadres européens sur 10.

Trois pays concentrent plus de la moitié des cadres (52 %) : dans l'ordre, le

<sup>6</sup> Les autres grands groupes de la CITP-08 sont :  
3. Professions intermédiaires ;  
4. Employés de type administratif ;  
5. Personnels des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs ;  
6. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche ;  
7. Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat ;  
8. Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage ;  
9. Professions élémentaires ;  
0. Professions militaires.

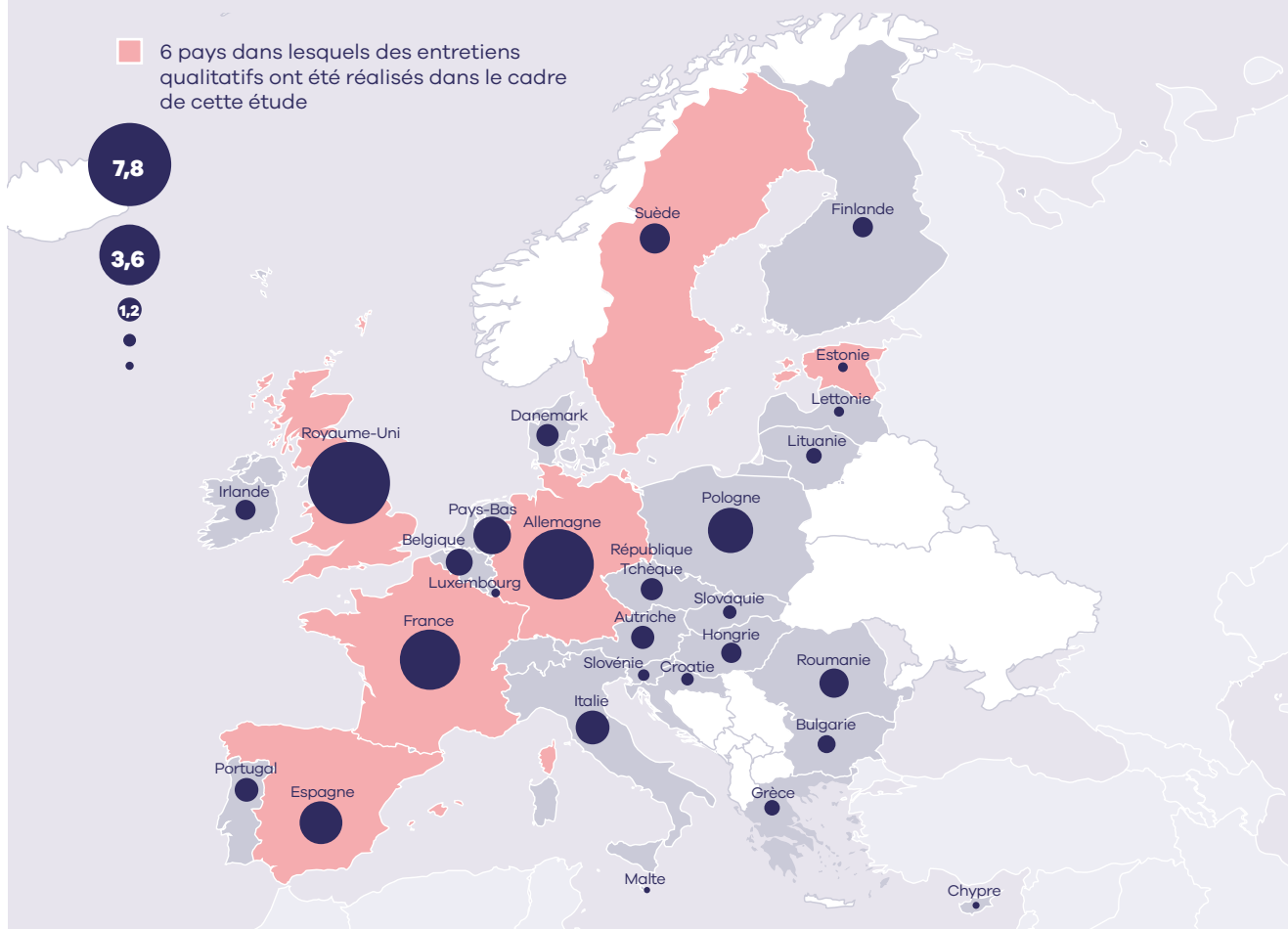
<sup>7</sup> Loup Wolff, « *Les différents visages de l'encadrement en Europe* », Centre d'études de l'emploi, 2015.

<sup>8</sup> Ensemble des pays membres de l'Union européenne entre 2013 et 2020.

<sup>9</sup> Dernière année de mesure intégrant le Royaume-Uni dans le champ de l'Union européenne.

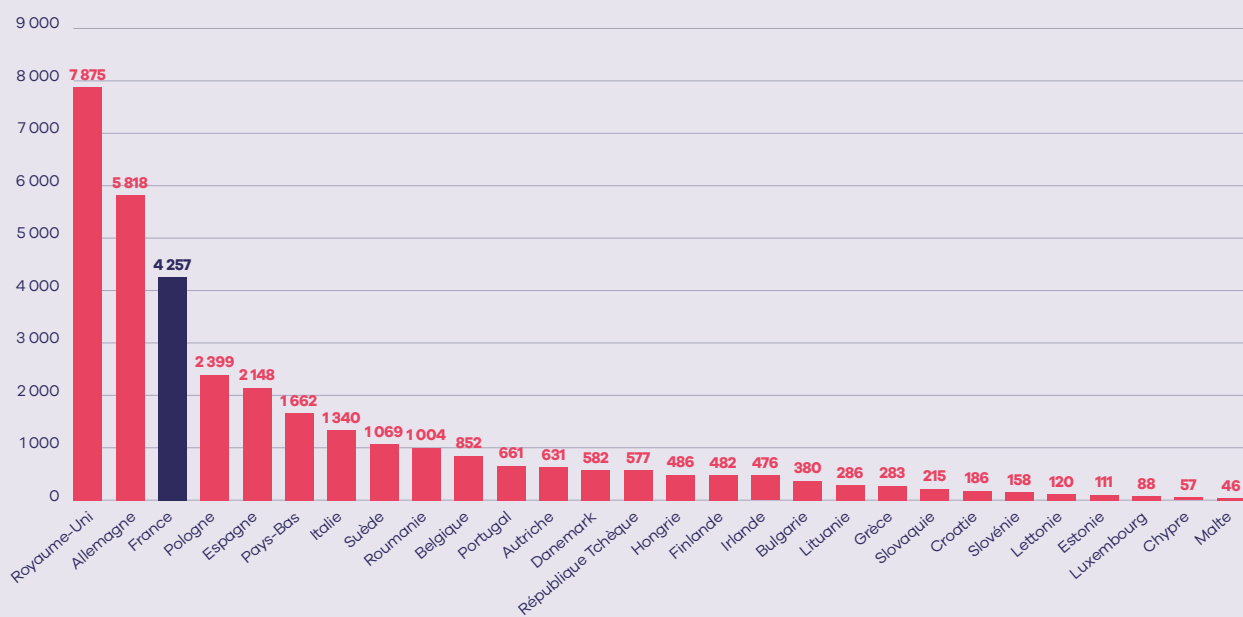
## Près de 35 millions de cadres du secteur privé en Europe

