



Recrutements de cadres

Des difficultés qui n'épargnent aucun territoire

■ La dynamique du marché de l'emploi cadre devrait se poursuivre en 2022

- Après un très bon millésime 2021, la bonne santé du marché de l'emploi cadre devrait perdurer. Les entreprises prévoient de recruter 282 000 cadres en 2022 (+5 % sur un an) même si des incertitudes sur l'intensité de la croissance économique demeurent.
- Cette bonne orientation se confirme par la progression du volume d'offres publiées sur apec.fr au cours du 1^{er} semestre 2022 (+34 %), dans la totalité des grandes familles de métiers cadres.

■ Pour satisfaire leurs besoins en compétences cadres, les entreprises font face à des tensions très élevées

- Les entreprises estiment que 51 % des recrutements de cadres prévus en 2022 pourraient être difficiles. Les tensions seraient particulièrement exacerbées dans les familles de métiers à forte valeur ajoutée, notamment dans la fonction informatique (67 % des recrutements prévus jugés difficiles).
- Aucune région n'échappe à ces tensions. Certains territoires apparaissent toutefois plus fortement exposés : l'Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes ou encore la Bretagne. Ils ont en commun de disposer d'un tissu économique riche en services à forte valeur ajoutée et en activités industrielles à haute intensité technologique.

■ De leur côté, les cadres ont conscience que la dynamique du marché de l'emploi leur est particulièrement favorable et affichent leur confiance

- Plus de la moitié des cadres en poste (53 %) estiment pouvoir retrouver facilement un emploi s'ils venaient à changer d'employeur. Cette confiance est bien plus élevée chez les cadres informaticiens (66 %) en écho aux difficultés que rencontrent les entreprises pour ce type de profils.
- Les cadres en poste dans les grandes régions métropolitaines (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes) se montrent les plus optimistes. Les territoires dans lesquels ils travaillent se singularisent par une très forte densité économique favorisant les opportunités de changement d'entreprise.

Sommaire

04

Principaux enseignements

08

Recrutements de cadres et tensions selon les régions

09 Auvergne-Rhône-Alpes

11 Bourgogne-Franche-Comté

(...)

33

Recrutements de cadres et tensions selon les fonctions

34 Administration, RH, communication, droit

35 Commercial, marketing

(...)

Méthodologie

Cette étude repose sur :

- **Une enquête annuelle, menée entre décembre 2021 et janvier 2022, auprès d'un échantillon permanent de 8 500 entreprises** représentatif de la répartition par région, par taille et par secteur d'activités des salarié·e·s du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,4 million de salarié·e·s dont 345 500 cadres.
- **Une enquête annuelle menée en février 2022 auprès de 13 000 cadres du secteur privé**, représentatifs de la population des cadres du secteur privé selon l'âge, le sexe, la taille d'entreprise, le secteur et la région (lieu de travail) et le taux de mobilité des cadres.
- **L'exploitation des offres d'emploi cadre** publiées sur apec.fr au cours du 1^{er} semestre 2022.
- **L'exploitation de l'enquête emploi 2020** réalisée par l'INSEE et de **la Déclaration sociale nominative (DSN)**.

01

Principaux enseignements

Une dynamique de l'emploi cadre qui se poursuit en 2022 mais avec des tensions à des niveaux records

Plus de 280 000 recrutements de cadres prévus en 2022

Le formidable rebond économique de 2021 a permis une reprise prégnante du marché de l'emploi cadre formalisée par une hausse de 18 % des recrutements. Le millésime 2022 s'annonce se déroule quant à lui dans un contexte géopolitique très anxiogène ayant notamment de fortes répercussions sur les prix de l'énergie et une spirale inflationniste pouvant obérer la croissance. Malgré ce voile d'incertitudes, les entreprises prévoient de recruter 282 000 cadres cette année, soit une progression de 5 %. Les secteurs moteurs de l'emploi cadre (informatique, ingénierie, R&D, conseils) seraient particulièrement actifs.

Un volume d'offres d'emploi cadre publiées en forte progression au 1^{er} semestre 2022

Si une épée de Damoclès pèse sur la croissance économique, les besoins en compétences cadres ne faiblissent pas, bien au contraire. Au cours du 1^{er} semestre 2022, les offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr ont progressé de 34 % (versus le 1^{er} semestre 2021). Cette bonne orientation a concerné la quasi-totalité des grandes familles de métiers, notamment celle de l'informatique (+27 %), principale fonction pourvoyeuse d'offres d'emploi cadre (20 %).

