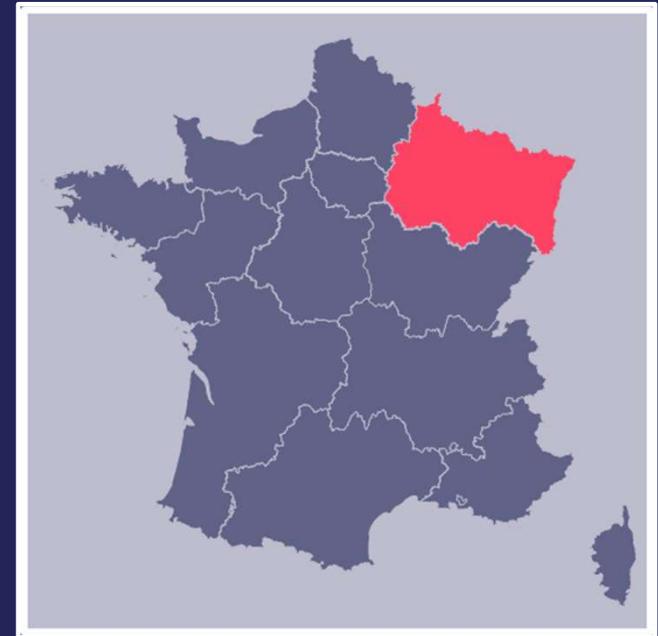


# Recrutements de cadres en Grand-Est

**Bilan 2022  
et prévisions 2023**



# 01. Bilan des recrutements de cadres en 2022

# À l'échelle nationale, une dynamique retrouvée qui s'est prolongée en 2022

## > Évolution du nombre de recrutements annuels de cadres en France métropolitaine



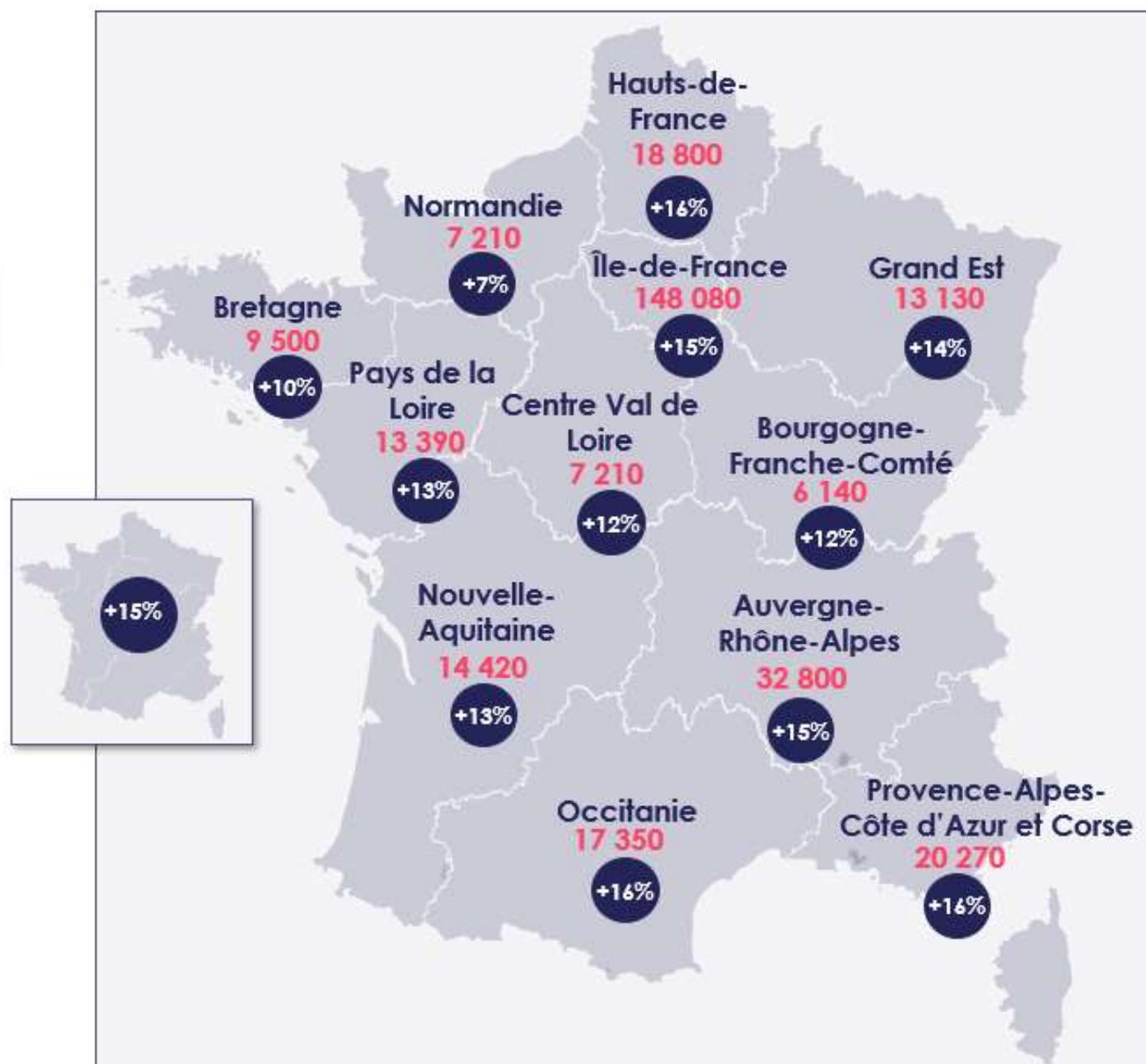
Source : Apec, 2023



# Toutes les régions atteignent **un niveau record**

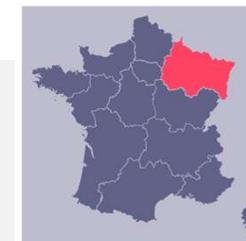
> Évolution des recrutements de cadres par région