### Nombre de salarié.e.s cadres du secteur privé (en millions)



Champ : salarié.e.s du secteur privé, Europe des 27 plus le Royaume-Uni - Source : Eurostat, LFS 2019

### Nombre de salarié.e.s cadres du secteur privé (en milliers)



Champ : salarié.e.s du secteur privé, Europe des 27 plus le Royaume-Uni - Source : Eurostat, LFS 2019

# Portrait des cadres européens

## Un taux d'encadrement très variable selon les pays

Au sein des pays de l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni, le taux d'encadrement, c'est-à-dire la part des cadres parmi l'ensemble des salarié.e.s, s'élevait à 21 % pour le secteur privé en 2019. Ce taux moyen révèle toutefois de très fortes disparités entre les différents pays européens. Il atteint en effet 44 % au Luxembourg contre seulement 9 % en Italie. La France (23 %) se situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne (21 %).

Parmi les pays qui dépassent la moyenne européenne, certains se distinguent, comme le Luxembourg, la Lituanie, l'Estonie ou Malte. Ces quatre pays comptent chacun moins de 200 000 cadres du secteur privé, mais leur taux d'encadrement est supérieur à la moyenne européenne, ce qui

témoigne de marchés cadres spécifiques, par exemple, la finance pour le Luxembourg ou l'électronique pour l'Estonie.

Au sein de la catégorie cadre telle que définie à partir des données issues des LFS d'Eurostat, il est par ailleurs possible de distinguer ceux qui sont managers (catégorie « 1. Directeurs, cadres de directions et gérants ») de ceux qui ne le sont pas *a priori* (catégorie « 2. Professions intellectuelles et scientifiques »). La part de managers atteint 25 % pour l'ensemble de l'Europe, mais on retrouve, là aussi, des écarts importants entre les pays. Au Royaume-Uni ou en France, près d'un tiers des cadres du secteur privé sont managers, tandis que cette part est plus proche de 20 % dans des pays comme l'Allemagne ou l'Espagne.

## Des cadres européens majoritairement masculins et ayant plus de 35 ans

Le secteur des services est le premier secteur employeur de cadres dans l'Europe des Vingt-Sept plus le Royaume-Uni : Près de 7 cadres européens sur 10 y travaillent en moyenne. L'industrie est le deuxième secteur employeur de cadres, avec près de 2 cadres sur 10 y travaillant. La proportion de cadres travaillant dans l'industrie atteint 26 % en Allemagne.

En moyenne, dans les pays d'Europe, les hommes sont majoritaires au sein des cadres (56 %). La parité femmes-hommes chez les cadres constitue toutefois une réalité dans certains pays européens. C'est le cas, par exemple, en Estonie, en Espagne et en Suède. La répartition femmes-hommes

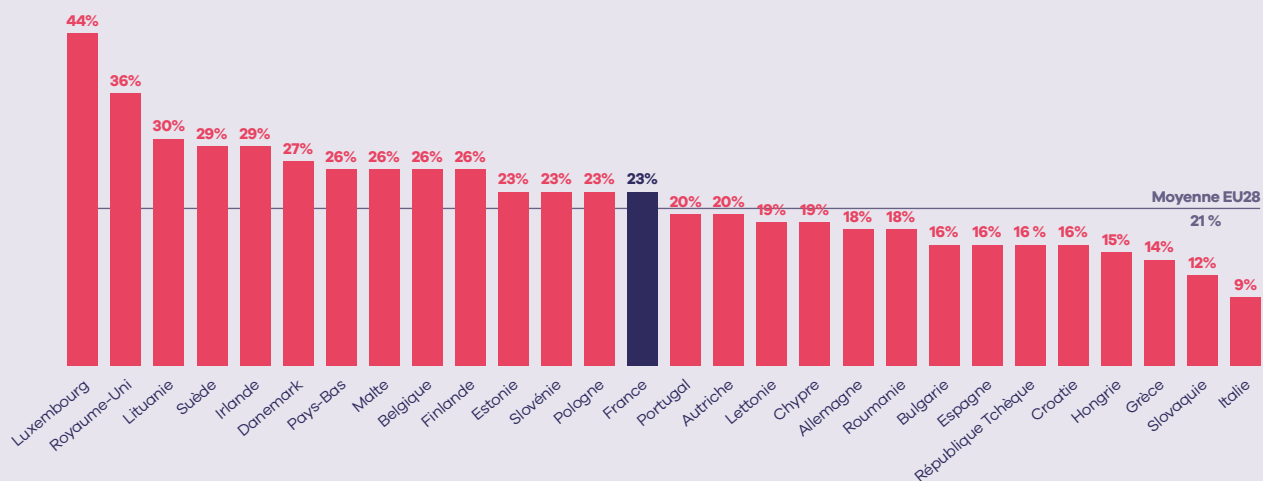
est plus déséquilibrée quand on ne regarde que les seuls cadres managers. En effet, 66 % des cadres managers sont des hommes et ce déséquilibre concerne tous les pays. Par exemple, en Estonie, pays dans lequel 53 % des cadres sont des femmes, elles ne sont plus que 43 % parmi les cadres managers.

Dans l'ensemble, un tiers des cadres du secteur privé en Europe ont moins de 35 ans. Seuls 16 % ont 55 ans ou plus. Là aussi, des écarts sont observés entre les pays : la part des 55 ans et plus se situe à 16 % au Royaume-Uni et 15 % en France, alors qu'elle atteint 19 % en Allemagne.



