

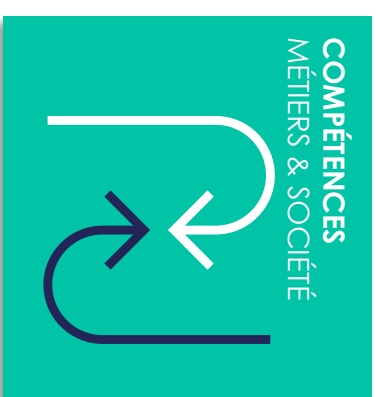


Prospective 2021 :

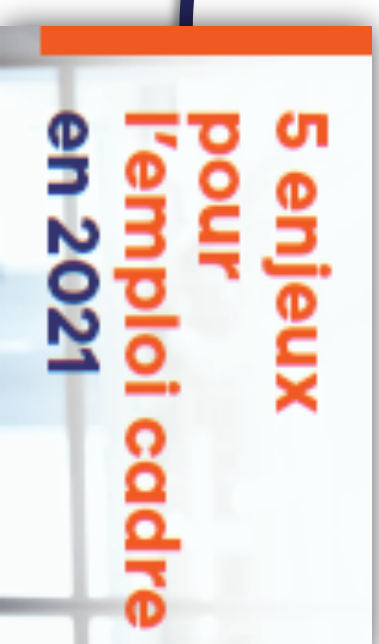
Intentions de recrutement à court terme et grands enjeux à plus long terme

11/02/2021

Un P'tit dej hors-série



Court terme (trimestre)



Moyen terme (année)



Au menu du p'tit dej'

01. Flashback : état des lieux avant-crise

02. Bilan : le marché du recrutement en 2020

03. Climat : état d'esprit début 2021

04. Prospective : 5 enjeux pour 2021

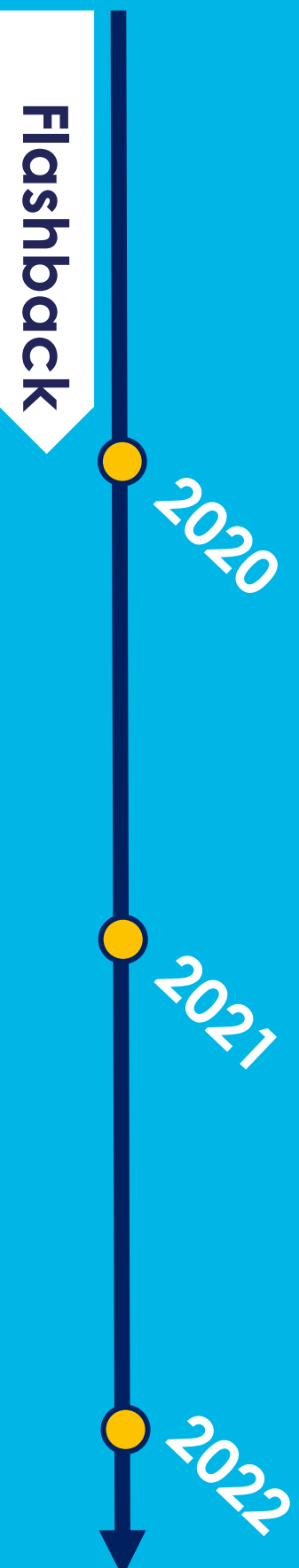


2020

2021

2022

Flashback : Etat des lieux avant la crise



Avant crise, les recrutements de cadres allaient de record en record



PRÉVISIONS APEC 2020

DES RECRUTEMENTS DE CADRES AU PLUS HAUT NIVEAU

- Une dynamique de créations d'emplois cadres soutenue**
 - Les entreprises ont recruté 250 000 cadres en 2019, 10 points de plus que les recrutements de cadres en 2018.
 - 2020 est attendu sur des bases très élevées avec un volume de recrutements de cadres qui pourrait croître à 270 000 soit une progression de 7 %.
- Les transformations et les mutations structurelles continueront à être au cœur des besoins en compétences des entreprises**
 - Les actions d'accompagnement et d'accompagnement (accompagnement et formation) sont au cœur des besoins en compétences des entreprises.
 - Les recrutements de cadres en 2020 seront donc fortement impactés par ces mutations structurelles.
- 302 000 recrutements en ligne de mire à l'horizon 2022**
 - Les recrutements de cadres en 2020 sont attendus à 281 300 recrutements.
 - Le total des recrutements de cadres sera atteint avant fin 2022.

