



# Recrutements de cadres managers

## Un degré d'exigence supplémentaire

- **Les recrutements de cadres managers sont des recrutements à forts enjeux, aussi bien du côté des entreprises que du côté des candidats**
  - 41 % des cadres occupent des responsabilités hiérarchiques, nombre de recrutements de cadres sont donc des recrutements de managers.
  - Les recruteurs souhaitent éviter les erreurs de recrutement, jugées fortement préjudiciables pour ces postes à responsabilité hiérarchique.
  - Les candidats, quant à eux, souhaitent souvent échapper à des dissonances managériales et cherchent par conséquent un environnement de travail qui leur permettra de mettre en œuvre leur propre vision du management.
- **Or les informations jugées clés par les uns comme par les autres s'avèrent difficiles à évaluer au cours des processus de recrutement**
  - Les recruteurs souhaitent évaluer les compétences managériales des candidats : sens de l'organisation, leadership, communication, etc. Or deux-tiers d'entre eux estiment qu'il n'est pas aisé d'évaluer de telles compétences dans le cadre d'un processus de recrutement.
  - En miroir, près de la moitié des cadres managers considèrent difficile d'évaluer la culture managériale d'une potentielle future entreprise.
- **Les recruteurs sont déterminés à soigner ces recrutements**
  - Les recruteurs adoptent une posture offensive pour pourvoir ce type de postes. 70 % déclarent approcher des candidats en direct pour leurs postes de manager, contre 58 % pour le recrutement de cadres sans responsabilité hiérarchique.
  - Ils démultiplient ensuite les outils pour sélectionner les candidats : prises de références (76 % en font au moins de temps en temps), entretiens couplés (71 %), ou, dans une moindre mesure, tests d'évaluation des *soft skills* (43 %).
- **De leur côté, les candidats et candidates à un poste de manager se montrent particulièrement vigilants et investis pour asseoir leurs choix**
  - Les candidats cadres managers cherchent aussi à asseoir leur décision en se faisant l'idée la plus précise du poste et de l'environnement de travail. En particulier, ils n'hésitent pas à solliciter en amont leur réseau pour obtenir ce type d'informations (68 %).
  - Une fois engagés dans le processus de recrutement, ils se montrent des candidats particulièrement exigeants, désireux d'instaurer une relation d'égal à égal avec les recruteurs.

# Sommaire

## 03

Des recrutements aux enjeux critiques, pour les recruteurs comme pour les candidats

## 05

Des informations jugées clés et difficiles à évaluer de part et d'autre

## 07

Des recruteurs déterminés à soigner ces recrutements

## 09

Des candidats particulièrement vigilants et investis pour asseoir leurs choix

# Méthodologie

**Les analyses présentées dans cette publication reposent sur deux volets.**

### Un volet qualitatif

Ce volet a été réalisé en mai et juin 2024 par la société BVA People Consulting.

- 11 entretiens auprès de professionnels du recrutement : 5 DRH / RRH en entreprise et 6 intermédiaires du recrutement.
- 15 entretiens auprès de cadres managers en poste ayant changé récemment de poste ou engagés dans des processus de recrutement.

### Un volet quantitatif

Ce volet a été réalisé en septembre 2024 par la société Callson pour l'interrogation des recruteurs et la société Bilendi pour l'interrogation des cadres managers.

- Interrogation par téléphone d'un échantillon représentatif de 1 000 recruteurs en entreprise employant au moins un cadre. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas sur les critères de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région d'implantation.
- Interrogation en ligne d'un échantillon représentatif de 2 000 cadres en emploi dont 852 cadres managers. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de région d'habitation, de secteur d'activité et de taille d'entreprise.

# Des recrutements aux enjeux critiques, pour les recruteurs comme pour les candidats

## Des recruteurs soucieux de sécuriser les recrutements pour cet échelon managérial

Tout recrutement, de cadre comme de non-cadre, représente souvent un enjeu fort pour les entreprises, quelle que soit leur taille, et en particulier dans les TPE-PME qui recrutent plus épisodiquement et sont donc moins familières avec les processus de recrutement. Mais les recrutements de cadres managers revêtent une importance encore plus forte que les autres. Les managers jouent en effet un rôle crucial de courroie de transmission entre la direction et les équipes. Ils sont ainsi à la fois les garants de l'atteinte des objectifs mais aussi de la cohérence stratégique et de la cohésion d'équipe. Les recruteurs accordent donc à ces recrutements exigeants une attention particulière.

“ Les mots qui me viennent à l'esprit quand je pense aux recrutements de managers : complexité, exigence, sérieux. On ne peut pas se permettre de faux pas.