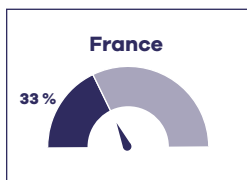
# Portrait des cadres européens du secteur privé

## Part de cadres parmi les salarié.e.s du secteur privé

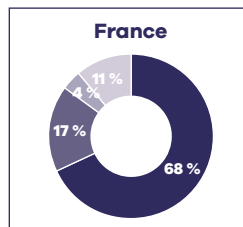
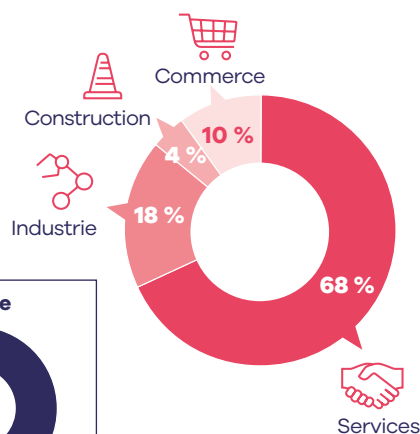


Champ : salarié.e.s du secteur privé, Europe des 27 plus le Royaume-Uni  
Source : Eurostat, LFS 2019

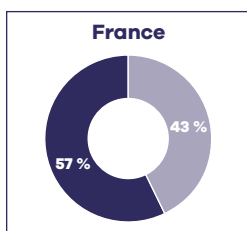
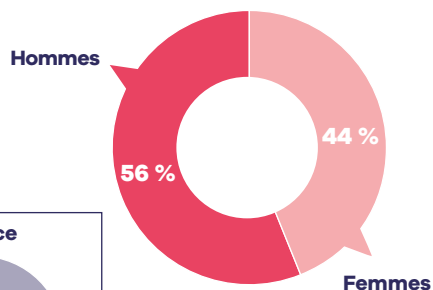
### Part de managers parmi les cadres



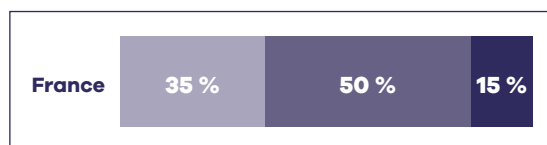
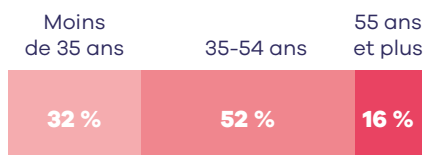
### Répartition par secteur d'activité



### Répartition par sexe



### Répartition par âge



Champ : salarié.e.s du secteur privé, Europe des 27 plus le Royaume-Uni  
Source : Eurostat, LFS 2019

# Des marchés de l'emploi cadre aux prises avec d'intenses difficultés de recrutement

Le cœur de cette étude s'appuie sur des entretiens qualitatifs réalisés auprès d'expert.e.s du marché de l'emploi et de recruteurs dans six pays d'Europe : Allemagne, Espagne, Estonie, France, Royaume-Uni et Suède. Elle permet donc, au-delà des questions de définition et des chiffres-clés sur l'emploi cadre, de s'intéresser au contexte des recrutements dans ces pays ainsi qu'aux difficultés de recrutement que les PME et les grandes entreprises peuvent rencontrer.

En dépit des différences importantes en matière de population cadre et de marché de l'emploi cadre, les secteurs, les métiers et les compétences en tension s'avèrent globalement les mêmes dans les six pays européens de l'étude. Ces tensions se sont accentuées en 2022 sous l'effet d'embauches de cadres toujours plus nombreuses, en particulier pour des postes requérant une forte expertise et des compétences dans les nouvelles technologies liées au numérique et au digital. La pandémie, qui a accéléré la numérisation des entreprises, a aggravé les tensions dans certains domaines de l'informatique et de la R&D. Ces métiers en pénurie de compétences ont en commun de requérir une forte expertise technique, limitant les marges de manœuvre des entreprises en termes d'ajustements sur le profil recherché.

En France et dans d'autres pays européens, les cadres expriment, par ailleurs, de plus en plus de nouvelles attentes vis-à-vis de leur travail et notamment un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il peut donc s'opérer un changement dans le rapport de force entre entreprises et cadres au profit de ces derniers.

D'après certains experts rencontrés, les difficultés de recrutement sont dues, pour partie, à des lacunes du système de formation, engendrant une pénurie, à la fois quantitative et qualitative, de candidats et de candidates. C'est notamment le cas en Espagne et en Estonie. Pour d'autres pays, comme la Suède, c'est la réalité démographique qui constitue une des explications de la pénurie de profils, en parallèle de difficultés spécifiques liées au suédois, langue peu parlée en dehors du pays.

“ (Parlant des profils scientifiques) Il y a une forte demande de la part des entreprises et il n'y a pas un grand intérêt de la part du système éducatif, de la part des étudiants, pour s'orienter vers ce type de carrières.

**Expert, agence de recrutement, Espagne**

“ Sept personnes par an sortent de l'Université sur ce profil d'ingénieur dont nous avons besoin, et nous ne sommes pas les seuls à les chercher ! En d'autres termes, nous devons à tout prix garder ces personnes avec nous, les soutenir et les aider à grandir professionnellement.

**Grande entreprise, construction, Estonie**

Certaines entreprises sont également confrontées à la concurrence internationale pour des profils très qualifiés ou pointus. Cette concurrence s'est accrue dans le secteur des technologies de l'information et de la communication depuis la crise sanitaire et sous l'effet de l'impact de la généralisation du télétravail, partiel ou total, dans ces domaines.

D'autres entreprises misent sur la recherche des talents à l'étranger. Ainsi, des entreprises allemandes choisissent de plus en plus l'anglais comme unique langue de travail, afin de permettre une intégration plus rapide des talents européens ou issus des grandes vagues migratoires (Ukraine, Syrie, etc.), même si des contraintes juridiques ou culturelles limitent de fait le recours à ces embauches.

“ Le recrutement du personnel est très difficile. La solution, c'est d'aller chercher les talents là où ils se trouvent. Donc si je ne les ai pas en Allemagne, je vais à l'étranger. [...] Mais je n'ai pas le droit de faire travailler un collaborateur à distance depuis un autre pays sans avoir une représentation légale de l'entreprise dans le pays en question.