● Évolution 2021-2022



# En Grand-Est, une progression des recrutements de même ampleur qu'au niveau national

> Recrutements de cadres en Grand-Est entre 2016 et 2022

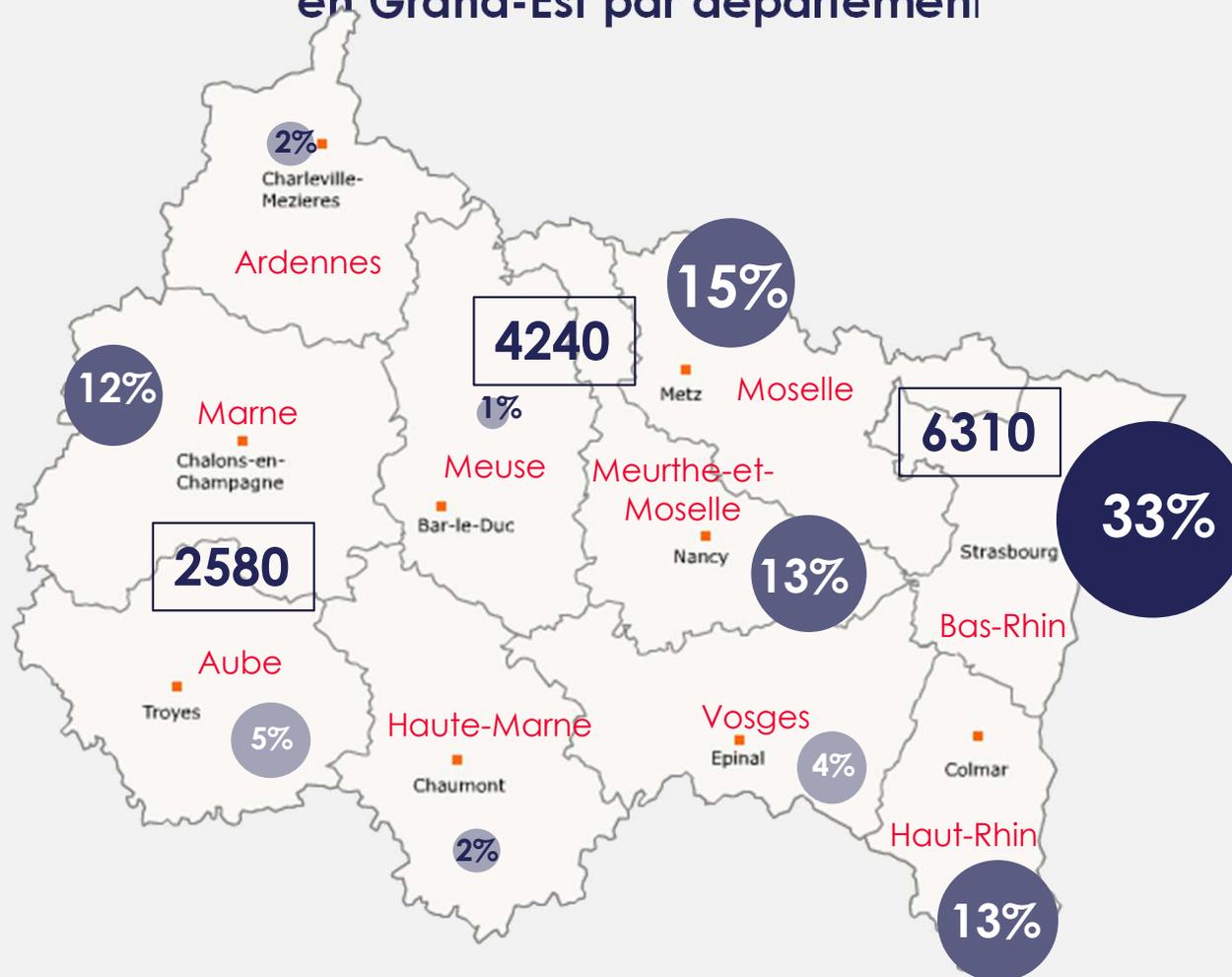


Source : Apec, 2023



# Des offres d'emploi réparties sur plusieurs départements, **dont un tiers dans le Bas-Rhin**

> Répartition des offres publiées sur [apec.fr](https://www.apec.fr) en 2022 en Grand-Est par département

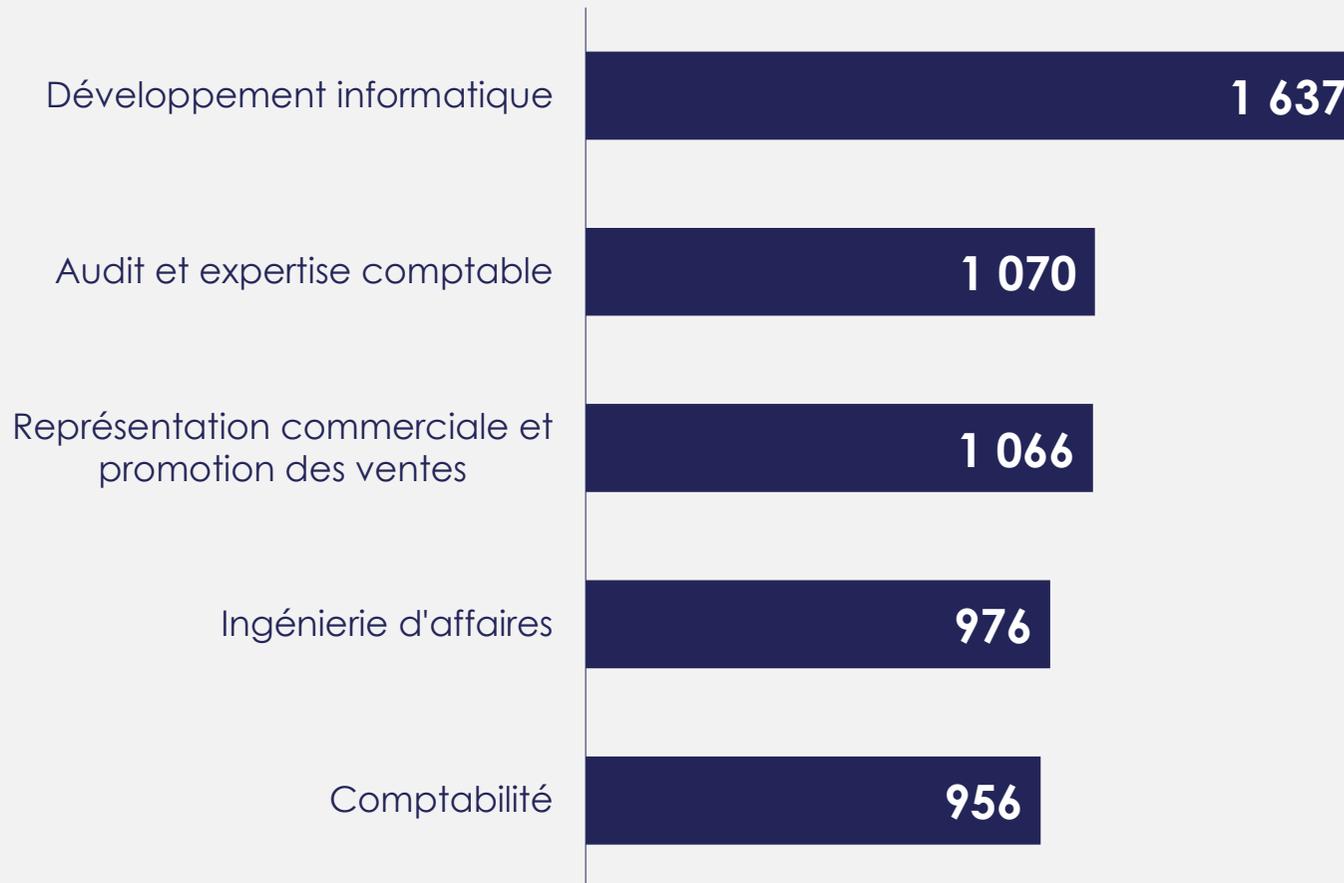


Source : Apec, 2023



# Les métiers du développement informatique concentrent le plus d'offres d'emploi en 2022

> Top 5 des familles de métiers pour le nombre d'offres diffusées sur apec.fr en 2022



Source : Apec, 2023



# 02. Prévisions de recrutements de cadres en 2023

# À l'échelle nationale, des recrutements de cadres 2023 stables à haut niveau

> Évolution des recrutements de cadres (en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2023



# Des dynamiques sectorielles qui restent encore marquées par la crise de 2020

> Des secteurs dont les recrutements 2023 seront **très en-dessous** de leur niveau d'avant-crise