Des difficultés de recrutement de nature protéiforme

La dynamique du marché de l'emploi cadre s'accompagne d'un renforcement des difficultés de recrutement. Les entreprises estiment ainsi que plus de la moitié des recrutements prévus en 2022 (51 %) pourraient s'avérer difficiles. Elles pointent en priorité trois sources de difficultés : un faible nombre de candidatures reçues, une inadéquation entre les candidatures et les profils recherchés, la concurrence entre entreprises sur certains profils notamment ceux à forte expertise technique.

D'autres facteurs limitant la propension des entreprises à recruter se conjuguent à ces difficultés. C'est le cas notamment du déficit d'attractivité de certains territoires (espaces excentrés, mal desservis, enclavés et sous-équipés) ou déficit d'image de certains secteurs. Les pratiques d'entreprises insuffisamment structurées en matière de recrutements peuvent également s'avérer rédhibitoires. Les exigences de certains cadres en matière de conditions d'emploi et notamment de rémunération peuvent enfin constituer un frein et alimenter ces phénomènes de tension.



282 000

recrutements prévus en 2022



+5%

vs 2021



51%

des recrutements de cadres en 2022
sont anticipés comme difficiles

> Top 3 des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres en 2021

- 1- Faible nombre de candidatures reçues
- 2- Décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés
- 3- Concurrence d'autres employeurs sur les mêmes profils

Source : Apec

Des difficultés de recrutement de cadres qui n'épargnent aucun territoire

Des difficultés particulièrement prégnantes dans certaines régions

Si les difficultés de recrutement de cadres touchent, peu ou prou, toutes les régions sans exception, certains territoires sont davantage exposés. L'Occitanie, l'Auvergne-Rhône-Alpes, la Bretagne, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse ou encore les Pays de la Loire figurent ainsi parmi les régions où le taux de difficulté est le plus élevé.

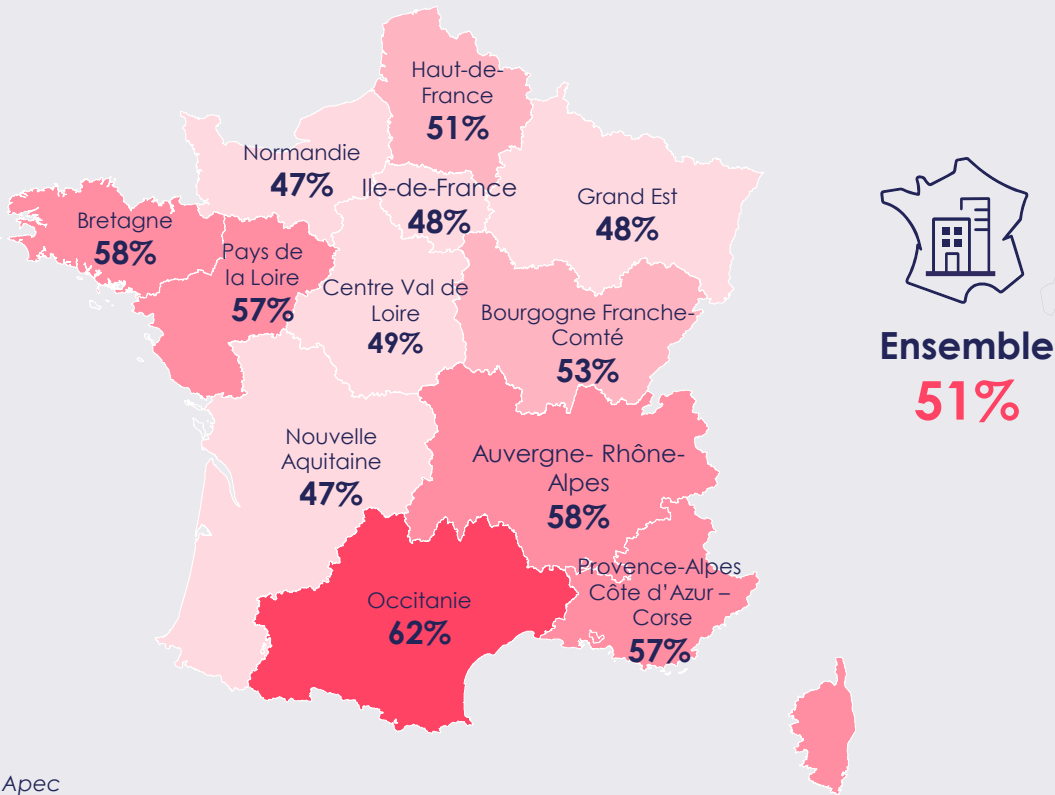
Ces régions ont en commun de disposer d'aires métropolitaines dynamiques et riches en services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie et R&D, conseils ou banque et assurance). Elles se singularisent également par un tissu économique comprenant des activités industrielles à haute intensité technologique. Cela se traduit par d'importants besoins en compétences cadres et des tensions élevées pour les métiers à forte expertise technique et notamment pour les cadres informaticiens.