**Expert, université, Allemagne**

# **15 pistes d'inspiration pour améliorer les pratiques de recrutement de cadres**

Dans un contexte de forte tension, toutes les entreprises se doivent de suivre les bonnes pratiques déjà fortement installées en matière de recrutement et semblables dans tous les pays :

- Rédiger une offre d'emploi claire ;
- Proposer des conditions de travail satisfaisantes ;
- Diversifier les canaux de recrutement ;
- Disposer de processus de recrutements efficaces ;
- Soigner la relation avec les candidats et les candidates ;
- Accompagner l'intégration, etc.

Toutes les entreprises travaillent sur ces sujets mais cela ne suffit pas toujours, d'autant plus lorsque les difficultés de recrutement s'intensifient, d'où l'importance de pouvoir tester en permanence de nouvelles solutions pour améliorer ses pratiques de recrutement et pallier d'éventuelles difficultés.

Il s'avère toutefois que l'innovation en matière de recrutement est plus diffuse que spectaculaire. Des innovations techniques ou technologiques sont présentes mais le recrutement reste avant tout une activité humaine de contact. Ainsi, en l'absence de références en matière de pratiques inno-

vantes, les entreprises sont contraintes d'avancer à tâtons en faisant des essais, et avec les « moyens du bord ». Innover, c'est parfois même simplement s'adapter au marché, en assouplissant certains critères de sélection, par exemple, en acceptant des candidats ou des candidates au profil atypique si on estime qu'ils ont les capacités pour acquérir rapidement les compétences nécessaires.

Les solutions opérationnelles décrites par les entreprises et les expert.e.s constituent ainsi des approfondissements de pratiques existantes, plutôt que de vraies innovations ou ruptures dans les pratiques. Elles interviennent à tout moment du processus de recrutement : **en amont** dans des **stratégies de long terme**, au moment de la définition et de l'expression du besoin de compétences pour rendre plus **attractive la proposition de valeur**, pendant le **processus de recrutement** lui-même pour le rendre **plus efficace** et, enfin, **en aval, pour investir sur les candidats et candidates retenus et non-retenus**.

Les retours d'expérience dans les six pays européens de l'étude constituent donc autant de pistes d'inspiration issues de réalités d'entreprises.

## 15 pistes d'inspiration pour améliorer les pratiques de recrutement de cadres



### Stratégies amont de *sourcing* sur le long terme

- Investir dans la relation avec les formations initiales le plus tôt possible.
- Impliquer le plus possible les collaborateurs et les collaboratrices dans la promotion de la marque employeur.
- Organiser le repérage des talents et la mobilité en interne.



### Attractivité de la proposition de valeur

- Mettre en avant les spécificités de l'entreprise en termes de valeurs.
- Améliorer l'attractivité du package de rémunération, au-delà du salaire.
- Faire preuve de flexibilité sur le cadre de travail.
- Revoir le contenu même des postes pour diversifier les missions.
- Sortir des sentiers battus dans la formulation des offres d'emploi.



### Efficacité du processus de recrutement lui-même

- Déployer des approches directes davantage personnalisées et incarnées.
- Recourir aux mises en situation pour mieux évaluer les *soft skills*.
- Optimiser les délais de recrutement pour offrir une meilleure expérience candidat.
- Envisager le recours à l'intelligence artificielle pour gagner en agilité.



### Investissement aval sur les candidats retenus et non retenus

- Mettre en place un processus d'intégration renforcé et en amont de la prise de poste.
- Améliorer l'expérience salarié pour fidéliser.
- Entretenir des liens avec les candidats et les candidates en prévision de besoins futurs.



## (1) - Investir dans la relation avec les formations initiales le plus tôt possible

Certaines entreprises tentent de capter les jeunes diplômé.e.s en approfondissant leurs coopérations avec les structures de formations initiales. Il s'agit de renforcer les partenariats avec les universités ou avec les écoles en développant des programmes (par exemple, des camps d'été en Suède) ou des stages qualifiants à destination des étudiant.e.s.

D'autres entreprises tentent même d'attirer des étudiant.e.s dès le lycée en proposant des « jobs d'été » bien rémunérés et valorisants ou en proposant des programmes dédiés comme dans le secteur informatique. Il peut également s'agir de mettre en place des initiatives telles que des clubs ou des ateliers pour découvrir l'entreprise et son fonctionnement avant la fin de leur formation.

*“ Il faut commencer beaucoup plus tôt. Il existe des programmes pour les très jeunes, de 12-13 ans, pour suivre des cours d'informatique et apprendre à coder. C'est un endroit où il faut commencer à intéresser les gens à aller au lycée informatique. Vous devez les accrocher avant même qu'ils aient 15 ans.*

**PME, informatique, Suède**

*“ Depuis le printemps, nous avons un club informatique, auquel nous invitons les étudiants et les autres personnes intéressées. Nous organisons des ateliers dans différents domaines. Nous avons eu le thème de la télévision, puis le thème de la cybersécurité, le thème du réseau. Nous avons donc déjà eu une réunion avec eux et c'est vraiment sympa.*

**Grande entreprise, télécommunication, Estonie**

Plus classiquement, d'autres entreprises financent des chaires universitaires ou des programmes de recherche en offrant, par exemple, la possibilité de réaliser une thèse au sein de l'entreprise.

*“ Nous donnons de l'argent pour un poste de professeur dans une université de renom mais nous n'avons aucune influence sur les contenus et les thèmes de l'enseignement. Nous proposons des sujets de mémoires et de thèses pour lesquels nous finançons les étudiants.*

**Grande entreprise, technologie, Allemagne**



## (2) - Impliquer le plus possible les collaborateurs et les collaboratrices dans la promotion de la marque employeur

Certaines entreprises s'appuient sur leurs collaborateurs et leurs collaboratrices pour valoriser l'entreprise et la faire connaître. Les cadres sont incités à diffuser largement les valeurs et réussites de leur entreprise, comme de véritables « ambassadeurs ». Ils se voient mis à contribution en participant à des forums ou des salons et, de plus en plus souvent, via des vidéos mettant en scène leur quotidien de travail et leurs équipes de façon attractive.

Ils sont également encouragés à partager leur enthousiasme et à promouvoir l'entreprise sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn. Ces « ambassadeurs » s'expriment alors sur les réussites de leur structure, les temps conviviaux et la dimension humaine, les valeurs ou les bonnes pratiques, etc. Une des PME interrogées en Espagne récompense les salariés « ambassadeurs » avec des bons d'achat afin de les motiver.

“ Il y a un bon esprit d'équipe, d'entraide et on essaye plus de faire ressortir ça sur notre site. On a une page équipe où on a fait une vidéo de chacun. Chacun se présente, présente ses missions et ça semble plutôt sympa de travailler chez nous parce qu'il y a des sourires, ça paraît bien.