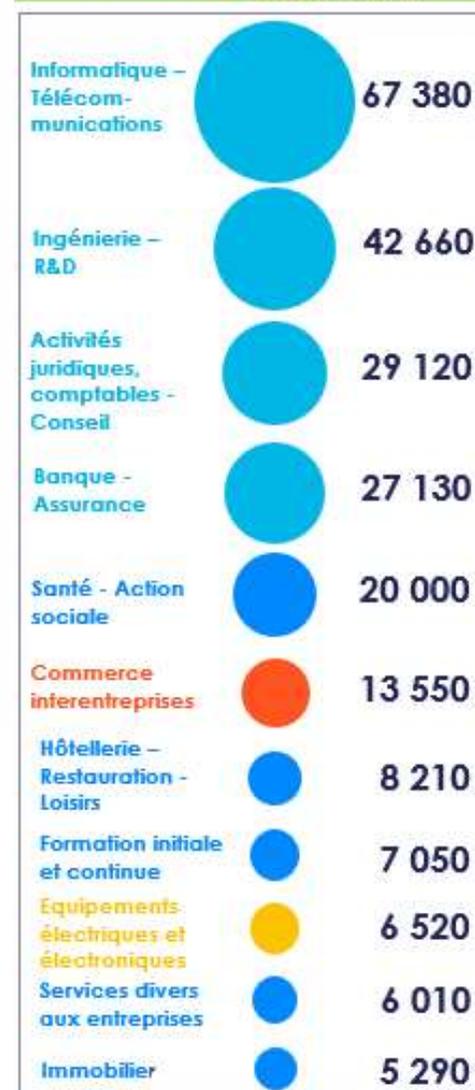
> Des secteurs dont les recrutements 2023 seront **légèrement en-dessous** de leur niveau d'avant-crise



> Des secteurs dont les recrutements 2023 seront **légèrement au-dessus** de leur niveau d'avant-crise



> Des secteurs dont les recrutements 2023 seront **très au-dessus** de leur niveau d'avant-crise



■ Industrie
 ■ Construction
 ■ Commerce
 ■ Services à forte VA
 ■ Autres services

# Une dynamique 2023 hétérogène selon les territoires

> Évolution des recrutements de cadres par région

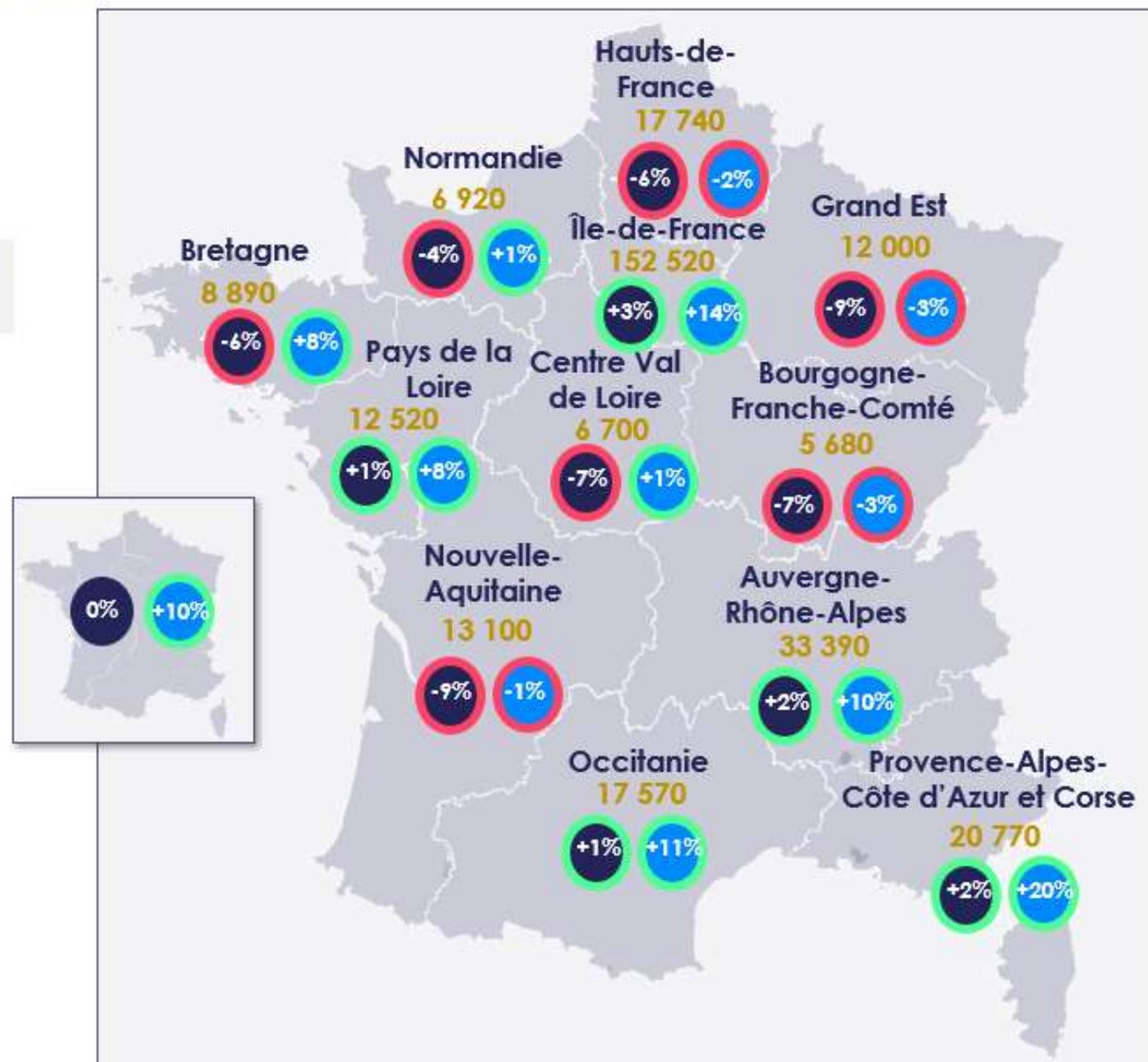
● Évolution 2023-2022

● Évolution 2023-2019

308 800 Recrutements 2023

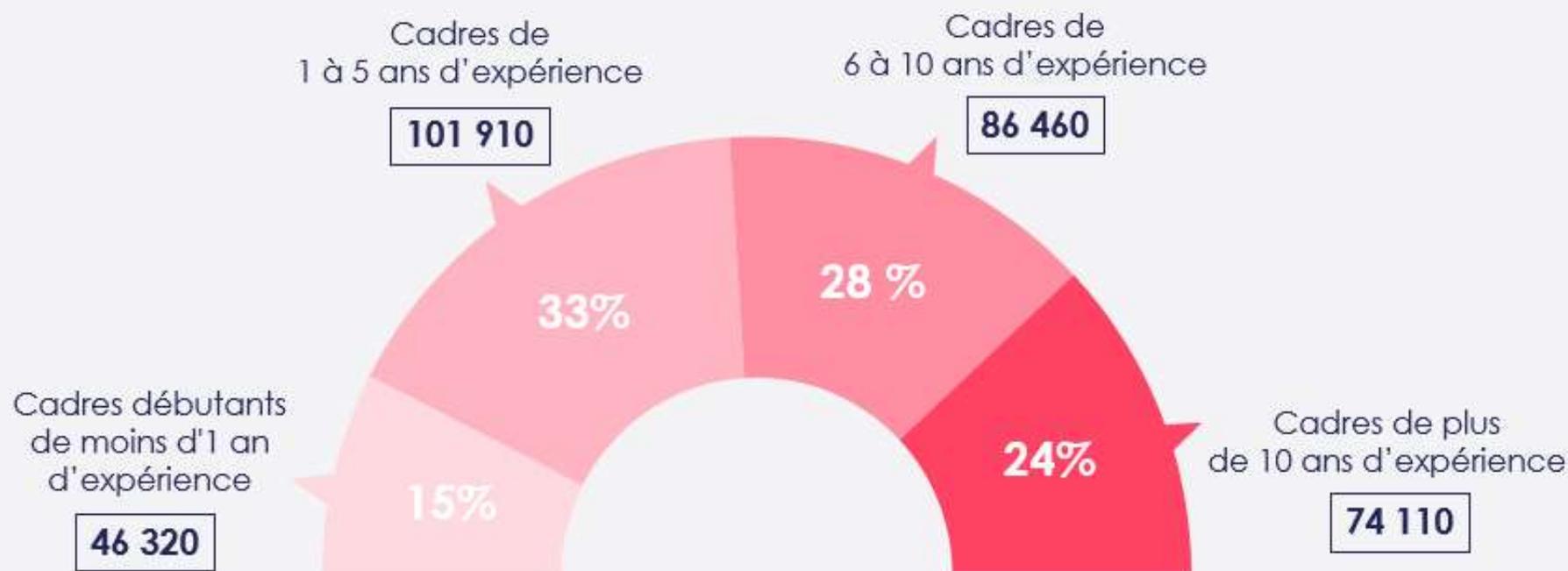
○ Évolution positive

○ Évolution négative



# Des prévisions par niveau d'expérience concentrées sur les **jeunes cadres**

> Évolution des recrutements de cadres prévus en 2023 par niveau d'expérience



> Dans les faits, les entreprises recrutent davantage que prévu des moins expérimentés et des plus expérimentés.