**Recruteur, cabinet de recrutement**

L'enjeu est de parvenir à mener des recrutements durables, afin d'éviter une instabilité managériale. Une erreur de casting pour ce type de postes est en effet considérée comme susceptible de porter atteinte non seulement à l'équipe managée, mais plus largement à l'ensemble de l'entreprise. Relancer un nouveau recrutement se traduirait par une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

La réussite de ces recrutements est donc décisive. Or, tous les recruteurs soulignent que trouver des candidats capables d'endosser ce rôle n'est pas chose aisée. Dans un marché en tension, 1 recruteur sur 2 estime qu'il est encore plus difficile d'obtenir suffisamment de candidatures de qualité pour des postes de cadres managers que pour des postes de cadres sans responsabilité hiérarchique.

## Des candidats désireux de trouver un environnement propice à leur vision du management

40 % des cadres managers pourraient envisager de quitter leur entreprise dans les 12 prochains mois, une proportion un peu plus élevée que chez les cadres non-managers (33 %). Et la très grande majorité d'entre eux souhaiteraient rester managers dans le futur. Or ces souhaits de mobilité externe revêtent là aussi un enjeu critique.

En effet, pour nombre de cadres managers, ces envies de mobilité naissent de dissonances managériales. Parmi les raisons qui les poussent à vouloir changer d'entreprise, il y a souvent l'écart entre leur représentation idéale du management et la manière dont ils peuvent exercer ce rôle dans leur organisation, mais aussi des désaccords avec la stratégie de l'entreprise ou des conflits avec leur direction. La mobilité est alors vécue comme la possibilité de trouver un environnement de travail plus propice à leur vision du management.

“ Moi j'ai plutôt la vision d'un management moderne, pas une vision classique. J'essaie de faire en sorte que les gens participent, qu'il y ait un travail collaboratif. Ce que je recherche ce n'est pas la

*méthode où le manager donne la directive, quelqu'un qui donne des ordres et derrière ça s'exécute : je trouve cette vision-là dépassée. Je veux mettre en œuvre la collaboration et que les gens apportent de la valeur.*

**Cadre manager en poste, en recherche active et engagé dans des processus de recrutement**

Mais tout comme les recruteurs craignent une erreur de recrutement, les cadres managers appréhendent de se tromper dans le choix d'une nouvelle entreprise. Le changement de poste en tant que manager est perçu comme très exigeant : il s'agit de se familiariser avec une nouvelle équipe et de s'adapter à une nouvelle culture d'entreprise, à l'image des autres cadres en mobilité, mais aussi d'appréhender finement le style managérial de l'entreprise et les caractéristiques de l'équipe à encadrer. Aussi n'ont-ils pas envie de commettre une erreur et de devoir se relancer dans la recherche d'un nouveau poste quelques mois plus tard. Non seulement parce que les postes de managers ne sont pas légion, mais parce qu'une erreur de parcours pourrait à leurs yeux pénaliser la suite de leur carrière.

## Les recrutements de managers revêtent une importance décisive

“ Se tromper dans le recrutement d'un cadre manager peut avoir **des conséquences plus graves**, car cela impacte toute une équipe. Le turnover à des niveaux de direction peut déstabiliser les collaborateurs et nuire à la performance globale. Un mauvais recrutement peut également fragiliser la structure hiérarchique et conduire à des départs supplémentaires, créer un effet boule de neige.

**Recruteur, cabinet de recrutement**



“ C'est un peu compliqué : c'est comme **chercher une aiguille dans une botte de foin** !

**Recruteur, RH en entreprise**

### POUR LES RECRUTEURS

Importance de l'échelon managérial

Erreurs de recrutements préjudiciables

Coûts de recrutement élevés

Moins / peu de candidats

### Des recrutements / mobilités à enjeux critiques

Fuir / éviter des dissonances managériales

Prise de poste exigeante : adaptation nouvelle équipe / culture

Prise de risques pour la carrière

Moins / peu de postes

### POUR LES CANDIDATS CADRES MANAGERS

“ C'est pour **pouvoir mettre en œuvre ma vision du management et pas celle de quelqu'un d'autre** : honnêtement, je m'entends assez bien avec le DSI actuel, mais on ne partage pas tous les points de vue et donc on n'a pas la même vision sur la façon de faire fonctionner une entreprise de manière générale. Mon DSI actuel a une vision un peu paternaliste, un peu à l'ancienne.

**Cadre manager en poste, en recherche active et engagé dans des processus de recrutement**



“ C'est **une prise de risques**, d'autant plus quand on augmente en responsabilités, c'est l'instabilité, peser le pour et le contre. On sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on gagne.