**PME, activités informatiques, France**

“ Nous allons créer un programme d'ambassadeurs de la marque [...]. Nous voulons vraiment en identifier quelques-uns déjà, l'idéal étant qu'ils soient tous ambassadeurs.

**Grande entreprise, industrie agroalimentaire, Espagne**

Ce rôle d'ambassadeur s'applique parfois aux candidats non retenus ainsi qu'aux anciens employés. Dans ce cas, cela nécessite la mise en place d'un processus de recrutement clair et respectueux, de fournir un *feedback* lorsqu'il est demandé par les candidats non retenus et de faire des entretiens de sortie afin de comprendre les raisons des départs.



### (3) - Organiser le repérage des talents et la mobilité en interne

Parmi les stratégies pour fidéliser les talents et anticiper les futurs recrutements, certaines grandes entreprises misent sur la mobilité interne et la montée en compétences de leurs cadres. Pour susciter des vocations, promouvoir des activités et des métiers, une solution déployée dans de grandes entreprises consiste en l'organisation de séminaires de carrière en interne. Ceux-ci peuvent être consacrés à une spécialité ou à un domaine et les différentes facettes du travail y sont présentées aux salarié.e.s, ainsi que les opportunités de postes et d'évolutions. Il peut également s'agir de séminaires au cours desquels les moyens, les conditions et les possibilités de mobilité interne sont présentés à tous les salariés.

Dans d'autres grandes entreprises, le repérage des talents et des appétences des salariés peut être confié à des départements dédiés à la gestion des talents, et chargés de mettre en place des plans de développement personnalisés, afin de favoriser tant la mobilité verticale qu'horizontale (cette dernière étant plus fréquente).

“ Nous avons également organisé des séminaires internes sur les carrières. Nous gardons constamment ce sujet à l'esprit afin que les gens puissent découvrir les options qui s'offrent à eux. Le mouvement interne est favorisé... Si nous savons que nous avons beaucoup de jeunes dans le centre d'appels, où pourraient-ils aller ? Vers la gestion des clients ou vers l'informatique ?

**Grande entreprise, télécommunication, Estonie**

“ On essaye de créer un environnement où les employés sentent qu'ils peuvent se développer. Dans les entretiens qu'on a avec les employés tous les six mois, il est important de comprendre si l'employé est satisfait ou pas, s'il est prêt à changer de position. Alors il faut essayer de voir s'il y a la possibilité pour cette personne de continuer au sein de l'entreprise dans un autre rôle. Ceci est extrêmement important !

**PME, activités informatiques, Suède**



## (4) - Mettre en avant les spécificités de l'entreprise en termes de valeurs

De plus en plus d'entreprises semblent attentives à communiquer sur la dimension responsabilité sociétale de leurs activités, de façon à orienter leur image sur des valeurs qui peuvent faire la différence auprès de candidats potentiels, et pas seulement sur leur dynamisme ou leur bonne santé économique.

« Toute cette histoire de développement durable, intervenir sur le harcèlement scolaire, la cyberintimidation, les femmes dans la technologie. Tous ces thèmes qui montrent que nous contribuons à la société sont très attrayants pour les jeunes [...]. Quand vous venez dans notre entreprise, vous influencez donc directement la vie des gens. C'est plus qu'un emploi.

**Grande entreprise, télécommunication, Estonie**

L'exemplarité de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion peut également être un critère permettant d'attirer des talents. Ainsi, au Royaume-Uni, les experts rencontrés soulignent qu'une équipe dirigeante diversifiée (en termes de genre, d'origine ethnique, etc.) attirera un plus grand nombre de candidats et de candidates. Le fait de se sentir « à sa place » dans une entreprise quels que soient son sexe, son âge, sa couleur de peau, son orientation sexuelle ou ses croyances constituera un critère de choix majeur pour les cadres.

« Le grand sujet brûlant pour nous est la diversité et l'inclusion sous une forme ou une autre. Obtenir une meilleure représentation de la diversité des sexes ou de la diversité raciale et ethnique. C'est davantage le cas dans la recherche de cadres que dans le recrutement en général.

**Expert, consultant en recrutement, Royaume-Uni**

« Nous participons souvent à des événements de réseautage/networking, virtuels ou présents. Le plus souvent possible nous demandons à l'une de nos partenaires féminines senior ayant les compétences technologiques de participer à ces tournées de présentation et d'aller à ces salons universitaires, ces salons de diplômés et d'encourager les jeunes talents à envisager une carrière dans la technologie. Ce genre d'activités sont organisées pour essayer de montrer un modèle, pour qu'une jeune femme qui étudie à l'université, qui pense à sa future carrière, puisse se dire : "je pensais que c'était un secteur réservé aux hommes blancs d'âge moyen...mais cette femme me ressemble. Si elle le fait, pourquoi pas moi ?"

**Grande entreprise, conseil, Royaume-Uni**



## (5) - Améliorer l'attractivité du package de rémunération, au-delà du salaire

En France, le salaire est le premier critère aux yeux des cadres lorsqu'ils souhaitent changer d'entreprise. C'est un critère d'autant plus important dans le contexte actuel marqué par une inflation élevée. Cependant, c'est un levier sur lequel les entreprises, notamment les PME, ont une marge de manœuvre limitée.

Pour se rendre plus attractives, certaines entreprises mettent en place des *packages* de plus en plus « à la carte » avec différents avantages, que les recruteurs mettent en avant, que ce soit dans l'offre d'emploi ou lors des premiers contacts.

Les avantages proposés varient selon les spécificités économiques ou le système social des pays. Ainsi, en Estonie, certaines entreprises mentionnent leurs garanties en termes de qualité de la couverture santé proposée. Au Royaume-Uni, il est courant que la participation aux bénéfices, ou encore la durée des congés payés soient évoquées. Certaines entreprises implantées à Londres choisissent de compenser des contraintes auxquelles les cadres font face, comme le coût de l'immobilier ou des transports.



“ Il nous faut alors présenter tous les avantages jusque dans les moindres détails. Mais à ce niveau de salaire, il ne faut quand même pas parler du panier de fruits. Il faut détailler l'offre de retraite complémentaire, le télétravail, le type de véhicule de fonction, une Mercedes S est un minimum. Il est aussi question du salaire, du service de déménagement, c'est-à-dire d'aide au logement. Et bien sûr depuis 2020 le home office est un sujet important.