MAI 2020

BAROMÈTRE 2020 DE L'INSERTION DES JEUNES DIPLOMÉS-E-S

Un début de carrière réalisé dans de bonnes conditions mais sur lequel pèse l'incertitude liée à la conjoncture.

- Insertion des jeunes diplômés de niveau Bac +5 et plus de la stabilité antérieure au déclenchement de la crise sanitaire.
- Accès à l'emploi au sein d'un secteur en croissance, 14 % des jeunes ont déjà connu un premier emploi dans un secteur en croissance.
- Les conditions d'emploi demeurent favorables, la rémunération constitue une ligne équilibrée.

Eependant, de nombreux points de fragilité persistent pour certains jeunes diplômés :

- Le début de carrière est marqué par une instabilité, un premier emploi sans statut stable ou un accès à un poste correspondant à la discipline de formation et/ou au niveau de qualification.
- Les conditions de travail demeurent difficiles, contacts non verbaux, statut non cadre.
- Le début de parcours est plus impacté dans les TPE-PME.

Avec la crise sanitaire, les jeunes diplômés se font face à des offres réduites et à des perspectives d'emploi incertaines.

- Les perspectives 2020 sont globalement équilibrées par la conjoncture économique et les besoins en compétences des entreprises.
- Les recrutements de cadres en 2020 sont attendus à 281 300 recrutements, conformément à leur leur objectif de fin.



Un contexte pré-crise globalement favorable aux cadres

LA DIFFÉRENCIATION PAR LA PROMESSE EMPLOYEUR



RECRUTEMENT

– LES AJUSTEMENTS FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE CADRES

Des ajustements surtout quant aux canaux de recrutement utilisés et l'expérience attendue des candidats

JUIN 2019

TALENTS
Prévenir & attirer

– BAROMÈTRE 2020 DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Une consolidation des rémunérations en 2019, qui pourrait être remise en question par la crise de 2020 –