**Recruteur, RH en entreprise**

# Des informations jugées clés et difficiles à évaluer de part et d'autre

## Des recruteurs à l'affût des *soft skills* des candidats

Afin de réussir ces recrutements décisifs, les entreprises vont chercher des candidats qui, non seulement sont dotés de fortes compétences techniques mais possèdent aussi de nombreuses compétences comportementales, essentielles pour le management. Les entreprises cherchent des managers qui conjuguent des qualités d'organisation, des facultés de communication et un certain leadership. Elles attendent aussi des managers inventifs, capables d'évoluer dans des environnements de plus en plus volatiles. L'évaluation des *soft skills* occupe donc une place centrale dans la stratégie pour recruter des managers.

“ Le sens aigu du service, le dynamisme, le goût du challenge, pouvoir apporter des solutions pour atteindre les objectifs, un rôle de pilotage des conditions commerciales, être garant d'un bon niveau de satisfaction clients, pouvoir évoluer dans un environnement concurrentiel, complexe, stimulant, mais aussi stressant, une capacité à manager une équipe, avoir le sens du contact.

Recruteur, RH en entreprise

Les entreprises sont toutefois bien conscientes de la difficulté à obtenir de telles informations. S'il leur semble relativement aisé de valider les compétences techniques (à l'aide des diplômes ou de tests), il en est tout autre pour les *soft skills*. 64 % des recruteurs en entreprise estiment difficile d'évaluer les compétences managériales des candidats.

“ Valider les compétences techniques pour nous, c'est relativement simple, d'autant que nous sommes très spécialisés, donc on connaît parfaitement le quotidien de ce que font nos candidats. Là où c'est compliqué, c'est d'évaluer la partie managériale.

Recruteur, cabinet de recrutement

## Des candidats à la recherche d'indices sur la culture managériale

Pour diminuer les risques associés à la mobilité, les candidats managers, comme les autres cadres, vont également chercher à récupérer un maximum d'informations sur l'entreprise et le poste (périmètre des missions, taille de l'équipe encadrée, salaire, avantage, etc.).

Mais, par rapport aux autres candidats, les managers étoffent leurs questionnements et osent davantage interroger le recruteur sur les conditions concrètes de travail – les leurs et celles de leurs futurs collaborateurs. Ils se montrent également curieux de l'historique du poste : s'agit-il d'une création ou d'un remplacement ? Dans ce dernier cas, pourquoi la personne précédente quitte le poste ? Quelles étaient les difficultés qu'elle pouvait rencontrer ? Ils sont également soucieux de bien comprendre la stratégie de l'entreprise et surtout sa culture managériale : quel rôle jouent les managers dans l'organisation ? De quels moyens disposent-ils ? Quel est leur degré de liberté managériale ? Là encore, ce n'est pas une tâche aisée. 1 cadre manager sur 2 (46 %) considère difficile de bien évaluer la culture managériale d'une entreprise.

“ Les candidats questionnent plus sur le sens de l'entreprise, la stratégie, est-ce qu'il n'y a pas un loup, est-ce que le poste va vraiment être constructif et enrichissant. Ils cherchent à valider la légitimité, le sens du poste et ses fondements, pourquoi le poste est ouvert, dans quelle dynamique. Je le ressens beaucoup plus fort aujourd'hui. On a de plus en plus de questions sur la façon de manager de leur éventuel futur N+1. Ils ont moins envie de s'embêter avec des gens éventuellement toxiques ou autoritaires.

Recruteur, cabinet de recrutement

## Les recruteurs cherchent des candidats dotés de nombreuses *soft skills*

### Exemples de *soft skills* recherchées par les recruteurs

#### Conduite de l'activité

- Focalisation sur les objectifs
- Organisation / gestion de projet
- Planification et priorisation
- Responsabilité, capacité à rendre des comptes

#### Animation d'un collectif

- Ecoute
- Capacité à fédérer
- Capacité à travailler en réseau / à interagir avec différents types d'interlocuteurs
- Diplomatie
- Gestion des conflits

#### Leadership

- Vision stratégique
- Capacité à porter cette vision
- Charisme
- Prise de décisions
- Prise de recul

#### Développement des collaborateurs

- Pédagogie
- Responsabilisation
- Capacité à déléguer
- Capacité à faire des feedbacks

#### Adaptabilité

- Réactivité / proactivité
- Capacité à évoluer dans un environnement mouvant
- Force de propositions
- Orienté solutions
- Accompagnement du changement

#### Autres qualités personnelles

- Honnêteté, intégrité
- Gestion de ses émotions
- Empathie...