**Consultant senior, cabinet de recrutement de dirigeants, Allemagne**

“ Il y a la partie de rémunération flexible. Il y a la partie avantage fiscal, le chèque médical, le chèque gourmand et le chèque garde d'enfants. Nous avons une assurance vie qui est payée par l'entreprise.

**PME, technologie, Espagne**

“ Si on parle de Londres, tout devient si cher : les voyages, les transports, tout. Donc, même le fait de pouvoir payer le voyage pour vous et votre famille est un incentive important. Les cadres sont très intéressés par les forfaits de benefits individuels.

**Expert, consultante en recrutement, Royaume-Uni**



## (6) - Faire preuve de flexibilité sur le cadre de travail

Pour se démarquer et être attractives, certaines entreprises rencontrées ont accordé à leurs salarié.e.s une plus grande flexibilité sur le temps de travail afin de favoriser leur bien-être et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Par exemple, la possibilité est donnée aux salarié.e.s d'alterner entre temps plein et temps partiel pour des raisons personnelles (parents âgés, loisirs, engagement associatif, bénévolat, etc.).

D'autres entreprises proposent une plus grande flexibilité sur le lieu de travail en accordant davantage de jours de télétravail dans la semaine, voire du 100 % télétravail pour certains profils en tension comme dans l'informatique. Cela leur permet aussi de recruter dans d'autres régions que celle du lieu de travail, voire à l'international. Par ailleurs, pour les cadres qui veulent travailler en présentiel et lorsque l'entreprise dispose de nombreuses implantations, ils ont la possibilité de travailler sur un autre site que leur site habituel, les rapprochant ainsi de leur domicile.

“ On demande la flexibilité de pouvoir télétravailler et cela vient automatiquement maintenant, peu importe l'âge du candidat. Chez nous on accepte un compromis : travailler 60 % au bureau et 40 % du domicile.

**PME, santé, Suède**

“ Nous avons un travail à la carte. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont dans un modèle hybride, il y a des gens qui sont à 100 % télétravail. Étant une entreprise relativement petite avec peu de personnel, nous donnons beaucoup de flexibilité aux gens pour leurs problèmes personnels.

**PME, technologie, Espagne**

“ Les gens recherchent souvent des salaires élevés, une voiture ou une indemnité de voiture. Ce n'est pas ce que nous faisons. Ce que nous offrons en revanche, et que les gens aiment beaucoup, c'est la flexibilité et ce modèle de travail hybride.

**PME, logement, Royaume-Uni**



## (7) - Revoir le contenu même des postes pour diversifier les missions

Pour surmonter les difficultés de recrutement, certaines entreprises revoient le contenu même des postes en diversifiant les missions, afin de rendre la proposition de valeur plus attractive. En effet, si les métiers cadres se caractérisent par une forte autonomie et sont souvent décrits comme enrichissants, certains peuvent également se révéler usants (notamment par le rythme de travail exigé ou les conditions de travail) ou répétitifs. C'est le cas, par exemple, de postes de cadres commerciaux centrés uniquement sur la recherche de nouveaux clients ou de cadres RH dédiés aux missions de *sourcing* de candidats<sup>10</sup>.



*C'est une demande des candidats de ne pas se cantonner au recrutement, mais d'avoir d'autres tâches RH, comme la paye, le marketing, la communication, ils veulent toucher un peu à tout, etc.*

**PME, cabinet de recrutement, France**



## (8) - Sortir des sentiers battus dans la formulation des offres d'emploi

Dans un recrutement, l'offre d'emploi est une première fenêtre sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, l'ambiance de travail, les missions proposées, les perspectives d'évolution, etc. Certains recruteurs s'attachent donc à la rédiger comme une proposition de valeur pour réussir à se distinguer de la concurrence. Par exemple, en Estonie, il est courant que les offres commencent par mentionner les avantages du poste pour le candidat et son épanouissement professionnel. Il peut aussi s'agir de varier le ton, en écrivant de manière plus personnelle ou émotionnelle, ou encore de manière humoristique.

Le format de l'offre est également important. La longueur de l'offre est perçue comme un enjeu par certains recruteurs rencontrés. Ainsi, pour attirer l'œil des candidats et des candidates, ils s'attachent à rédiger des offres courtes. Il peut également s'agir de changer complètement de format en insérant dans l'offre des vidéos de témoignages de collaborateurs notamment.



*Nous recourrons au vouvoiement. Le vouvoiement s'applique donc aussi à nos offres. Et nous aimerions bien tutoyer nos candidats dans nos profils de poste. Si l'on écrit simplement "Nous avons une hiérarchie horizontale, alors venez chez nous et innovez dans le cadre d'une hiérarchie horizontale et dans une atmosphère collégiale", cela sonne en effet différemment de "Tu nous rejoins dans une atmosphère collégiale et cool."*

**Grande entreprise, assurance, Allemagne**



*On a aussi pas mal travaillé sur des contenus, donc des vidéos, des portraits de collaborateurs, qui peuvent paraître rattachés à une offre et qui donnent un côté plus vivant et plus personnalisé aux offres.*

**Grande entreprise, banque, France**

<sup>10</sup> Apec, Bilan 2022 des difficultés de recrutement, 2023.



## (9) - Déployer des approches directes davantage personnalisées et incarnées

Dans un contexte de concurrence particulièrement vive sur certains profils de cadres, les entreprises ont en général recours à l'approche directe et démultiplient les canaux : réseaux sociaux professionnels, sites spécialisés, cooptation, participation à des salons spécialisés, etc. Dans ce cas, elles ont souvent recours à l'externalisation pour pallier un manque de ressources ou de connaissances en interne pour chasser elles-mêmes les profils recherchés. Aussi, des plateformes digitales se sont développées afin de mettre en relation les entreprises et des cabinets de recrutement.

“ Je pense à une solution dont je ne vous ai pas parlé, effectivement, qu'on a pas mal utilisée récemment et qui est un peu un mix entre les deux, ça s'appelle Hunteed, c'est une plateforme de mise en relation entre des sociétés comme nous et des cabinets de recrutement. Déjà, les prix sont bien moindres [...]. Et on ne paye qu'au succès. On l'a fait pour deux recrutements récemment.

**Grande entreprise, industrie, France**

Certaines grandes entreprises, comme celles rencontrées en Allemagne ou en Espagne, ont intégré dans leur équipe RH des profils *talent acquisition* qui sont chargés de définir des stratégies davantage personnalisées, pour attirer, voire aller

chercher, certains des candidats potentiels. Les compétences de ces profils RH sont similaires à celles d'un chasseur de têtes.