SEPTEMBRE 2020

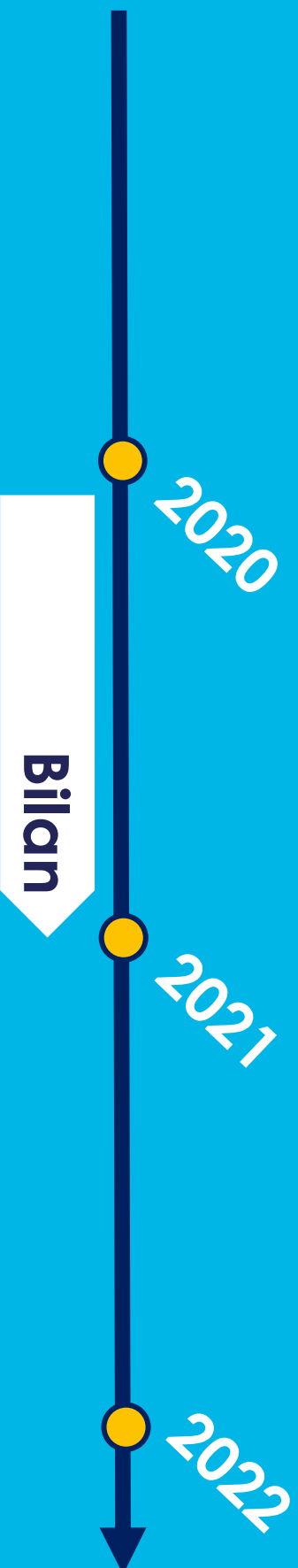
TALENTS
Prévenir & attirer

– LA NÉGOCIATION SALARIALE À L'EMBAUCHE

Un processus courant, protéiforme et souvent délicat à gérer –

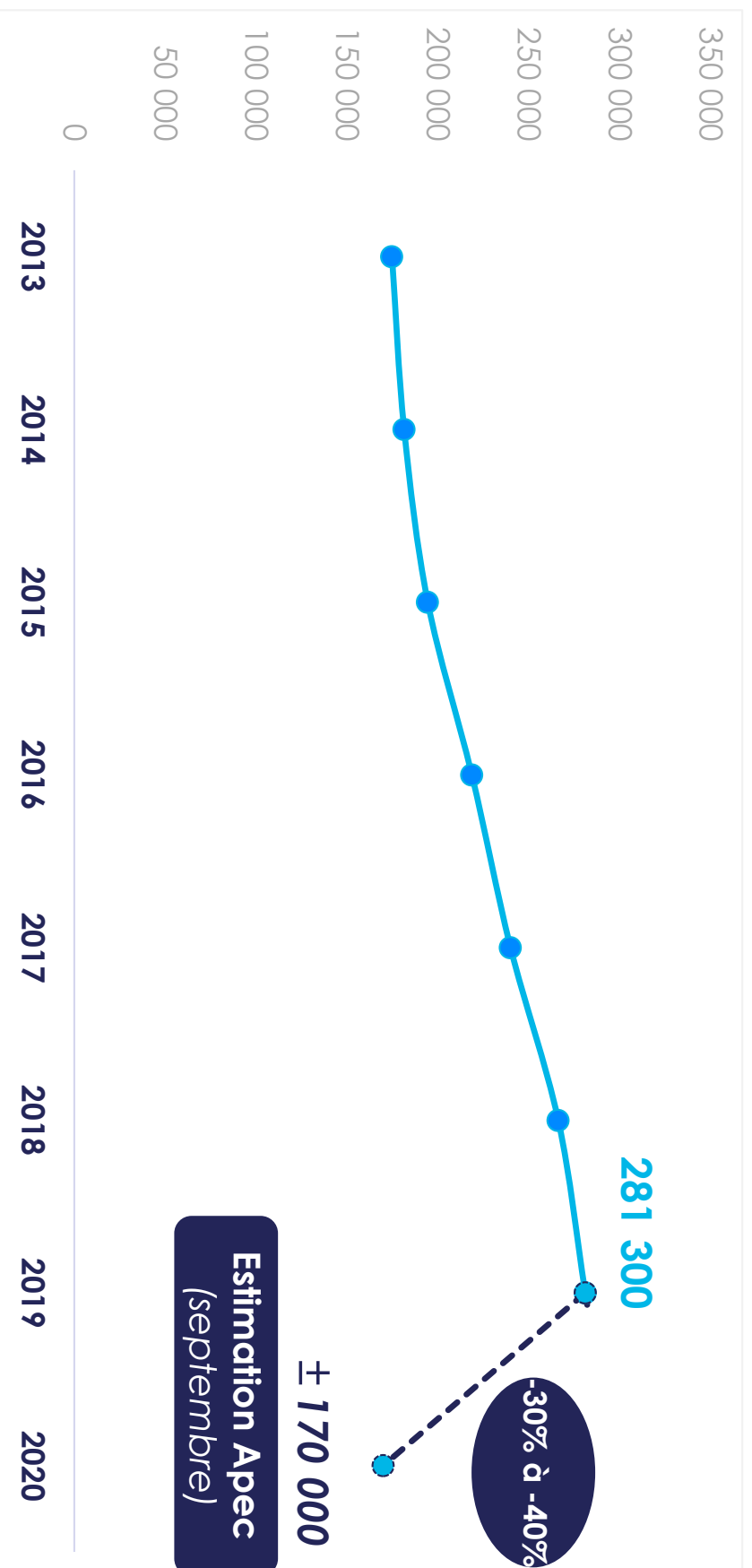
SEPTEMBRE 2019

