



# Recrutements de cadres en ressources humaines **Bilan 2020**

- **La dynamique de l'emploi cadre s'est brutalement retournée en 2020**
  - Les entreprises du secteur privé ont recruté 228 700 cadres en 2020 contre 281 300 un an auparavant, soit une baisse de -19 %.
  - La crise en 2020 n'a toutefois pas entraîné de destructions de postes cadres.
- **Le nombre de recrutements de cadres en RH a chuté de -17 % en 2020**
  - La fonction RH a un peu mieux résisté que l'ensemble du marché
  - 73 % des recrutements de cadres en RH ont été réalisés dans le secteur des services en 2020.
  - Près de 8 recrutements en RH sur 10 ont été réalisés par des PME.
  - L'Île-de-France, qui concentrait 43 % des recrutements de cadres en RH réalisés en France métropolitaine, a été plus fortement impactée par la crise.
- **La reprise observée au 1<sup>er</sup> semestre 2021 de la volumétrie des offres d'emploi cadre en RH est de bon augure**
  - Les offres d'emploi de cadres en RH ont progressé de +13 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2019

# Sommaire

## 03

Les recrutements de cadres ont connu un coup d'arrêt brutal en 2020, toutes fonctions confondues

## 05

Les recrutements de cadres en RH ont chuté en 2020 mais restent concentrés dans les services, dans les PME et en Île-de-France

## 07

Les recrutements de cadres en RH devraient repartir à la hausse en 2021

## Méthodologie

► Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent de 8 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des salariés du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,4 million de salariés dont 345 500 cadres. L'interrogation téléphonique a été confiée à BVA et s'est déroulée du 2 décembre 2020 au 19 février 2021. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salariés au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre. Sont également recueillies les prévisions de recrutements et de promotions internes pour les 12 mois suivants.

► L'indicateur des offres Apec permet un suivi de l'évolution du marché de l'emploi des cadres du secteur privé. Il s'appuie spécifiquement sur le nombre de postes distincts publiés sur [apec.fr](http://apec.fr) (hors offres partenaires). Ainsi il mesure le nombre d'intentions de recrutements de cadres émises par les entreprises du secteur privé sur une période donnée. Les résultats par métier s'appuient sur les offres pour lesquelles l'intitulé de poste a pu être identifié (soit à partir de 90 % des offres d'emploi publiées).

# 01. Les recrutements de cadres ont connu un coup d'arrêt brutal en 2020, toutes fonctions confondues

## 52 600 recrutements en moins qu'en 2019, soit une baisse de -19 %

Formalisée par une hausse continue des recrutements de cadres entre 2013 et 2019, la dynamique du marché de l'emploi cadre s'est brutalement interrompue en 2020. La crise sanitaire, qui sévit depuis plus d'un an, a entraîné une récession d'une ampleur historique en France avec une chute en 2020 de 8,2 % de la richesse produite (PIB), de 10,3 % de l'investissement productif (FBCF) et de 7 % de la consommation des ménages. Face à ce choc récessif aussi inédit que brutal, les entreprises ont été contraintes de réduire sensiblement la voilure en matière de recrutements de cadres : 228 700 embauches ont ainsi été réalisées en 2020, soit 52 600 de moins par rapport au millésime 2019 (en baisse de -19 %).

La quasi-totalité des secteurs a été affectée par cette chute des recrutements de cadres. Les ser-

vices à forte valeur ajoutée, moteurs de l'emploi cadre, n'ont pas échappé à ce mouvement et ont enregistré des replis conséquents en 2020 : -21 % dans les activités informatiques par rapport à 2019, -29 % dans les activités juridiques, comptables et conseil et -14 % dans l'ingénierie R&D. L'industrie, elle aussi, n'a pas échappé au recul des embauches de cadres sur un an (-24 %). La filière automobile, aéronautique et autres matériels de transports a été particulièrement exposée (-32 %), fragilisant tout un pan du tissu productif hexagonal et de nombreux bassins d'emploi. Le commerce a également fortement souffert des restrictions sanitaires et des fermetures administratives qui ont rythmé l'année 2020 (-24 % pour le secteur de la distribution spécialisée). Le constat est similaire pour l'hôtellerie-restauration-loisirs (-26 %).