- L'année dernière les prévisions 2022 étaient à +2% pour les débutants (cette année -15%) alors que le réalisé est à +13%.
- Et les prévisions 2022 pour les plus de 10 ans d'expérience étaient à -4% (cette année -6%) alors que le réalisé est à +19%.

# 3 grandes fonctions continueraient de concentrer les recrutements

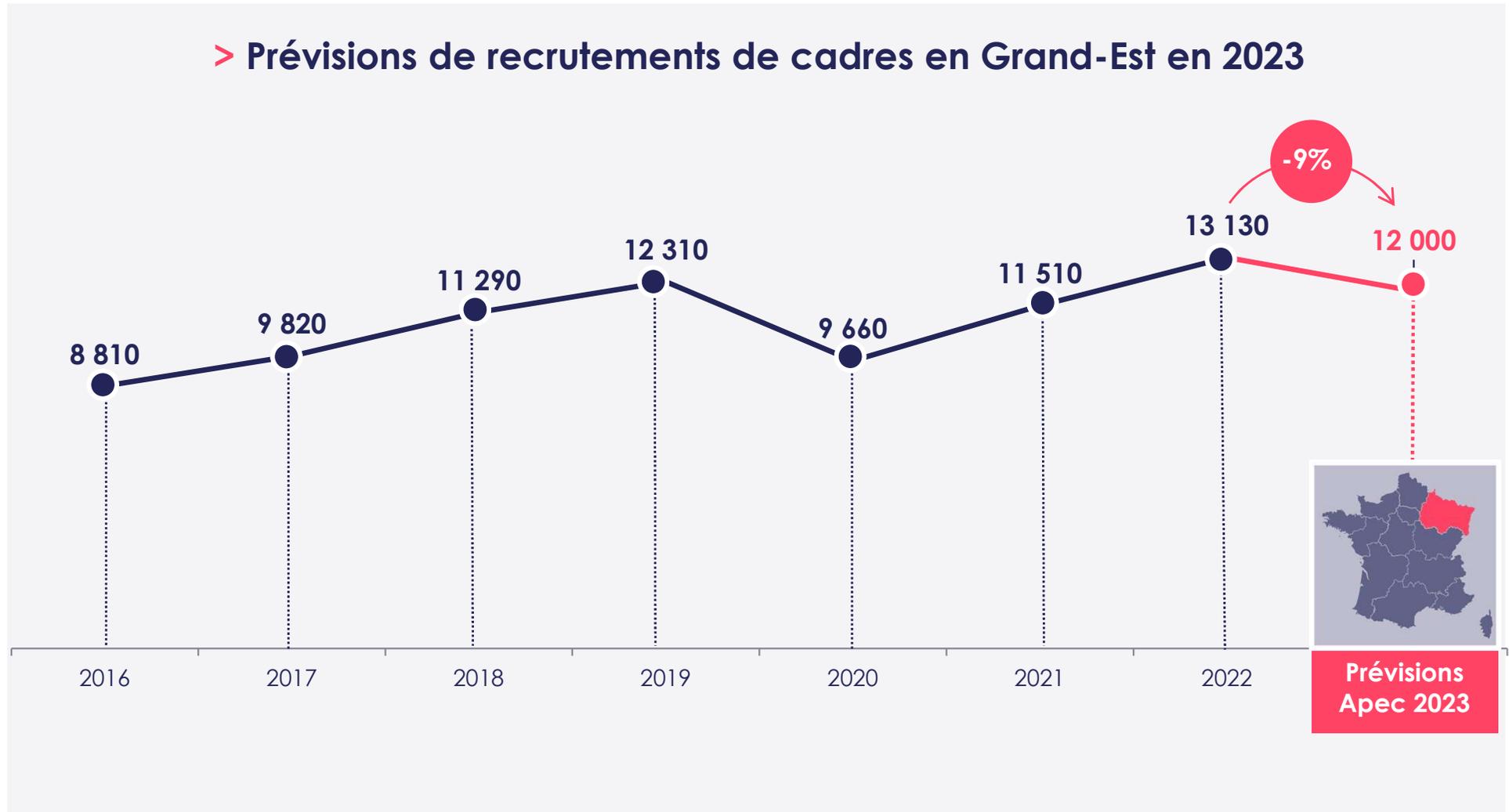
## > Évolution des recrutements de cadres prévus en 2023 par fonction