Bilan : Le marché du recrutement en 2020



En 2020, effondrement historique des recrutements de cadres

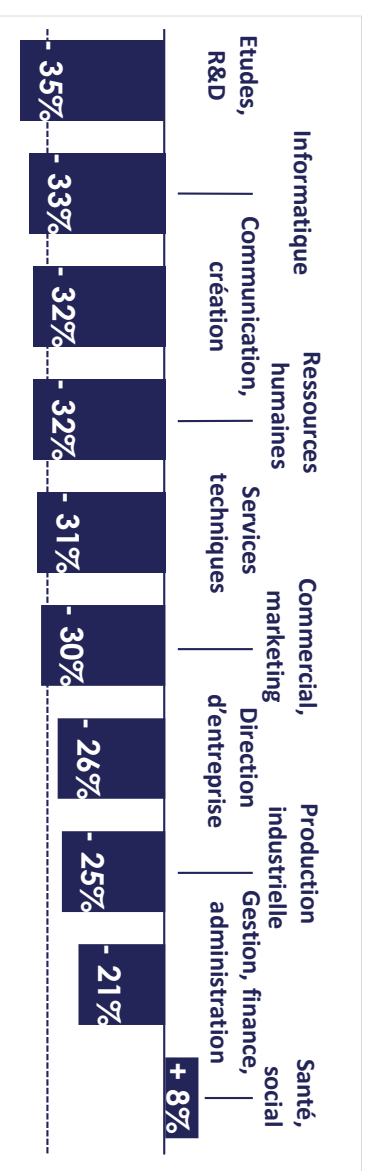
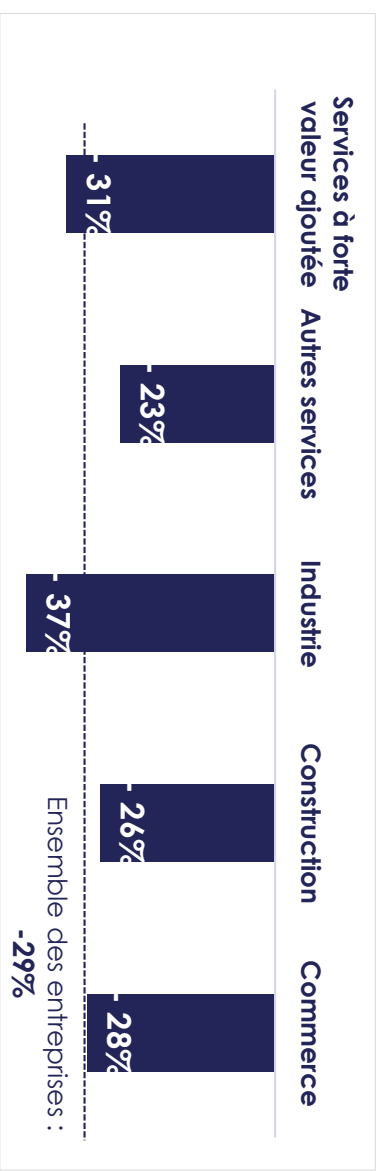
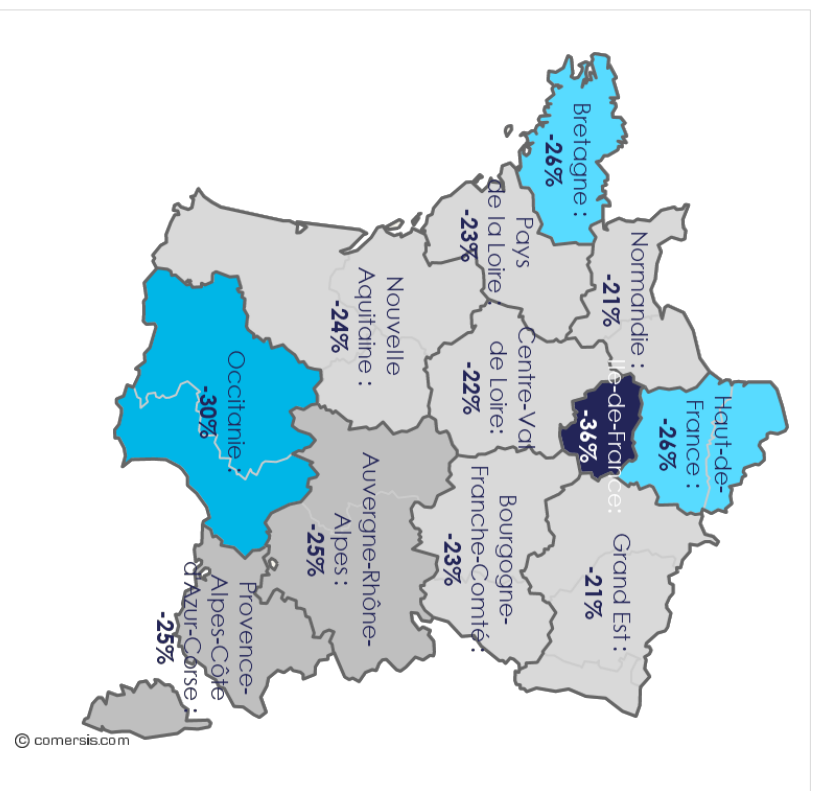
Evolution des recrutements de cadres en France