Des difficultés minorées par l'immense réservoir de cadres en Île-de-France

L'Île-de-France, région clef et moteur de l'emploi cadre (38 % des cadres en poste), affiche, quant à elle, des tensions sur les recrutements certes importantes mais qui semblent moins aiguës que celles observées dans d'autres territoires. Les forts besoins en compétences cadres des entreprises franciliennes et les difficultés qu'elles peuvent rencontrer sont en partie amortis par une concentration de cadres en poste et de jeunes diplômés à nulle autre pareille.

Dans d'autres régions, un taux de difficulté moins élevé en moyenne ne doit pas occulter les fortes tensions anticipées dans certaines fonctions. C'est par exemple le cas en Nouvelle-Aquitaine dans les métiers d'Etudes-R&D (70 % des recrutements prévus jugés difficiles) ou encore en Normandie avec la Production industrielle, chantier (58 %).

> Part des recrutements anticipés comme difficiles en 2022 – par régions



Sources : Apec

Des difficultés de recrutement de cadres exacerbées dans certaines fonctions

Des compétences cadres à forte dimension technique difficiles à trouver

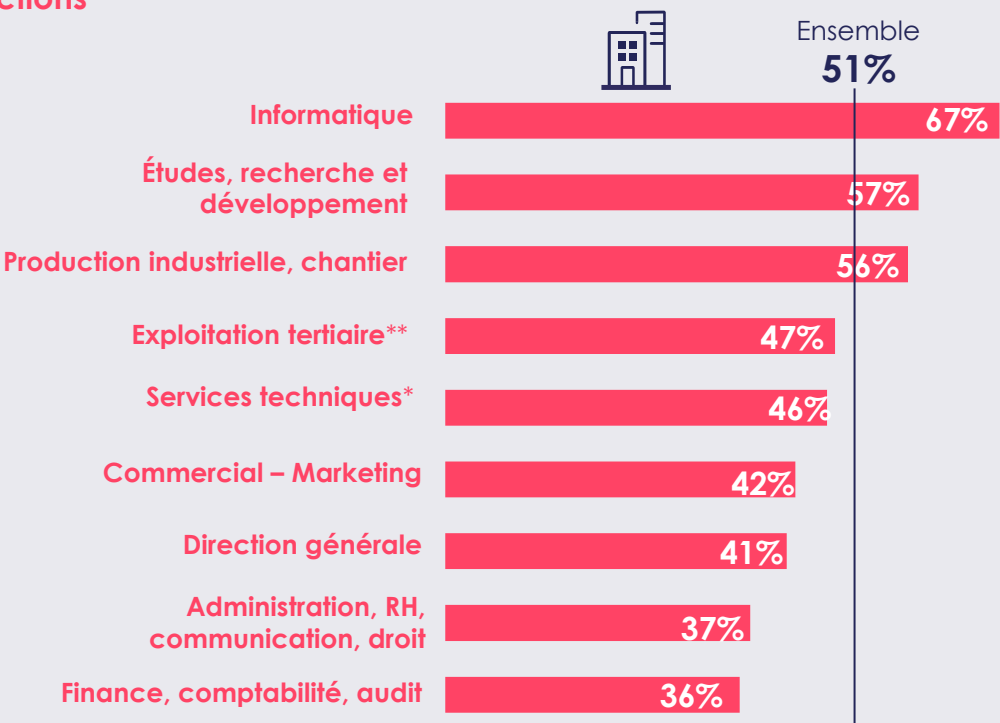
Les difficultés de recrutement, qui n'épargnent aucune des grandes fonctions cadres, sont ressenties avec une plus ou moins grande intensité selon l'attractivité, la densité économique et les spécificités sectorielles d'un bassin d'emploi ou encore selon la nature de l'entreprise (sa taille, son appartenance ou pas à un groupe, sa notoriété...). Pour autant, quels que soient les acteurs économiques et les territoires dans lesquels ils sont implantés, une constante s'impose : les métiers cadres à forte dimension technique sont particulièrement difficiles à recruter.