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



# En Grand-Est, des prévisions de recrutements de cadres en baisse pour 2023

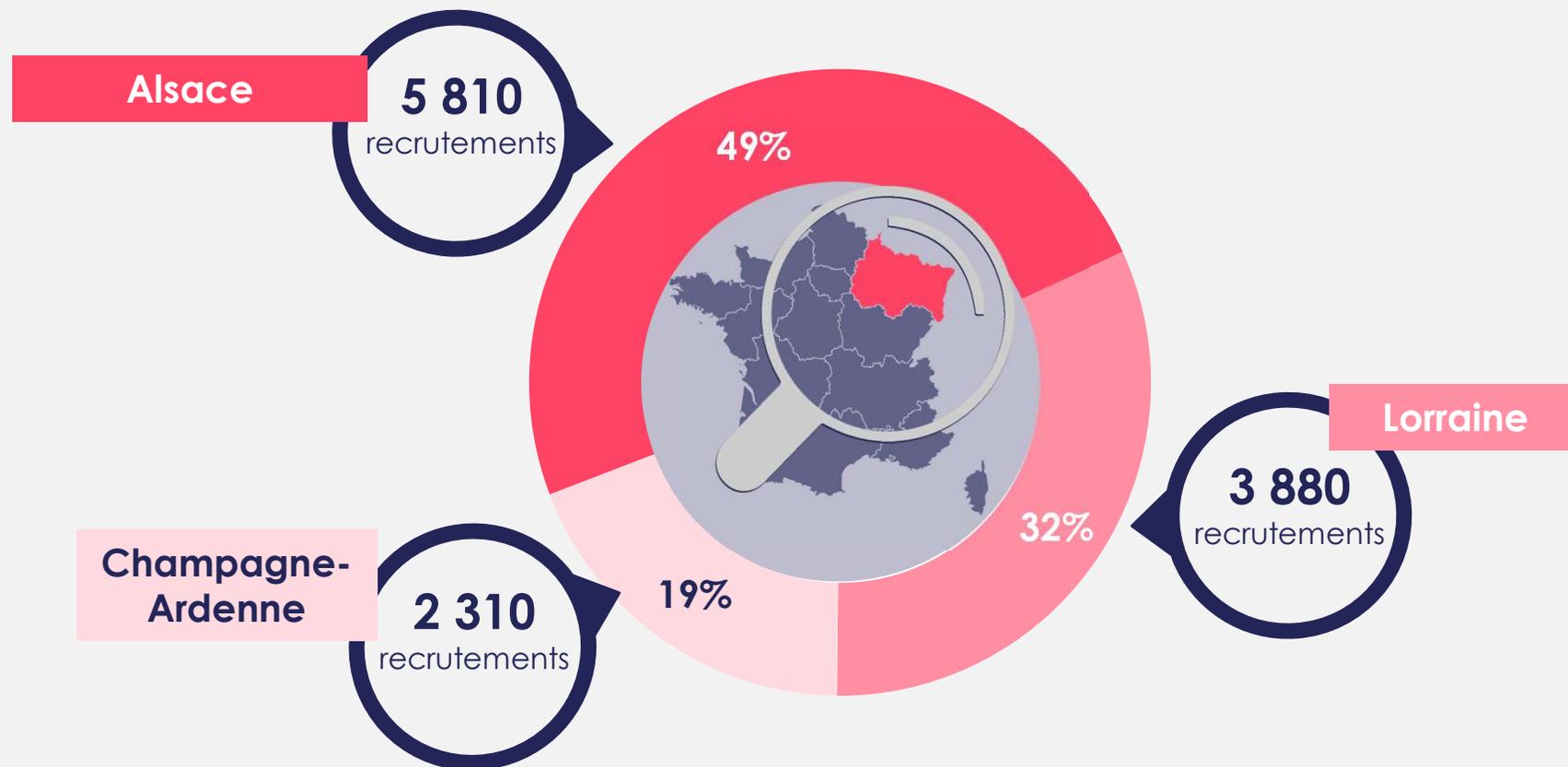


Source : Apec, 2023



# Le territoire alsacien concentrerait près de la moitié des recrutements de cadres prévus

> Prévisions de recrutements de cadres en Grand-Est en 2023

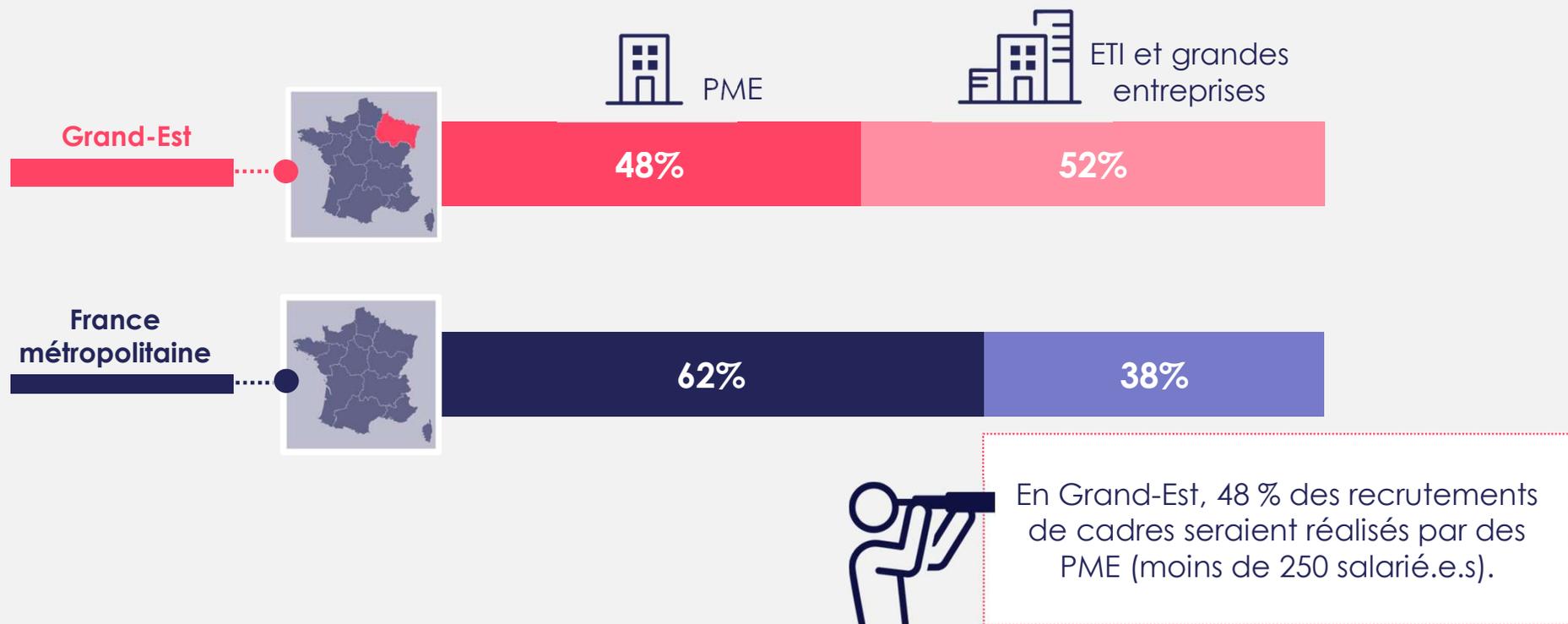


Source : Apec, 2023



# Près de la moitié des recrutements de cadres dans les PME

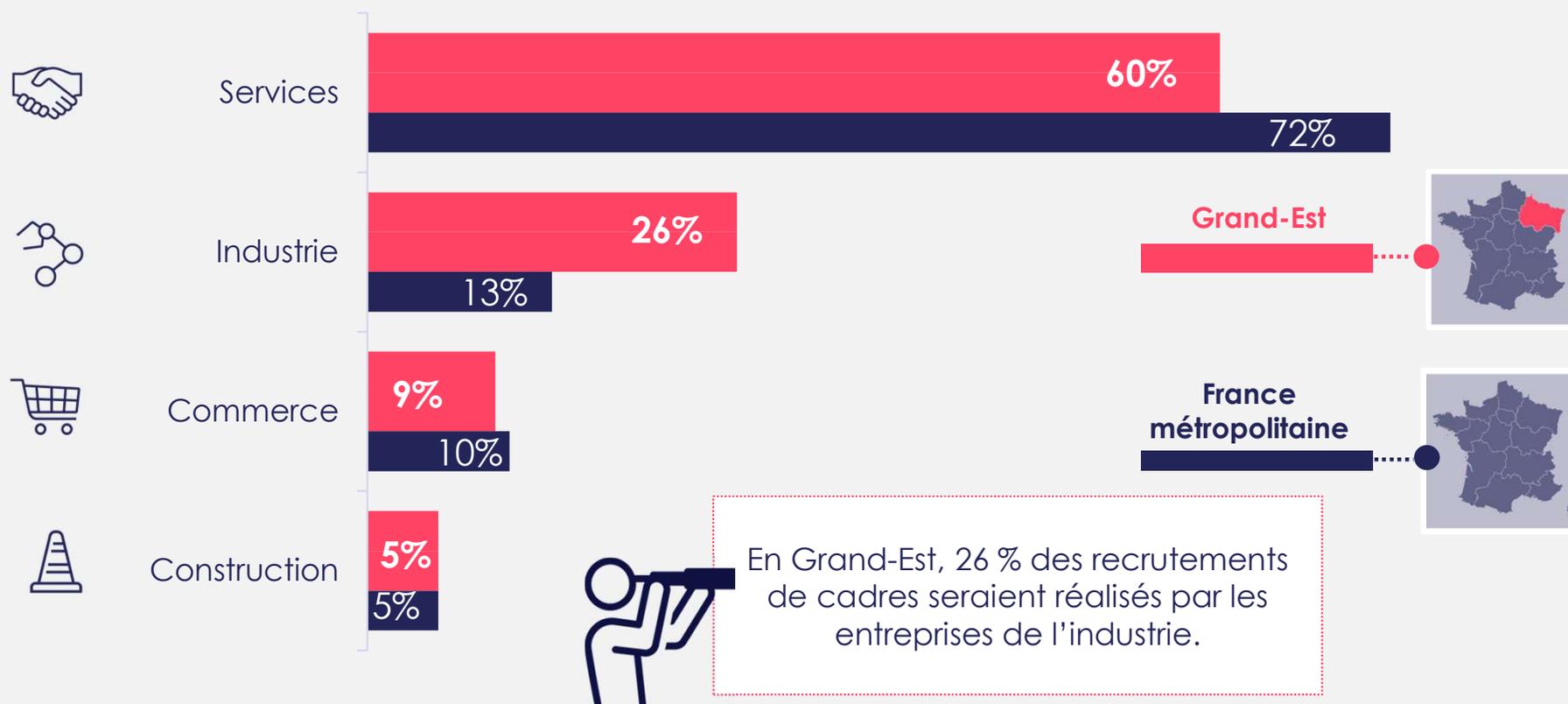
## > Répartition des recrutements de cadres prévus en 2023 par taille d'entreprise