Tous les territoires et les secteurs ont payé un lourd tribut

Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur appec.fr

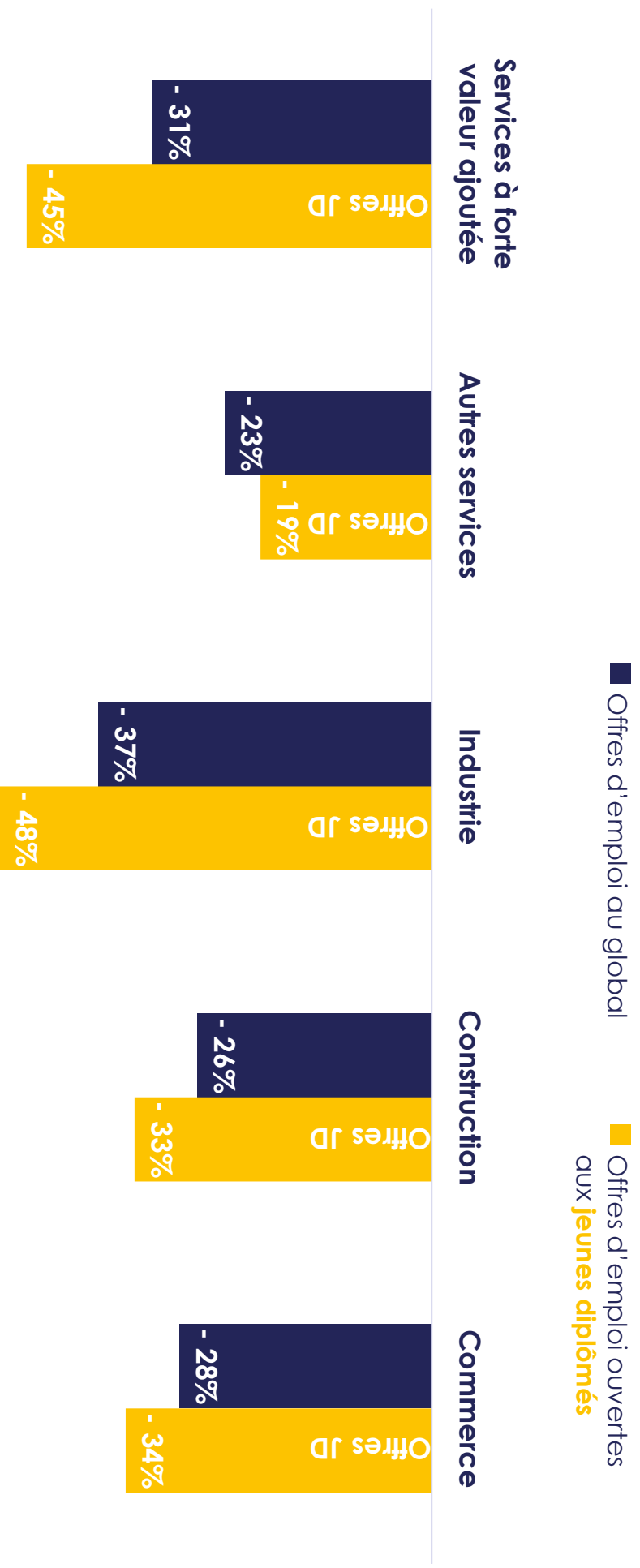
sur la période de **janvier à décembre** 2020