Des tensions de nature structurelle pour ces postes à forte expertise technique

Les cadres informaticiens (notamment les développeurs, les chefs de projets informatiques...), les cadres spécialisés en Études, R&D (ingénieurs R&D, ingénieurs mécaniques...) et ceux de la Production industrielle, chantier (Responsables et Ingénieurs de production industrielle...) trident les trois premières places pour la part des recrutements anticipés comme difficiles en 2022. Les tensions qui agitent ces trois familles de métiers entrent en résonance avec les importantes transformations structurelles (numérique, énergétique, environnementale) et l'émergence de nouveaux paradigmes industriels (motorisation électrique dans l'automobile, automatisation et robotisation des processus de maintenance...) qui nécessitent des compétences techniques pointues.

En revanche, dans les fonctions transverses (Commercial-marketing, Finance, Comptabilité, audit...) et communes à toutes les entreprises et secteurs, les tensions observées sont importantes mais moins prononcées.

> Part des recrutements de cadres anticipés comme difficiles en 2022 – par fonctions



* Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité

** Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

Un rapport de force qui se rééquilibre en faveur des cadres

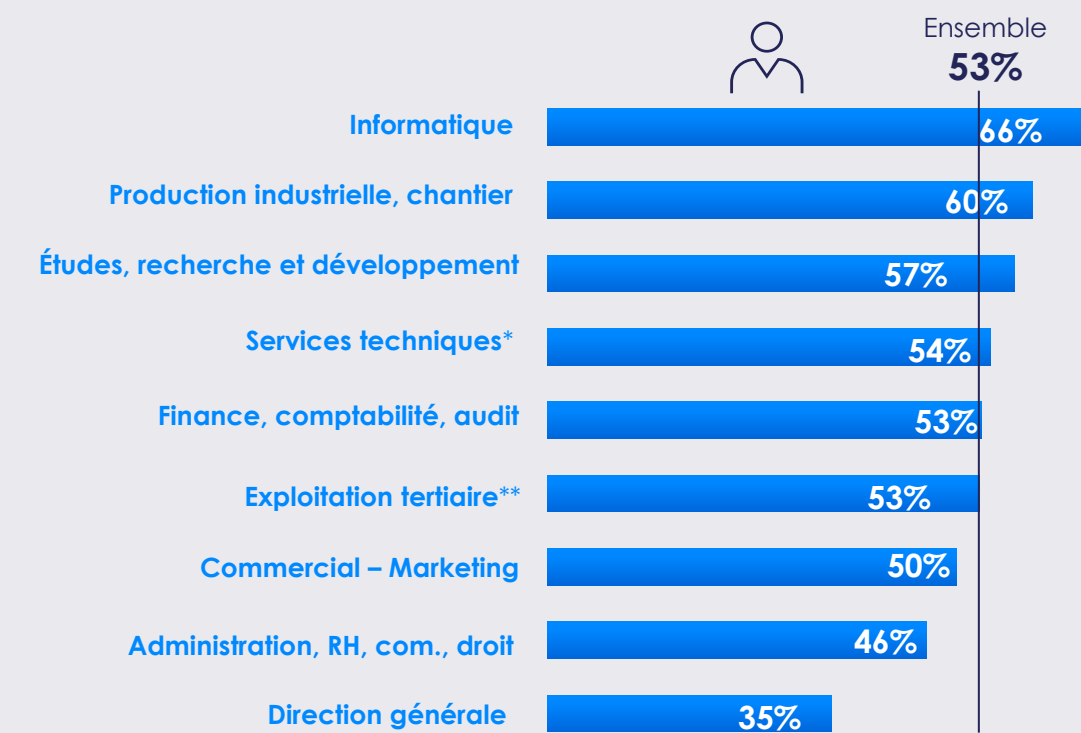
Plus de la moitié des cadres sont optimistes en cas de changement d'entreprise