Source : Apec, 2023

# Un quart des recrutements de cadres prévus dans l'industrie

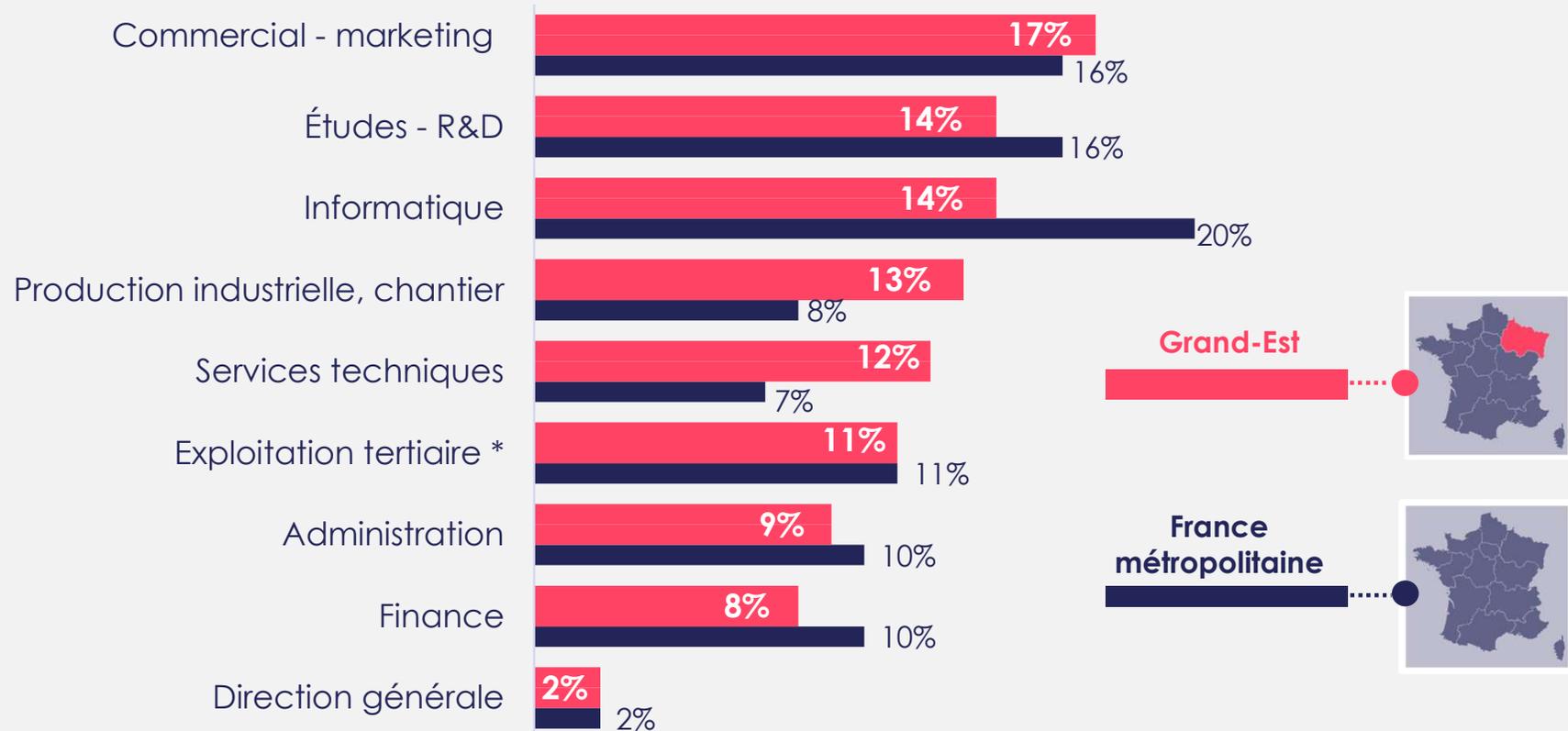
## > Répartition des recrutements de cadres prévus en 2023 par grand secteur