Avec un impact majeur sur les jeunes diplômés

Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur appec.fr

sur la période de janvier à décembre 2020



Sur l'ensemble de l'année :

offres d'emploi ouvertes aux JD = **-38%** (vs. -29% au global)

Les confinements ont eu des conséquences fortes sur l'activité des entreprises et des cadres

Le CA des **entreprises** a été lourdement affecté, mais aussi leur organisation et leur stratégie

L'activité des **cadres** a aussi été bouleversée

51%

Ont mis en place une réorganisation

Au moins un épisode d'activité partielle en 2020

35%

37%

Ont amorcé ou poursuivi leur transformation numérique

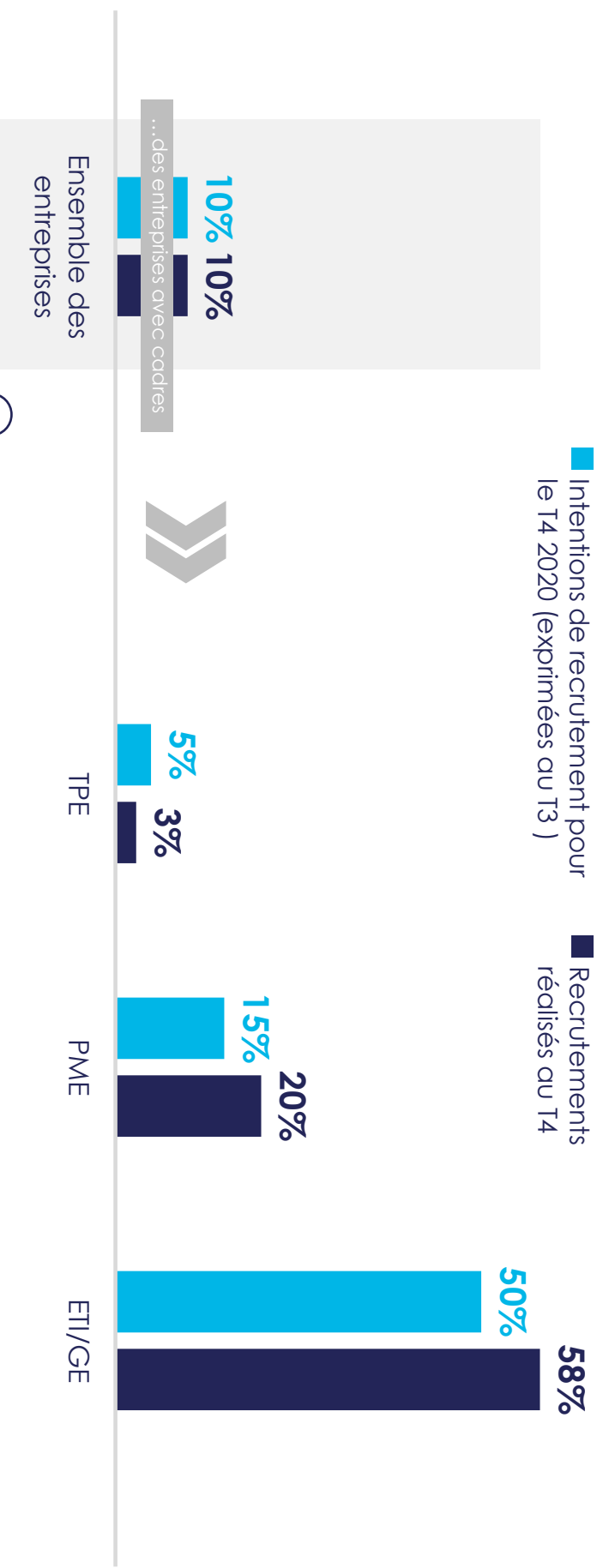
Pratique du télétravail régulier au cours du 2nd confinement

75%

Les deux (premiers) confinements ont été très différents par leur ampleur, leur impact sectoriel et leur effet sur l'emploi cadre

Au 4^e trimestre, le reconfinement n'a pas empêché les intentions de se concrétiser... avec des niveaux qui restent toutefois modérés