## Les candidats souhaitent se renseigner finement sur le poste et la culture managériale de l'entreprise

### Exemples d'informations recherchées par les candidats

#### Rémunération

- Salaire
- Primes
- Autres éléments du package de rémunération
- Perspective d'évolutions salariales

#### Equipe

- Taille
- Composition (notamment âge et ancienneté des collaborateurs, mais aussi types de personnalité)

#### Conditions de la prise de poste

- Création ou remplacement
- Raisons du départ de l'ancien manager
- Modalités d'onboarding

#### Conditions de travail

- Horaires (amplitude, souplesse, etc.)
- Politique en matière de télétravail
- Conditions matérielles de travail
- Actions en matière de QVCT

#### Culture managériale

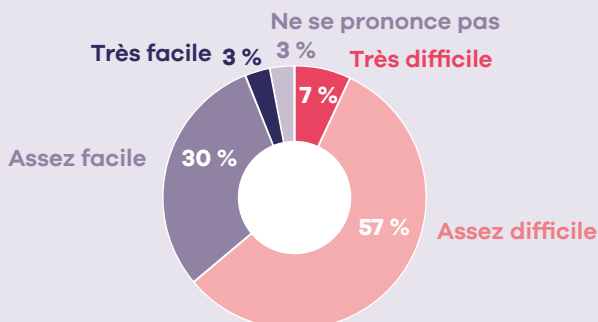
- Valeurs prônées
- Degré d'autonomie laissé aux managers et aux collaborateurs
- Personnalité du futur manager
- Existence d'un comité managérial

#### Stratégie

- Objectifs à atteindre sur le poste
- Moyens déployés pour atteindre les objectifs
- Inscription dans la stratégie globale de l'entreprise

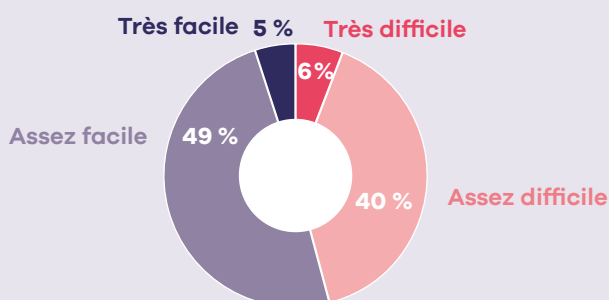
## De part et d'autre, des informations difficiles à évaluer

### Difficulté perçue par les recruteurs à évaluer les compétences managériales



Base : entreprises recrutant des cadres managers  
Source : Apec, 2024

### Difficulté perçue par les candidats à évaluer la culture managériale



Base : Cadres managers en poste  
Source : Apec, 2024

# Des recruteurs déterminés à soigner ces recrutements

## Un recours nettement plus fréquent à l'approche directe

Côté recruteurs, le premier enjeu de ces recrutements est de toucher des candidats potentiels. Nombre d'entre eux font le constat que l'offre d'emploi ne suffit plus et qu'il est nécessaire de déployer de multiples canaux de *sourcing* : activation du réseau, appel à la cooptation, contact de profils *via* LinkedIn ou encore recours à des cabinets de chasse de tête.

Surtout, les recruteurs sont dans une posture plus offensive pour pourvoir ce type de postes. 7 recruteurs en entreprise sur 10 déclarent approcher des candidats en direct pour pourvoir en externe un poste de manager, contre 58 % pour recruter des cadres sans responsabilité hiérarchique. 1 sur 4 fait

appel à un cabinet de recrutement ou de chasse de tête, voire plus d'1 sur 2 dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises (56 % contre 32 % dans les PME et 15 % dans les TPE).

“ Il y a une quinzaine d'années, on postait des annonces, on allait sur des jobboards, on avait énormément de candidatures. Alors qu'aujourd'hui on ne fait que débaucher. C'est la posture d'approche directe qui nous permet de trouver les meilleurs profils, on utilise beaucoup LinkedIn.

**Recruteur, RH en entreprise**

## Une démultiplication d'outils pour sélectionner les candidats

Les recruteurs vont ensuite mettre en place tout un éventail de pratiques afin de s'assurer de sélectionner le profil adéquat pour l'entreprise et l'équipe à encadrer. Le premier réflexe pour minimiser les risques consiste à privilégier le recrutement de managers qui le sont déjà. Si le ou les premiers entretiens se tiennent désormais souvent à distance, les recruteurs souhaitent conserver des entretiens en face-à-face, pour évaluer le candidat à travers son langage corporel et sa posture. Les recruteurs ont tendance à multiplier les entretiens ou à privilégier les entretiens couplés, avec plusieurs participants de différentes directions (ressources humaines, futur manager de la personne qui sera recrutée, membres de la direction, voire direction générale dans les PME, etc.). 71 % des recruteurs ont ainsi recours aux entretiens couplés pour au moins certains recrutements de manager, afin de croiser les points de vue et de pouvoir échanger sur les ressentis.