Source : Apec, 2023

# Les cadres commerciaux et en études-R&D seraient les plus recherchés

## > Répartition des recrutements de cadres prévus en 2023 par fonction



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

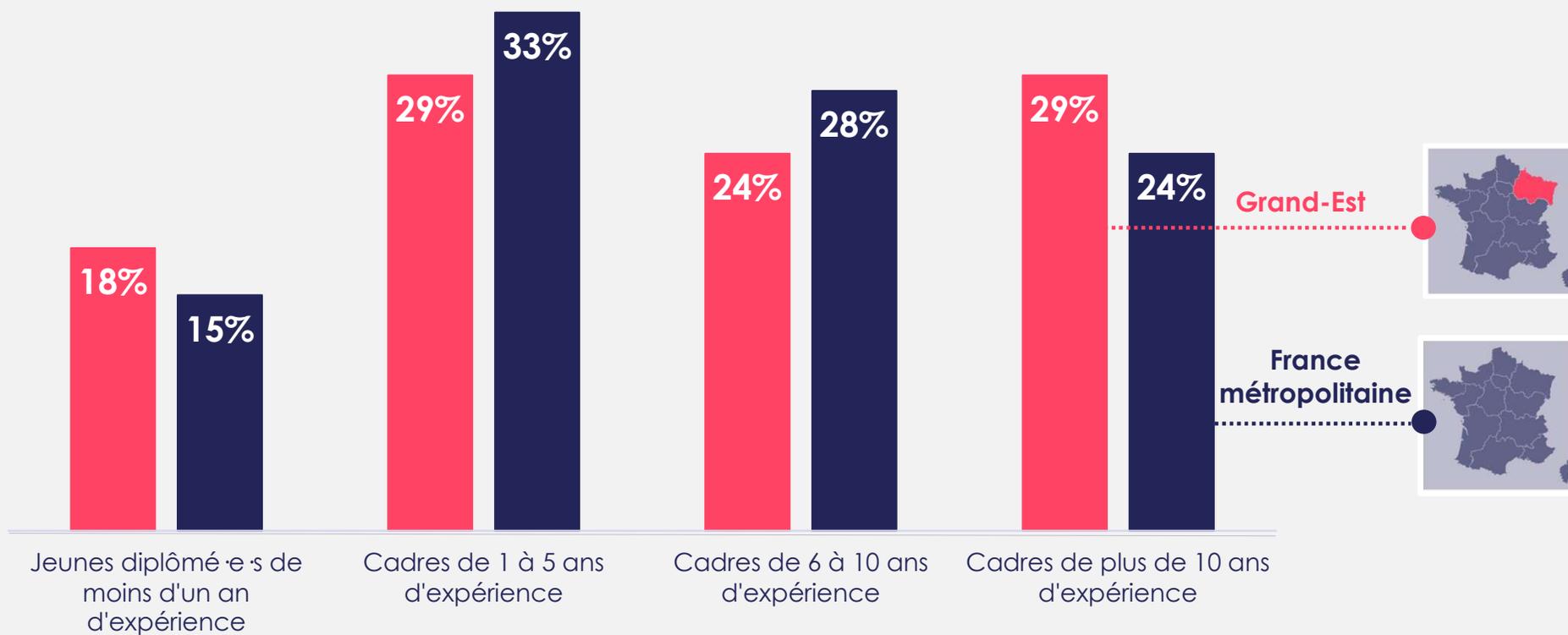
Source : Apec, 2023

Source : Insee, DSN, traitement Apec



# Près de la moitié des recrutements, concernerait des cadres **de moins de 5 ans d'expérience**

> Répartition des recrutements de cadres prévus en 2023 par niveau d'expérience



Source : Apec, 2023



# 03. Les grands enjeux pour l'emploi cadre en 2023

# Dans ce contexte porteur pour l'emploi cadre, quels **grands enjeux RH** pour 2023 ?

1

Surmonter les difficultés de recrutement

2

Changer le regard – et les pratiques – sur les séniors

3

Adapter les politiques de rémunération au contexte d'inflation

4

Reconstruire une dynamique collective de travail

5

Répondre à des aspirations nouvelles



# 1

## Surmonter les difficultés de recrutement

- **Les difficultés devraient rester à très haut niveau tant que l'économie est au rendez-vous**  
8 entreprises sur 10 prévoyant de recruter un cadre s'attendent à rencontrer des difficultés (dont 3 / 10 très difficiles)
- **Avec des processus longs, se soldant parfois par un abandon**  
Plus d'1/4 des entreprises ayant essayé de recruter en 2022 a abandonné au moins 1 recrutement
- **Des tensions aux conséquences lourdes sur l'activité des entreprises et leur climat social**

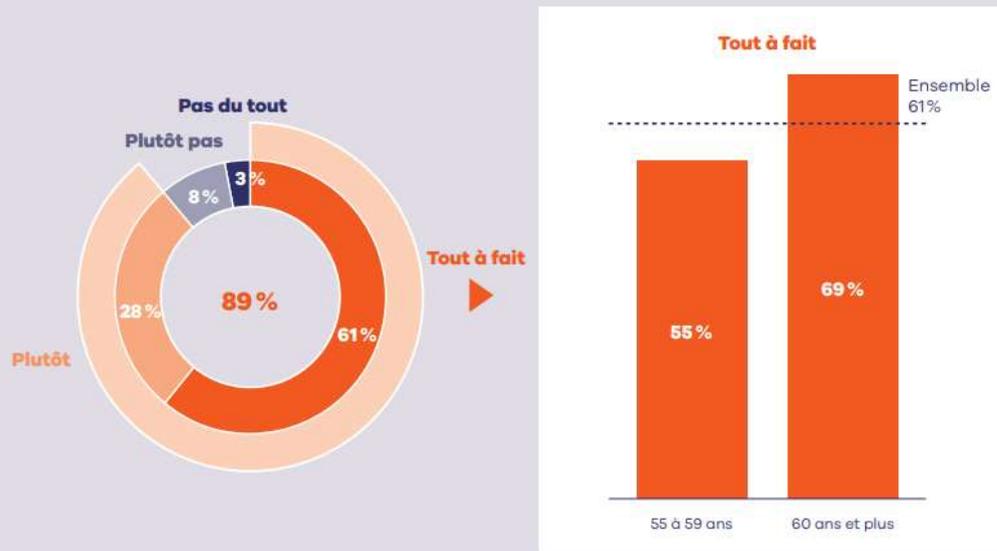
=> Les entreprises gagneraient à repenser leur processus de recrutement et à assouplir leurs critères...

# 2

## Changer le regard – et les pratiques – sur les séniors

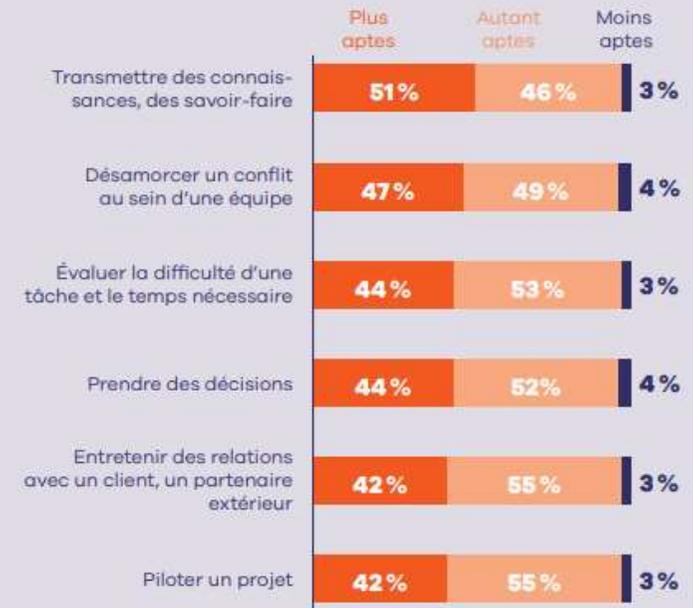
### Une discrimination par l'âge fortement ressentie par les demandeurs d'emploi cadres

Diriez-vous que votre âge vous désavantage dans votre recherche d'emploi ?



Base : demandeurs d'emploi cadres de 55 ans et plus  
Source : Apec – Pôle emploi, 2021

### D'après votre expérience de manager, estimez-vous que les cadres seniors, en général, sont davantage aptes que les cadres plus jeunes à... ?



Base : managers de cadres seniors  
Source : Apec, 2021



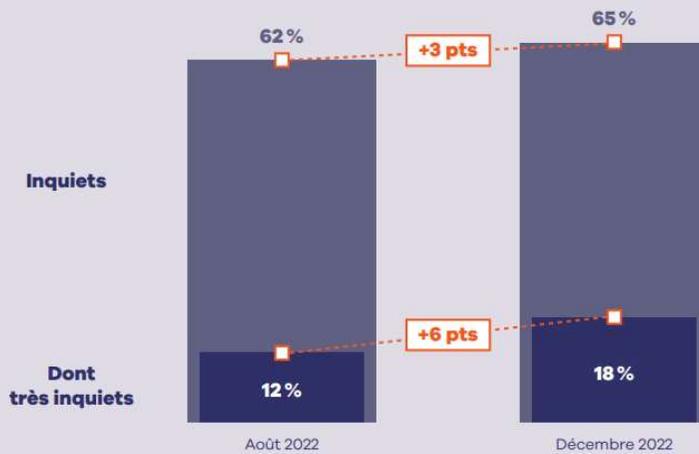
=> Les recruteurs devraient changer leur regard vis-à-vis de l'âge en privilégiant les compétences et l'expérience...