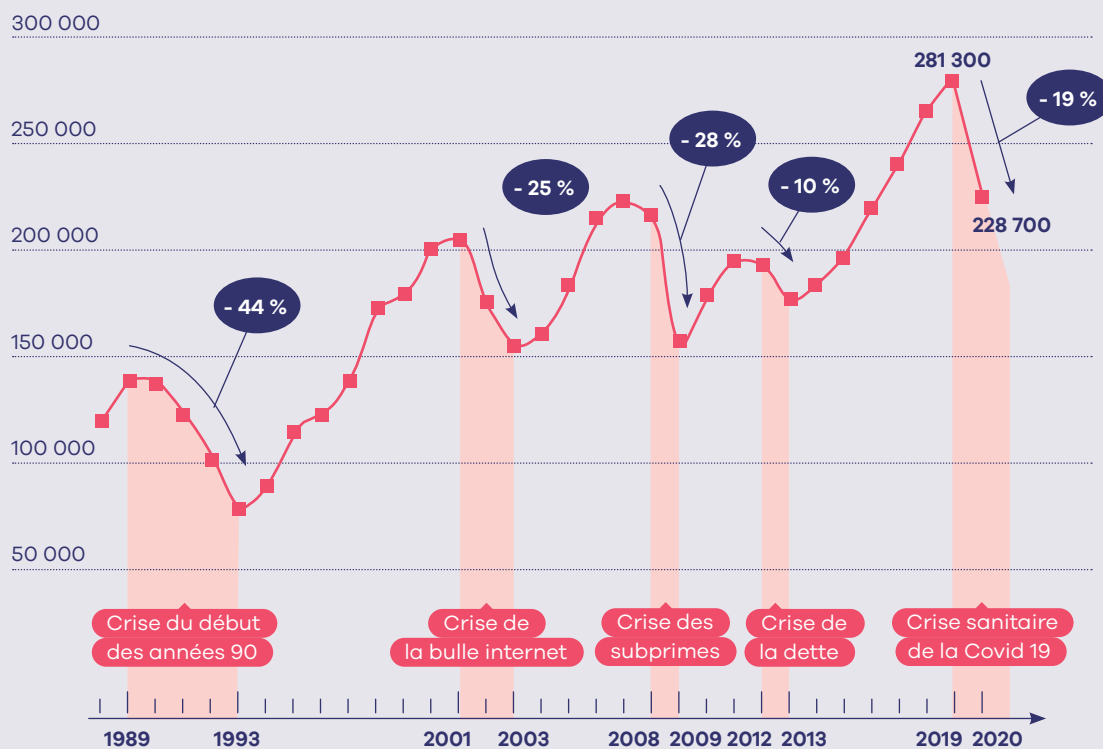
## Des créations d'emploi cadre réduites de moitié

La récession en 2020 n'a toutefois pas entraîné de destruction de postes cadres : au contraire, 37 100 postes de cadres ont même été créés (deux fois moins qu'en 2019). Cette création nette d'emplois cadres est à mettre au crédit des promotions internes de salarié-e-s au statut de cadre qui ont mieux résisté.

Quant aux sorties, elles ont été également en retrait, les cadres ayant été moins nombreux à changer d'entreprise et ayant préféré différer leur projet de mobilité dans l'attente d'une amélioration de la situation économique.

## Les recrutements de cadres, toutes fonctions confondues ont chuté en 2020 de - 19 %

Évolution du nombre de recrutements annuels de cadres en France métropolitaine (CDI et de CDD de 12 mois et plus)



Source : Apec, 2021.

## Malgré la récession, 37 100 postes cadres ont été créés en 2020 dans le secteur privé en France métropolitaine

Création nette de postes cadres en 2020

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	228 700
Promotions internes de non cadres au statut de cadre	52 600
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	205 400
Départs à la retraite de cadres en poste	38 800
<b>Création nette de postes cadres (recrutements + promotions - sorties/départs)</b>	<b>+ 37 100</b>

Source : Apec, 2021.

## 02. Les recrutements de cadres en RH ont chuté en 2020 mais restent concentrés dans les services, dans les PME et en Île-de-France

### En 2020, l'impact de la crise sur les recrutements de cadres en RH a été un peu moins fort que pour l'ensemble du marché (-17%)

Sous l'effet de la crise, le nombre de recrutements de cadres dans la fonction cadre agrégée administration, RH, communication et juridique a baissé beaucoup plus fortement que l'ensemble du marché (-29 % *versus* -19 %). Mais, plus spécifiquement, les ressources humaines ont été moins impactées par les

effets de la crise, avec une baisse des recrutements de -17 %.