Dans tous les cas, il semble nécessaire que l'approche directe soit davantage incarnée et personnalisée, à la fois pour se démarquer des autres entreprises et pour rendre plus concrète la proposition adressée aux candidats potentiels. Un expert suédois cite l'exemple de cadres seniors porte-parole de l'entreprise lors de conférences pour attirer de nouveaux talents avides d'acquérir des connaissances.

“ Une autre façon innovante est d'essayer d'embaucher des personnes seniors, si vous parvenez à attirer un ou deux talents très expérimentés et à leur donner de l'espace pour être des porte-parole dans la communauté. Mettez dans leur description que 50 % du travail consiste à parler lors de conférences. C'est un excellent outil pour trouver de nouveaux talents. Parce que ces personnes n'aiment généralement pas être chassées, elles n'aiment pas être recrutées par quelqu'un qui ne connaît pas leur domaine, mais elles aiment aller vers quelqu'un chez qui elles peuvent apprendre !

**Expert, entreprise de recrutement, Suède**



## (10) - Recourir aux mises en situation pour mieux évaluer les *soft skills*

Pour les entreprises rencontrées, rechercher une bonne adhésion à la culture d'entreprise et à son mode de fonctionnement est un enjeu pour garantir une meilleure intégration et une collaboration qui s'inscrira dans la durée. Aussi l'évaluation des compétences comportementales ou savoir-être est de plus en plus déterminante pour départager les candidats et les candidates potentiels.

Certaines entreprises, plutôt les grandes, ont recours à des *Assessment center*, réali-

sés en interne ou par des agences externes, et consistant en une batterie de tests individuels et de mises en situation. D'autres entreprises se tournent vers des entretiens immersifs impliquant plusieurs membres de l'équipe évaluatrice, afin de se rendre compte rapidement de l'adéquation entre le postulant et leurs attentes. Ces entretiens peuvent prendre la forme d'une rencontre plus informelle lors de la visite des bureaux ou d'un site de production avec quelques membres de la future équipe du candidat.

“ Souvent on invite quelqu’un pour passer une demi-journée. Pour nous ça fait presque comme une immersion dans le lieu de travail. On laisse la personne découvrir l’environnement mais sur la partie technologie la plus poussée, on va lui poser des questions, on va presque lui faire quelques tests de mise en situation pour voir si le niveau de compétences lui permet d’apprendre avec nous et d’intégrer l’équipe.

**Grande entreprise, automobile, France**

“ Nous essayons généralement de les faire venir sur site avec nous, dans les locaux de l’entreprise. Une sorte de rencontre sociale avec leur équipe. Évidemment, leur équipe doit aussi donner son avis.

**Expert, cabinet de recrutement spécialisé dans le secteur technologique, Royaume-Uni**

Dans les entreprises de plus petite taille, la validation des *soft skills* est moins formalisée et consiste le plus souvent en des entretiens de type *coaching*. Dans la forme, ceux-ci sont plus proches d’un échange, lors duquel le candidat ou la candidate n’est pas assailli de questions mais plutôt amené à parler librement de lui-même, de ses points forts, de ses objectifs, etc.

“ Je n’ai pas de plan, pas de questions. J’ai simplement une conversation avec la personne, puis elle repart avec un moment de conversation très agréable qui a été très facile pour elle. Je vois les compétences que je veux pour ce profil et j’adapte un peu les questions à cela en fonction du discours.

**PME, technologie, Espagne**



## (11) - Optimiser les délais de recrutement pour offrir une meilleure expérience candidat

Dans un marché de l’emploi cadre en forte tension, la rapidité du processus de recrutement est cruciale afin de ne pas risquer de perdre des candidats ou des candidates en cours de route. Ainsi, pour la majorité des entreprises rencontrées, se montrer plus agiles dans leurs recrutements devient un impératif, notamment en adaptant au profil du candidat le déroulé du processus et la rencontre avec des responsables internes. Dans ce sens, certaines ont instauré des procédures simplifiées à l’extrême pour répondre rapidement aux candidats, ne pas les lasser ou les importuner, à l’image des candidatures simplifiées proposées par certains acteurs du recrutement en ligne.

“ C’est vraiment LinkedIn qui fonctionne le mieux. Et il y a aussi les candidatures en un clic. Le processus de candidature est super simple [...] La lettre de motivation n’est pas obligatoire par exemple. Le CV prime pour nous. Postuler doit être le plus facile et rapide possible.

**PME, distribution, Allemagne**

Raccourcir les délais peut aussi passer par l’adaptation des outils utilisés. Certaines entreprises vont préférer les entretiens en visioconférence en début de processus ou encore avoir recours à des entretiens vidéo – le candidat se filme en répondant à des questions et il télécharge ensuite la vidéo sur une plateforme – qu’elles visionnent en différé. Cela leur permet de traiter rapidement un plus grand nombre de candidatures.

“ Nous avons des entretiens vidéo et une plateforme pour les poster. Par exemple, tous les candidats doivent répondre à trois questions et chacun envoie sa réponse. Et si vous y ajoutez un CV, vous obtenez ainsi une image complète [...] cela vous permet de passer en revue un grand nombre de candidats en peu de temps. La vidéo montre aussi la motivation, s’il ne prend pas toujours la peine de faire une vidéo, c’est son choix.

**Grande entreprise, télécommunication, Estonie**



## (12) - Envisager le recours à l'intelligence artificielle pour gagner en agilité

Questionnés sur la place de l'Intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement, la plupart des experts et des recruteurs rencontrés s'accordent à dire que ces technologies, encore en développement, permettent avant tout un gain de temps sur les aspects logistiques, notamment dans les grandes entreprises. Par exemple, l'IA peut faciliter le tri des candidatures, permettre d'affiner la chasse de candidats, aider à la rédaction d'offres d'emploi (notamment pour respecter certaines obligations légales) ou encore au suivi des candidats durant le processus de recrutement.

“ Sur les postes en tension, nos recruteurs vont même nous demander, à moi ou mes managers, un profil d'une personne qu'on a dans la société et qui a un profil LinkedIn bien rempli, qui a toutes les compétences clés et sur la base de ça, ils utilisent l'intelligence artificielle pour que le moteur recherche des profils similaires et contacte potentiellement des gens.