“ On a peu de temps pour évaluer une personne donc il faut vraiment poser les bonnes questions et on regarde ce qu'elle peut dégager, la gestuelle, la façon d'être, de parler. C'est qu'on double donc on fait souvent plusieurs entretiens, ça peut arriver qu'on en fasse deux ou trois quand on n'est pas sûr ou qu'on veut un autre avis. Il y en a toujours au moins deux : un avec moi et un avec moi et le DG ou le responsable d'antenne. S'il n'y a qu'un entretien, on sera forcément à deux.

**Recruteur, RH en entreprise**

76 % vont également effectuer au moins de temps en temps des prises de références, auprès d'anciens collaborateurs, d'anciens managers ou d'anciens collègues de même niveau hiérarchique. Ceux qui les ont systématisées (25 %) l'ont souvent fait suite à des erreurs de recrutement, qui selon eux auraient pu être évitées par ce biais.

“ Après l'entretien, on attend les prises de références, ce qui a été négligé à un moment donné et on en a fait les frais, donc maintenant, c'est une étape non négligeable, on ne passe plus au travers. C'est le cabinet de recrutement qui me les fait, minimum 2, mais j'aime bien en avoir 3 ou 4.

**Recruteur, RH en entreprise**

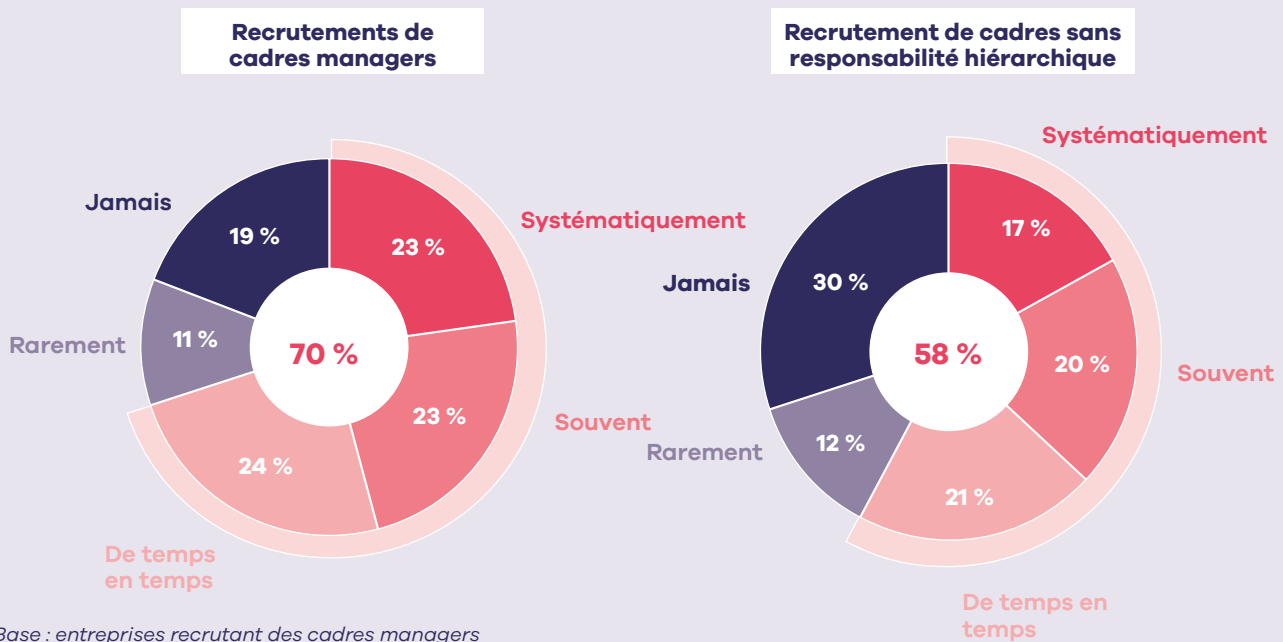
Enfin, 43 % des recruteurs font passer des tests aux candidats pour évaluer leurs *soft skills*, saisir leur personnalité. Les recruteurs qui les utilisent estiment que ces tests ne sont pas infaillibles mais constituent une base pour la discussion avec les candidats et permettent de ne pas se reposer sur un sentiment purement subjectif. Ils constituent, avec les prises de références, des moyens pour eux d'objectiver le plus possible l'évaluation des compétences managériales des candidats.