De leur côté, les cadres ont pleinement conscience que la dynamique qui caractérise actuellement le marché de l'emploi cadre leur est favorable et le rapport de force tend à se rééquilibrer en leur faveur. Ainsi, plus de la moitié des cadres en poste (53 %) estiment qu'il leur sera facile de trouver un nouvel emploi équivalent à leur poste actuel s'ils devaient quitter leur entreprise. Cette proportion s'élève à 66 % pour les familles de métier à fort contenu technique (l'informatique), en lien avec les tensions que les entreprises rencontrent pour satisfaire leurs besoins en compétences à forte valeur ajoutée. En toute logique, les cadres informaticiens sont les plus confiants quant à leur propension à bouger en externe. En revanche, ceux en poste en Administration, RH, communication, droit sont un peu plus dans l'expectative quant à leur facilité à changer d'entreprise.

L'optimisme prévaut dans les régions moteur de l'emploi cadre

L'optimisme des cadres, quant à la chance de succès d'une mobilité externe, est également plus prégnant pour ceux en poste dans les régions clefs de l'emploi cadre : l'Île-de-France (56 %) et l'Auvergne-Rhône-Alpes (58 %). Les métropoles de ces territoires (Paris, Lyon, Grenoble) concentrent, dans leurs aires urbaines, de nombreux sièges sociaux et grands établissements et surtout les services à forte valeur ajoutée et à fort taux d'encadrement (informatique, ingénierie, R&D, conseil), véritables moteurs en termes d'opportunités d'emploi cadre et dont la dynamique est portée par les transformations structurelles (numérique, énergétique, écologique, réglementaires...).

> Part des cadres estimant retrouver facilement un emploi au moins équivalent à leur poste actuel s'ils devaient quitter leur entreprise – par fonctions



Source : Apec

* Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité

** Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

02

Recrutements de cadres et tensions selon les régions





Zoom sur la région Nouvelle-Aquitaine

Plus de 13 000 recrutements de cadres prévus en Nouvelle-Aquitaine en 2022

Troisième région métropolitaine créatrice de richesse, la Nouvelle-Aquitaine se caractérise par un tissu économique diversifié. On y trouve, sur sa façade atlantique, des activités liées à sa vocation touristique. L'industrie plutôt localisée dans le nord de la région présente un profil varié : agroalimentaire, chimie, travail du bois, aéronautique ou encore plasturgie... Les services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie, conseil) sont quant à eux polarisés dans l'aire métropolitaine bordelaise, véritable poumon économique régional, qui concentre 20 % des quelques 245 000 cadres en poste dans la région.

Si la dynamique du marché de l'emploi cadre régional a été, un temps, stoppé par la crise sanitaire, le rebond économique qui s'en est suivi s'est accompagné d'une progression des volumes de recrutements qui devrait perdurer en 2022, les entreprises régionales prévoyant 13 400 embauches de cadres (soit une hausse de 5 % sur un an).

Cadres et ingénieurs R&D : des profils en tension en Nouvelle-Aquitaine

Le marché de l'emploi cadre en Nouvelle-Aquitaine reste bien orienté à mi-année. Le nombre d'offres régionales publiées sur apec.fr a progressé de 36 % au 1^{er} semestre 2022 (versus le 1^{er} semestre 2021). Cette dynamique s'accompagne, cependant, de difficultés de recrutement. Les entreprises implantées en région estiment ainsi que 47 % des embauches de cadres prévues en 2022 seraient difficiles (51 % à l'échelle nationale).

Si certaines difficultés peuvent être imputées au déficit d'attractivité de certains territoires, les tensions restent importantes pour les métiers cadres à forte vocation technique et concernent tous les bassins d'emploi. Elles sont ainsi particulièrement prégnantes dans la fonction Études, R&D (70 % des recrutements prévus en 2022 jugés difficiles) en lien avec un écosystème régional propice à la recherche et l'innovation (70 clusters, 11 pôles de compétitivité). Les cadres informaticiens devraient également s'avérer difficiles à recruter dans 56 % des cas selon les entreprises, même si l'attractivité bordelaise et la généralisation du télétravail dans ces métiers devraient contribuer à minorer les difficultés.