# 3

## Adapter les politiques de rémunération au contexte d'inflation

### Les cadres particulièrement inquiets pour l'évolution de leur pouvoir d'achat

Part des cadres inquiets (dont très inquiets) pour l'évolution de leur pouvoir d'achat



Base : ensemble des cadres  
Source : Apec, 2022



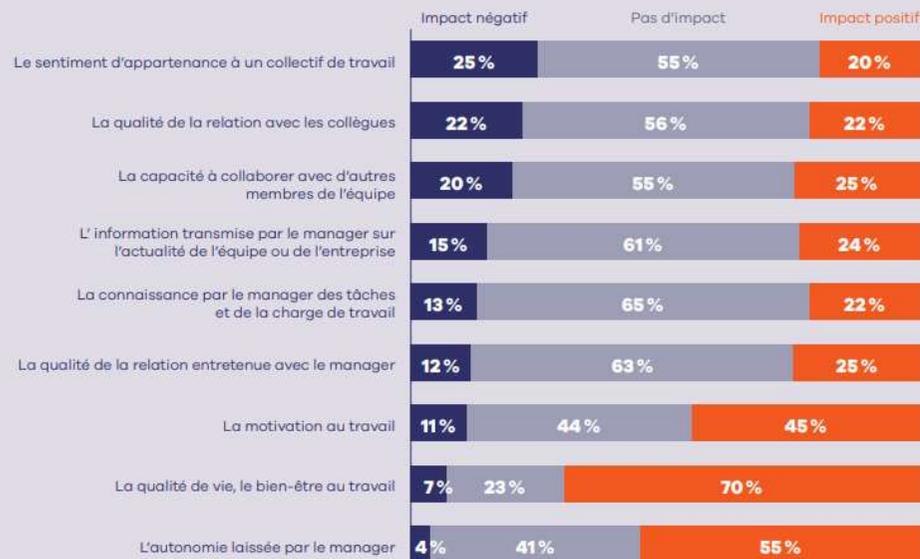
=> Les entreprises devraient s'adapter à cette nouvelle donne malgré des marges de manœuvre parfois contraintes.

## 4

## Reconstruire une dynamique collective de travail

### Une dynamique collective qui s'est détériorée en lien avec le télétravail

#### Impact du télétravail sur différentes dimensions selon les cadres



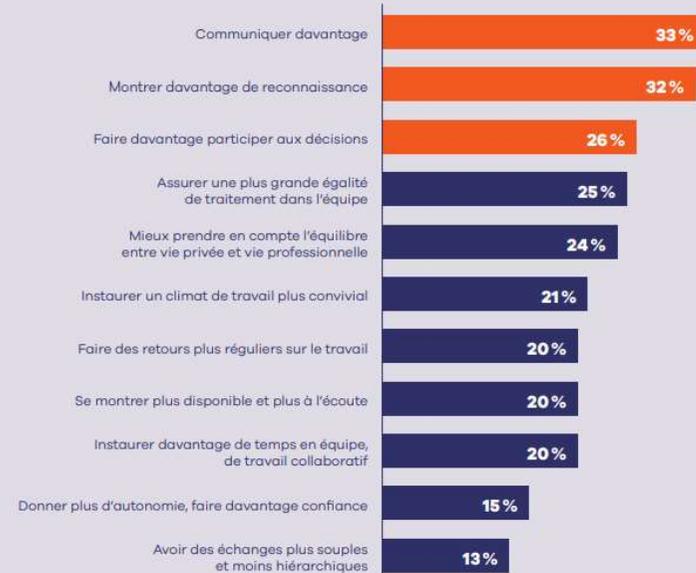
Base : cadres en poste effectuant du télétravail

Source : Apec, 2022

### Une forte demande d'évolution des pratiques managériales

#### Évolution future des pratiques de leur manager souhaitées par les cadres

3 réponses possibles

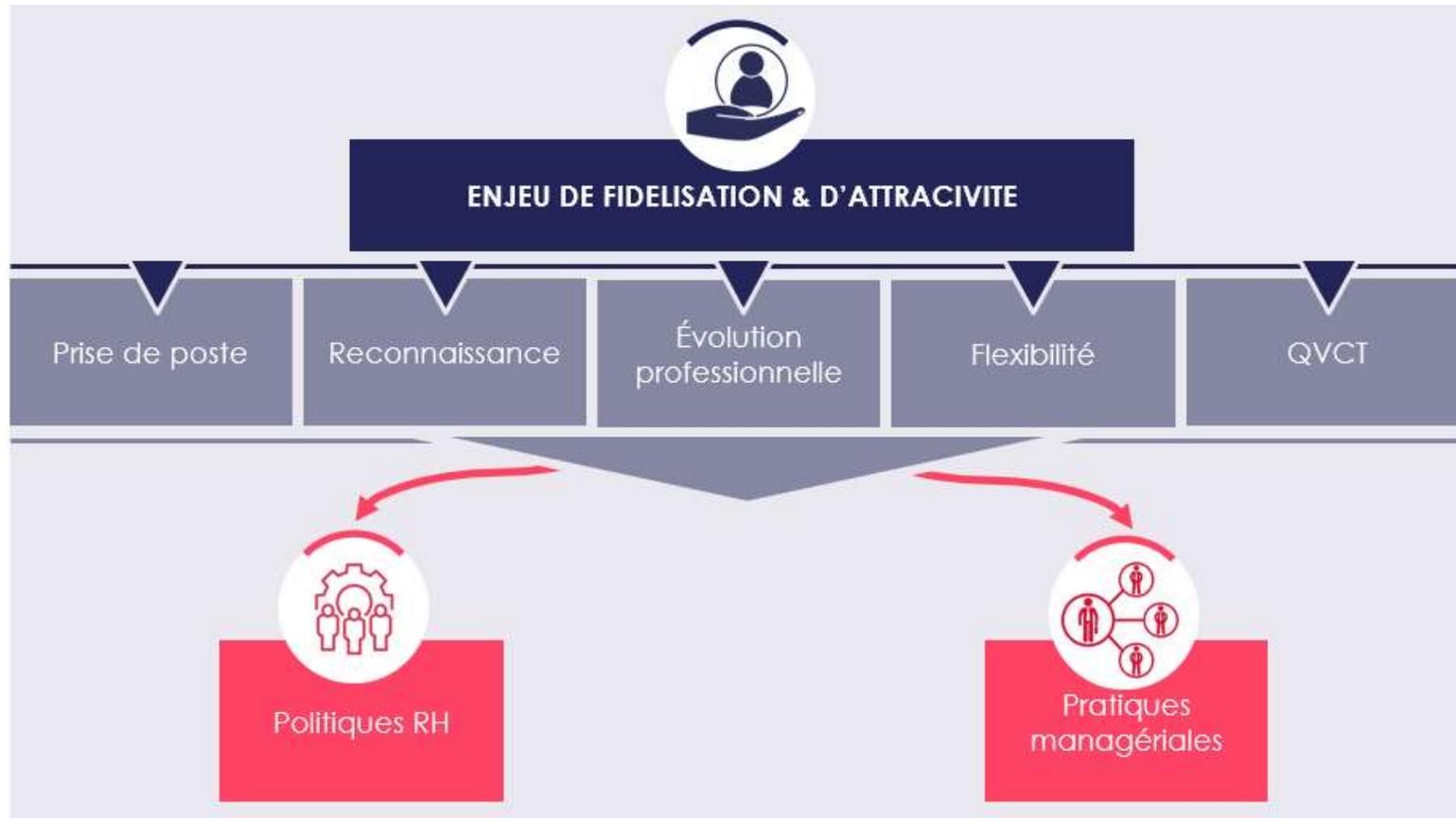


Base : cadres en poste

Source : Apec, 2022

5

## Répondre à des aspirations nouvelles



<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/recrutements-de-cadres-en-europe.html>

**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS & PROCESSUS



## 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 salariés 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 les contenus 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.

Avril 2023



# Merci pour votre attention



### Contact :

Bruno Lestingi

Consultant relations entreprises Grand Est

[bruno.lestingi@apec.fr](mailto:bruno.lestingi@apec.fr)

06 63 67 81 36