“ On le fait systématiquement pour les cadres managers car on va avoir plus d'attentes sur les *soft skills*. Je pense que les sources d'erreurs de recrutement, ce sont les biais cognitifs. C'est bien de coupler les entretiens avec les tests de personnalité, car on est humain avec toute notre subjectivité.

**Recruteur, RH en entreprise**

## L'approche directe est plus fréquente pour les postes de cadres managers que pour les autres postes de cadres

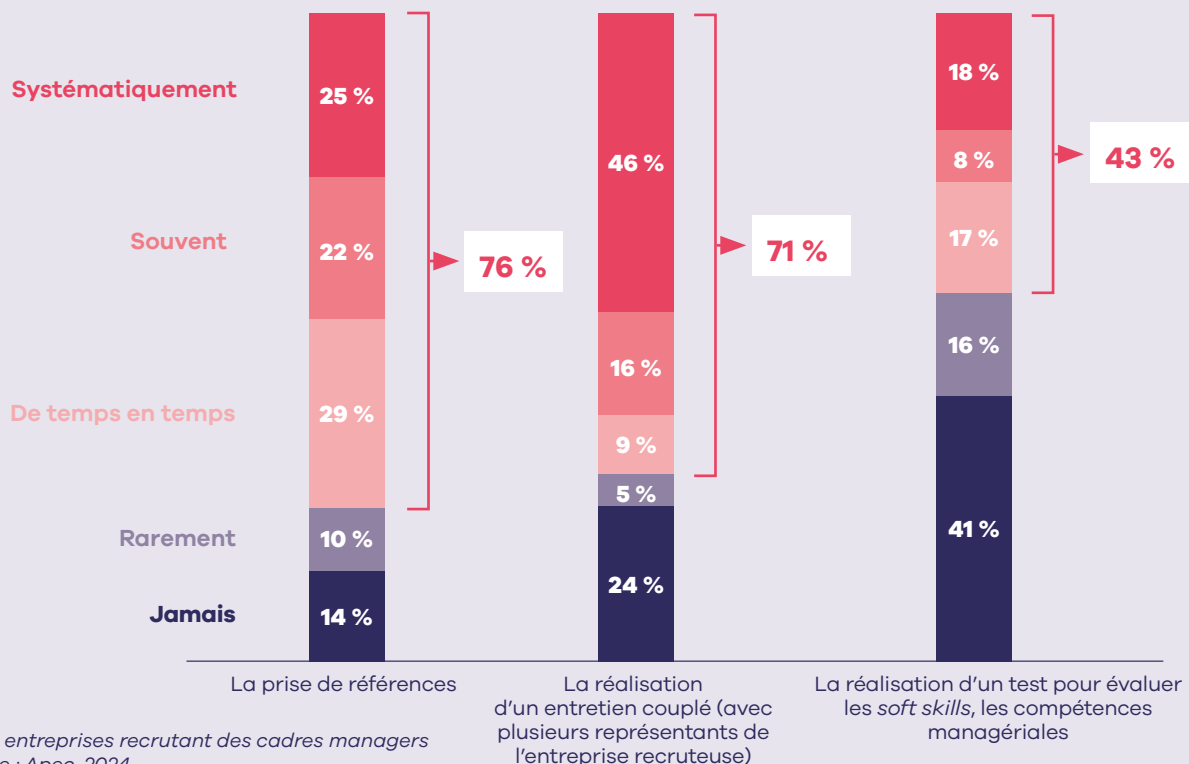
Généralement, lorsque vous recrutez des cadres managers / des cadres sans responsabilité hiérarchique, mettez-vous en place de l'approche directe de candidats ?



Base : entreprises recrutant des cadres managers  
Source : Apec, 2024

## La prise de références, les entretiens couplés et, dans une moindre mesure les tests, font régulièrement partie du processus de recrutement de cadres managers

Généralement, lorsque vous recrutez des cadres managers, mettez-vous en place chacune des actions suivantes ?



Base : entreprises recrutant des cadres managers  
Source : Apec, 2024



# Des candidats particulièrement vigilants et investis pour asseoir leurs choix

## En amont, une attitude proactive pour recouper les informations

Les candidats cadres managers, de leur côté, adoptent une attitude proactive afin d'obtenir les informations nécessaires à leur prise de décision. Avant même de candidater, deux tiers d'entre eux font appel à leur réseau pour essayer d'en savoir davantage. 54 % cherchent également des informations sur leur futur manager ainsi que 46 % sur la personne qu'ils remplaceraient. Un quart des candidats vont même jusqu'à contacter des collaborateurs de l'entreprise qu'ils pourraient rejoindre afin de leur poser des questions. D'autres encore n'hésitent pas à consulter les sites de notation des entreprises par leurs salariés ou par leurs clients.