Cadres informaticiens, de nombreuses opportunités dans l'aire métropolitaine bordelaise

Les cadres néo-aquitains, de leur côté, conscients que la dynamique du marché de l'emploi leur est favorable, estiment, pour la moitié d'entre eux, qu'il leur sera facile de trouver un emploi au moins équivalent à celui qu'ils occupent en cas de changement d'entreprise (versus 53 % pour l'ensemble des cadres métropolitains).

Cet optimisme est particulièrement élevé chez les cadres informaticiens : 69 % d'entre eux partagent ce sentiment. Les nombreux éditeurs de logiciels et entreprises de services numériques, qui composent le tissu économique de l'aire métropolitaine bordelaise, leur offrent de nombreuses opportunités dans le contexte d'une transformation numérique généralisée à l'ensemble des secteurs. En outre, les cadres de la fonction Production industrielle, chantier sont également confiants quant à leur capacité à retrouver rapidement un poste, en lien avec les spécificités industrielles régionales.

La tension sur les métiers cadres en région Nouvelle-Aquitaine

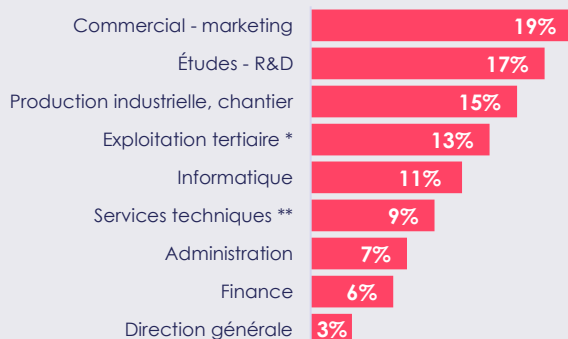
Côté entreprises



13 400

recrutements de cadres prévus dans la région en 2022

> Répartition des recrutements de cadres prévus pour 2022 par fonction



* Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

** Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité

> Part des recrutements anticipés comme difficiles en 2022

51%

France métropolitaine

47%

Nouvelle-Aquitaine

> Top 3 des fonctions pour lesquelles les entreprises anticipent le plus de difficultés

- 1 - Études, R&D
- 2 - Informatique
- 3 - Production industrielle, chantier

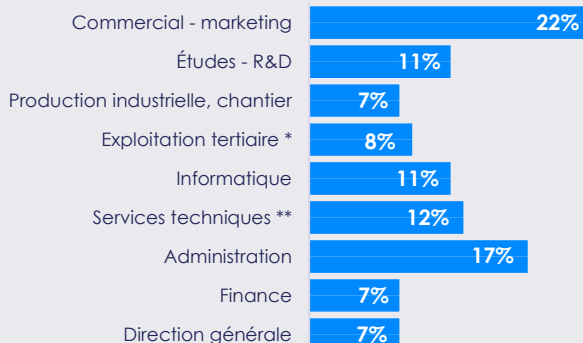
Côté cadres



244 700

cadres en poste dans la région en 2021

> Répartition des cadres en poste par fonction (2021)



> Part des cadres estimant en 2022 retrouver facilement un emploi au moins équivalent à leur poste actuel en cas de changement d'entreprise

53%

France métropolitaine

50%

Nouvelle-Aquitaine

> Top 3 des fonctions pour lesquelles les cadres s'attendent retrouver un poste facilement

- 1 - Informatique
- 2 - Production industrielle, chantier
- 3 - Finance

> Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre dans la région



+36 %

d'offres publiées sur apec.fr au cours du 1^{er} semestre 2022 versus 1^{er} semestre 2021

> Mobilité géographique interrégionale en 2019



* Cadres ayant changé de régions de travail et de résidence entre 2018 et 2019

Sources : Apec, DSN, Insee

03

Recrutements et tension dans les fonctions



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 »

- > Marché de l'emploi cadre dans l'informatique : vers un nouveau record de recrutements ?, septembre 2022
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, septembre 2022
- > Baromètre Apec-ANDRH des recrutements de cadres en ressources humaines, juillet 2022
- > Pratiques de recrutements des cadres 2022, juin 2022
- > Les recrutements de cadres et les OPCO, mai 2022
- > Recrutements de cadres en 2022, Prévisions Apec révisées, avril 2022

ISSN 2826-8741 (COLLECTION RECRUTEMENT)

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 : Christophe Lenzi, Erwan Audren, Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site 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 gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)
*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^{er} 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).