A noter que la part des recrutements de cadres en ressources humaines dans l'ensemble des recrutements est restée stable entre 2019 et 2020, autour de 4%.

### Les services restent le premier secteur recruteur de cadres en RH

La répartition sectorielle des recrutements de cadres en RH est très proche de celle observée pour l'ensemble des embauches de cadres : 73 % des recrutements dans la fonction RH ont été réalisés en 2020 dans le secteur tertiaire et plus particulièrement dans les activités de services à forte valeur ajoutée, telles que les activités informatiques et de télécommunications et les activités juridiques, comptables et de conseil.

En 2020, dans le contexte de crise sanitaire, la part des recrutements de cadres en RH dans le secteur

des services a cependant baissé de - 5 points (73 % en 2020 *versus* 78 % en 2019) au profit du secteur du commerce (+ 4 points). Au global, le nombre de recrutements de cadres a suivi la même tendance (- 22 % dans les services et +22 % dans le commerce, comparé à 2019). Cette baisse dans les services est imputable à celle observée pour les activités juridiques, comptables et de conseil (baisse de - 35 % du nombre de recrutements) et les activités informatiques et de télécommunications (baisse de - 45 % du nombre de recrutements).

### Près de 8 recrutements de cadres en RH sur 10 sont effectués par des PME

En 2020, 79 % des embauches de cadres en RH se sont effectuées dans les PME et 21 % dans les grandes entreprises. Toutes fonctions confondues, la part de

cadres embauchés dans les PME est comparative-ment de 63 %.

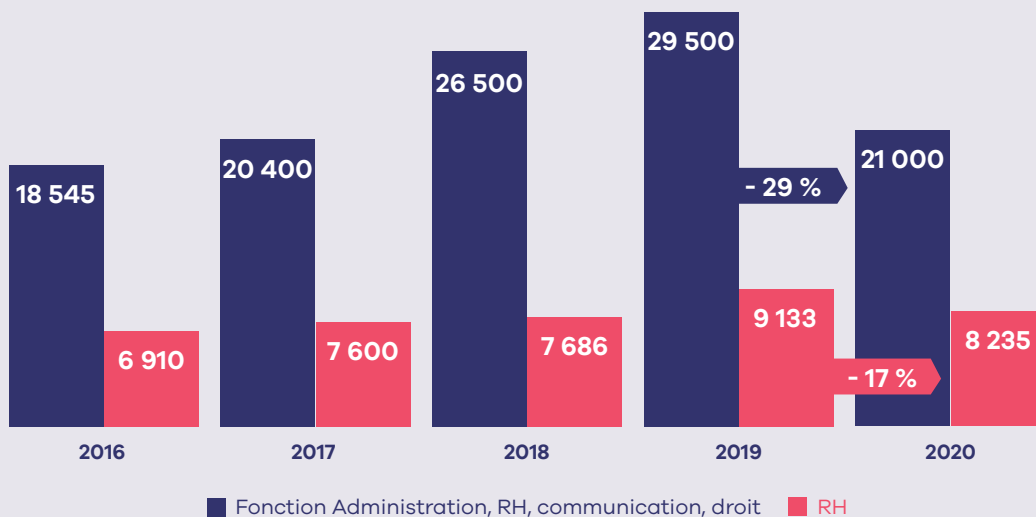
### En 2020, l'Île de France a enregistré une baisse de -23 % des recrutements de cadres en RH.

La répartition territoriale des recrutements des cadres en RH est très hétérogène, conséquence de la particularité des tissus économiques régionaux et des spécificités sectorielles plus ou moins marquées. En 2020, l'Île-de-France se positionnait toujours au premier rang des régions recruteuses et polarisait 43 % des recrutements de cadres en RH. La densité de son tissu productif, la surreprésentation d'activi-

tés de services et la présence de nombreux sièges sociaux expliquent cette polarisation durable en Île-de-France. Dans le contexte de crise sanitaire, le nombre de recrutements de cadres en RH a cependant chuté de -23 % comparé à 2019. Certaines régions comme l'Auvergne-Rhône-Alpes ont mieux résisté, avec des recrutements en RH en hausse de + 8 %.