**Grande entreprise, industrie, France**

Au-delà du recrutement, l'IA peut aider au repérage d'un éventuel désinvestissement, suggérer des formations. Cependant, les experts soulignent que c'est une technologie qui nécessite d'importantes quantités de données de qualité pour être efficace. Par ailleurs, elle comporte des risques d'uniformisation des profils et discriminatoires<sup>11</sup>. Elle peut également être utilisée lors d'entretiens en vidéo pour décrypter le langage non-verbal, toutefois cette utilisation de l'IA manque encore de maturité.

À ce stade, l'IA peut être utilisée, avant tout, comme un outil d'optimisation des processus et ne peut remplacer l'expertise ou le ressenti humain dans la sélection des candidats et des candidates.



## (13) - Mettre en place un processus d'intégration renforcé et en amont de la prise de poste

Dans tous les pays étudiés, les grandes entreprises interrogées sont unanimes sur l'importance de la période d'intégration et la volonté de renforcer encore davantage cette étape. Dans les secteurs en tension, l'intégration démarre souvent en amont de la prise de poste avec le *pre-boarding*. Cette pratique émergente consiste à alimenter la relation avec le candidat retenu dès la signature de son contrat d'embauche, afin de continuer à susciter son intérêt et son enthousiasme, et afin d'éviter son départ chez un concurrent pendant sa période de préavis s'il est en poste.

“ On espère avoir un bon *pre-boarding*, dès le moment où le candidat signe le contrat jusqu'au premier jour de travail. On est invité à un portail où on reçoit de l'information sur l'entreprise et aussi à tous les événements et *afterworks*.

**PME, activités Informatiques, Suède**

<sup>11</sup> Apec (2020), « Etat des lieux et prospective, l'IA dans le recrutement ».

“ Le contact avant le jour de l'embauche avec le chef d'équipe est une mesure contre le 'candidat ghosting'. Souvent nous invitons les futurs collaborateurs, avant qu'ils ne commencent, à des événements de l'équipe.

**Grande entreprise, assurance, Allemagne**

Les PME rencontrées, en raison de moyens plus limités, s'en tiennent souvent à un onboarding basique, centré sur la découverte des processus, des outils, des collègues directs, etc. Les plus grandes d'entre elles déploient des parcours plus consolidés qui peuvent s'étendre sur plusieurs jours et inclure des activités variées.

“ Il y a trois jours où ils viennent tous au siège avec des activités variées. Des activités pas en lien avec leur métier, mais qui ont un lien avec l'entreprise au global. Par exemple, ils vont aller faire un tour au centre de R&D et on va les emmener faire des tests de produits, etc.

**Grande entreprise, automobile, France**



## (14) - Améliorer l'expérience salarié pour fidéliser

Pour retenir leurs talents et éviter un trop fort *turn-over*, les entreprises rencontrées mettent en place des mesures pour améliorer l'expérience salarié.

Par exemple, beaucoup d'entreprises cherchent à instaurer plus de proximité et d'écoute via des moments d'échanges réguliers pour comprendre les attentes et les aspirations de leurs collaborateurs et collaboratrices. Dans certaines entreprises, les entretiens annuels laissent place à des évaluations régulières s'appuyant sur la collégialité et le *feedback*, tant entre collègues qu'avec la direction.

“ Et ce qui est super cool, et je pense que c'est aussi un bénéfice appréciable, c'est que nous avons deux fois par an un « cycle de performance », ce qui signifie que deux fois par an, nous avons vraiment un *feedback* intensif et la possibilité de parler avec son manager des évolutions de salaire.

**Grande entreprise, ingénierie, Allemagne**

Sur le plan personnel, une plus grande attention est portée à la santé physique et mentale des salarié.e.s. Ainsi, certaines entreprises les encouragent à pratiquer une activité sportive, proposent des ateliers de gestion du stress, améliorent le cadre de travail avec des espaces de détente, etc.

“ Pour le bien-être, nous faisons tout, de la physiothérapie aux séances de psychologue et de coaching. Nous avons une gamme très large dans ce sens [...] Nous faisons un cours sur la gestion des émotions ou un cours sur la thérapie par le rire, un cours sur la gestion du temps. Nous faisons aussi des journées en dehors de l'environnement de travail, dans la nature par exemple, comme une retraite de deux jours où nous travaillons sur le développement personnel.

**PME, technologie, Espagne.**



## (15) - Entretenir des liens avec les candidats et candidates en prévision de besoins futurs

Depuis longtemps, les grandes entreprises, conscientes de la nécessité d'anticiper leurs besoins futurs de recrutement de cadres, constituent des viviers de candidats potentiels. Avec l'accentuation des difficultés de recrutement, cette pratique se diffuse au sein des PME. Aussi la gestion des talents est pensée comme un processus continu en construisant une relation qualitative et durable avec les candidats potentiels.

Par exemple, certaines entreprises cherchent à rester en contact avec d'anciens postulants, non retenus, mais qui pourraient présenter un intérêt pour l'entreprise pour de futurs recrutements. D'autres entretiennent des relations avec d'anciens collaborateurs et collaboratrices via la création d'associations, de clubs d'anciens salariés ou encore l'organisation d'évènements, notamment pour présenter les évolutions dans la structure. De cette façon, les entreprises espèrent éveiller à nouveau l'intérêt d'ex collaborateurs en leur proposant un poste ou de les voir jouer un rôle « d'ambassadeur » bien que ne faisant plus partie de l'entreprise, ou encore dans une logique de cooptation.

**“** *J'ai un fichier avec tout un groupe de personnes qui ont participé au processus de recrutement, qui n'ont pas nécessairement été retenues, mais qui étaient des candidats et des prétendants tellement forts que j'aimerais rester en contact avec eux.*

**Grande entreprise, technologie, Royaume-Uni**

**“** *Il y a deux mois à peine, nous avons organisé notre premier événement pour les anciens, parce que nous disons qu'une fois qu'on fait partie de l'entreprise, on reste attaché à l'entreprise. Et comme nous avons vécu des choses ensemble, il est tout à fait logique d'avoir un programme d'anciens. Parfois, les gens ont envie de revenir chez nous. Ils manifestent l'envie de rester en contact. Les personnes qui sont venues, elles étaient une vingtaine et étaient totalement intéressées par nos offres d'emploi.*

**Grande entreprise, ingénierie, Allemagne**

# 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

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Avril 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 :** Valentine Henrard, May Cha, Camille Lévy, Sylvie Tartesse, Cendrine Mouline

**Maquette :** Caracter



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

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + 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).

Avril 2023