“ J'essaie de rentrer en contact avec des personnes qui y travaillent. Je l'ai fait plusieurs fois pour comprendre un petit peu l'ambiance, l'atmosphère.

**Cadre manager, ayant changé récemment d'entreprise**

“ Je regarde dans mon réseau s'il y a des gens que je connais qui y sont, je les appelle directement. Parfois, je regarde aussi les actualités Google de l'entreprise, je vais voir aussi sur Trustpilot ou Glassdoor, j'approfondis quand même pas mal.

**Cadres manager en poste, en recherche active et engagé dans des processus de recrutement**

Le recours plus marqué à ces démarches de la part des cadres managers par rapport aux cadres sans responsabilité hiérarchique témoigne certes d'un réseau plus étoffé, mais aussi d'un souci plus grand de multiplier les sources et de recouper les informations.

## Au cours du processus, une exigence de transparence

Une fois le processus de recrutement enclenché, les cadres managers sont en attente d'une relation transparente entre candidats et recruteurs. Ils souhaitent pouvoir poser librement toutes les questions utiles pour juger du *matching* entre leur profil et le poste, et obtenir des réponses fiables. Ce point est partagé par l'ensemble des cadres<sup>1</sup>, mais la qualité des interactions lors des processus de recrutement prend une importance encore plus grande pour les managers. 52 % déclarent ce critère essentiel pour leur donner envie de rejoindre une entreprise (8 points de plus que les non-managers).

Souvent eux-mêmes impliqués dans les recrutements de leurs collaborateurs<sup>2</sup>, les cadres managers se révèlent être des candidats particulièrement exigeants en entretien. De leur propre aveu comme du point de vue des recruteurs, ce sont des candidats qui n'hésitent pas à multiplier les questions et qui se placent dans une posture « d'égal à égal » avec le recruteur. Les entretiens à sens unique, où seul le recruteur serait autorisé à poser des questions, apparaissent particulièrement réhébitoraires à leurs yeux.

“ Qu'il y ait de la transparence d'entrée de jeu, de la confiance. Qu'il y ait un échange qui donne envie de vouloir travailler ensemble. Eviter de faire perdre du temps : sur l'aspect financier ou l'aspect flexibilité de travail, si ça ne correspond pas, ça ne sert à rien que l'on perde du temps.

**Cadre manager, ayant changé récemment d'entreprise**

Ils posent par exemple des questions à la fois sur la future équipe et leur futur manager, les objectifs et les moyens pour les atteindre, la manière dont ils seront évalués... Notons que pour les candidats managers, le recours à un intermédiaire du recrutement peut participer à instaurer cette relation plus transparente et égalitaire entre recruteur et candidat. Ils apprécient la présence d'un tel intermédiaire lorsque celui-ci est bien informé sur les réalités de l'entreprise et les conditions d'ouverture du poste et lorsqu'il peut leur fournir toutes ces informations.

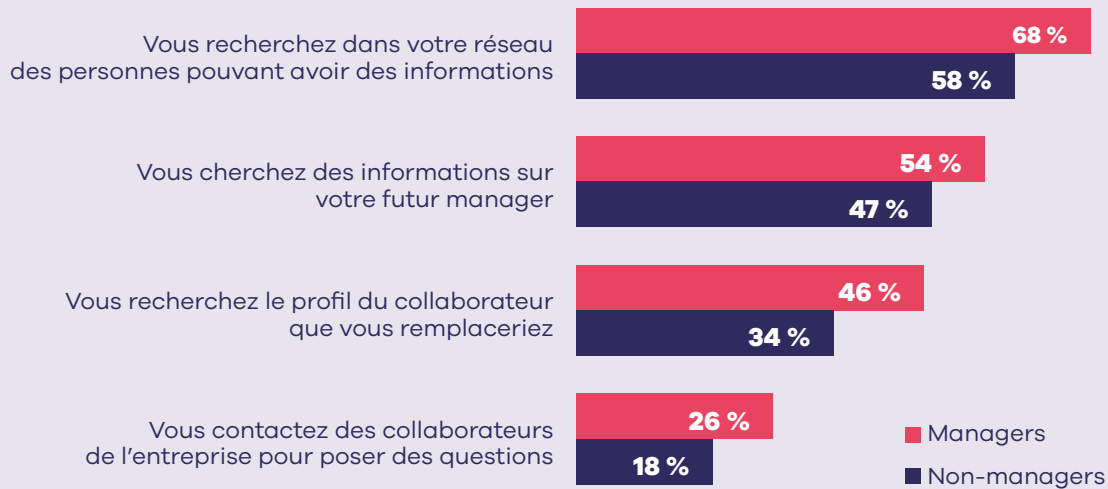
Dans le cas où les processus de recrutement des cadres managers permettent une vision claire des compétences managériales attendues chez les candidats, ces derniers jugent essentiel d'avoir en retour une idée précise du poste et de la culture de l'entreprise.