La baisse du nombre de recrutements de cadres en RH a été moins forte que pour ceux de la fonction agrégée Administration, RH, communication, droit

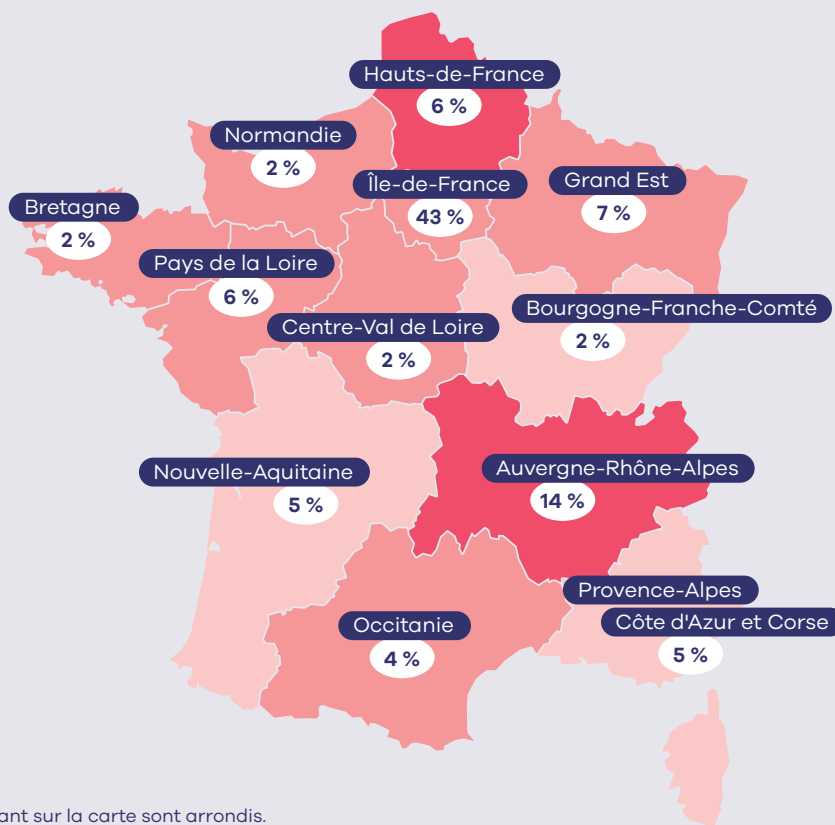
### Évolution du nombre de recrutements de cadres en RH



Source : Apec, 2021.

### Les embauches de cadres RH se concentrent en Île-de-France

#### Structure des recrutements de cadres en RH en 2020



Les pourcentages figurant sur la carte sont arrondis.

Source : Apec, 2021.

## 03. Les recrutements de cadres en RH devraient repartir à la hausse en 2021

### La chute en 2020 de la volumétrie des offres d'emploi de cadres en RH a laissé place à une nette reprise au 1<sup>er</sup> semestre 2021

Les effets du recul de l'activité au printemps 2020 sur la volumétrie des offres d'emploi de cadres en RH ont été conséquents, à la mesure de l'impact observé tous secteurs et toutes fonctions confondus. Les offres d'emploi de cadres publiées sur apec.fr au 1<sup>er</sup> semestre 2020 ont ainsi chuté de -34 % au global comparé au 1<sup>er</sup> semestre 2019.

En ressources humaines, la baisse a été de -37 % et a concerné plus particulièrement le développement des RH (- 48 %) avec les métiers du recrutement et de la gestion de carrière (-53 %).

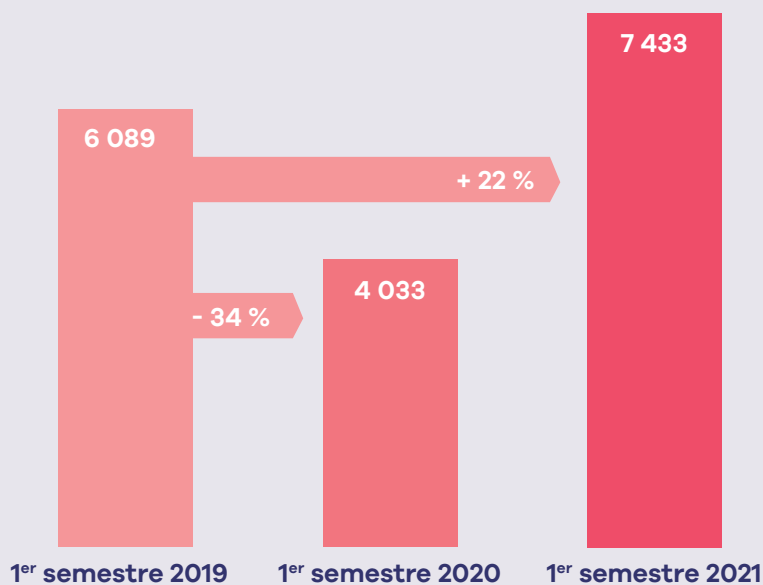
Les jeunes diplômés, particulièrement exposés, n'ont pas des mêmes opportunités d'offres de postes en RH que les cadres confirmés : la baisse des offres en RH pour ceux-ci a été de -47 % (-34 % pour les cadres confirmés). Aussi, aucune région et aucun secteur

n'ont été épargnés par la chute des offres de cadres en RH. Le recul a toutefois été plus saillant en Ile de France (-44 %), et dans les activités de conseil et gestion des entreprises (-56 %) et les activités informatiques (-52 %).

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2021, le volume global d'offres d'emploi de cadres s'est nettement redressé, avec une baisse de -14 % comparé au 1<sup>er</sup> semestre 2019. La situation concernant les offres d'emploi de cadres en RH est plus favorable : +13 % au 1<sup>er</sup> semestre 2021 comparé à la même période en 2019. Cette reprise de l'activité profite le plus aux cadres de l'administration des RH et du développement RH (respectivement +22 % et +4 % au 1<sup>er</sup> semestre 2021 versus 2019). La direction des RH restant en repli en 2021 (-41 %).

## Le nombre d'offres d'emploi cadre en Administration des RH publiées sur le site apec.fr repart à la hausse au 1<sup>er</sup> semestre 2021 et dépasse le niveau de 2019

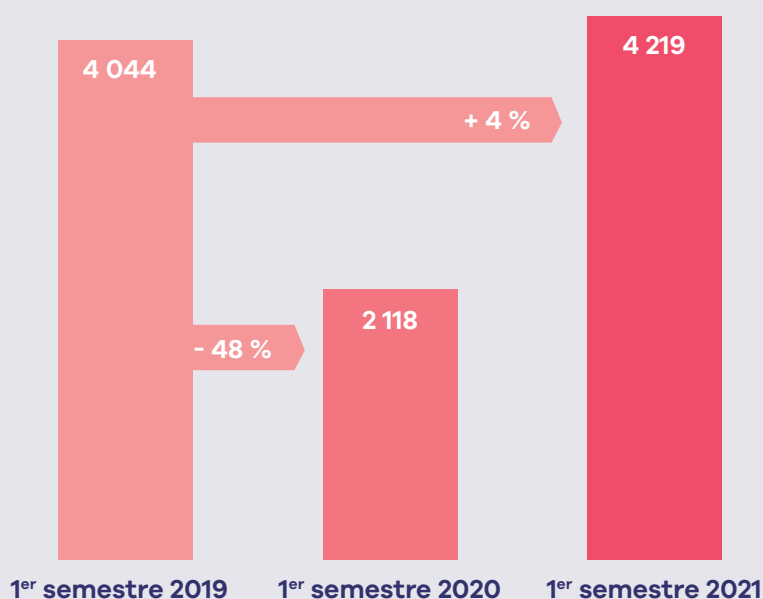
### Evolution du volume d'offres d'emploi Apec en Administration des RH



Source : Apec, 2021.

## Le nombre d'offres d'emploi cadre en Développement des RH publiées sur le site apec.fr repart à la hausse au 1<sup>er</sup> semestre 2021 et retrouve le niveau de 2019

### Evolution du volume d'offres d'emploi Apec en Développement des RH



Source : Apec, 2021.



# 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 »

- > Baromètre Apec, 3<sup>ème</sup> trimestre 2021
- > Pratiques de recrutements des cadres 2021
- > Prévisions Apec 2021, mai 2021
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, mai 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur du commerce, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de l'industrie, mars 2021



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter:  
[@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT) ISBN 978-2-7336-1260-6

Juillet 2021

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Equipe projet : Olivier Busnot

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES 51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).