<sup>1</sup> Attentes des cadres en matière de recrutement, Apec, 2024.

<sup>2</sup> 84 % font passer des entretiens d'embauche. Le rôle des managers dans les processus de recrutement, Apec, 2022.

## Les candidats cadres managers sont plus actifs que les non-managers pour se renseigner avant de postuler

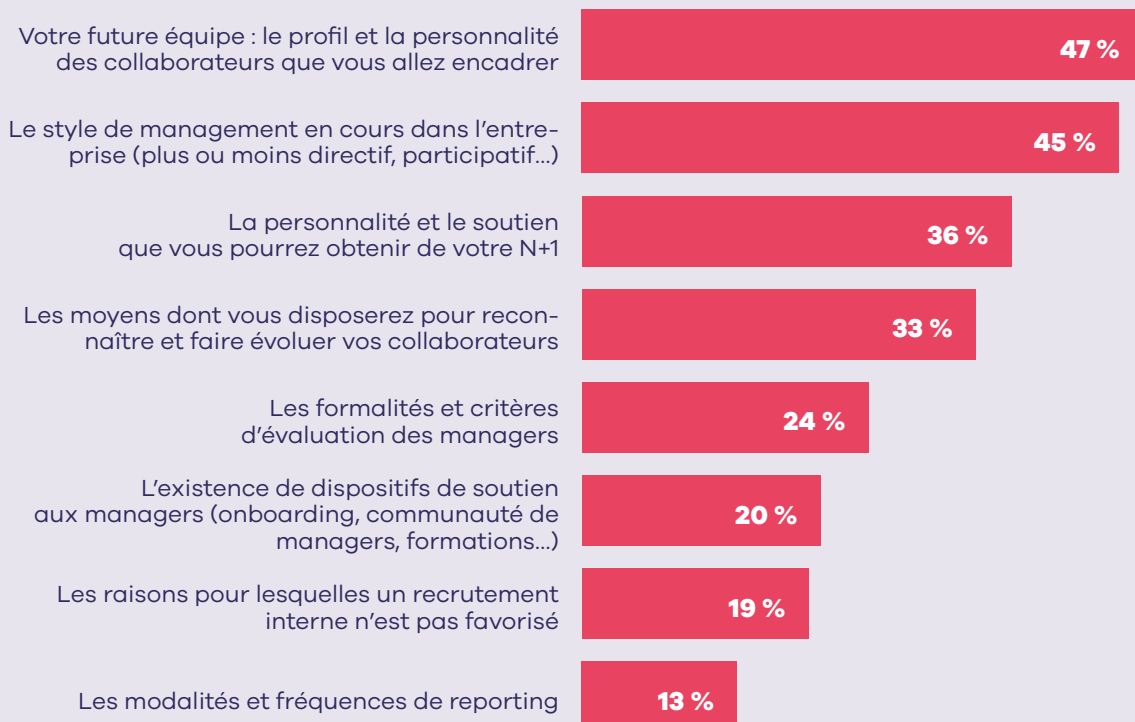
Avant de candidater à un poste, réalisez-vous les actions suivantes pour vous informer sur l'entreprise ou le poste ?



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

## Ils souhaitent obtenir de nombreuses informations de manière transparente pour prendre la bonne décision

Parmi cette liste, sur quoi vous cherchiez en priorité à vous renseigner si vous deviez rejoindre une autre entreprise en tant que manager ? 3 réponses possibles



Base : cadres managers en poste  
Source : Apec, 2024

# 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 des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 4<sup>e</sup> trimestre 2024, octobre 2024*
- > *Les cadres en poste face au marché de l'emploi, septembre 2024*
- > *Attentes des cadres en matière de recrutement, mai 2024*
- > *Baromètre des pratiques de recrutement de cadres 2024, mai 2024*

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION « RECRUTEMENT »)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin.

**Responsable du pôle études :** Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

**Équipe projet :** Erwan Audren, Marion Desreumaux, 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 @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 appel**

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© 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).