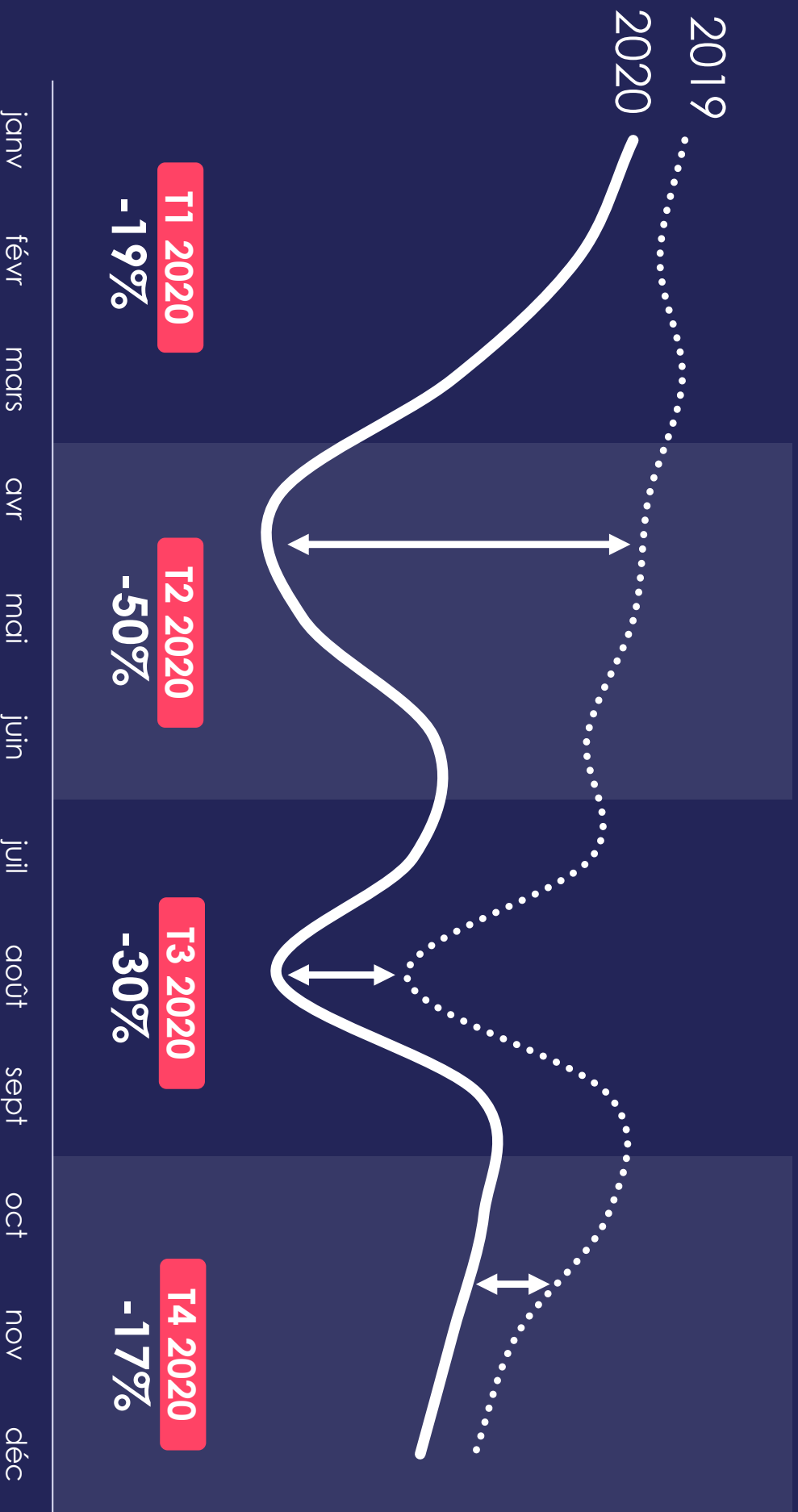
Comparaison entre les intentions de recrutement pour le 4^e trimestre et les recrutements effectifs réalisés au 4^e trimestre



62% des entreprises de 100 salariés et plus ont recruté au moins un cadre au 4^e trimestre 2019 contre 50% au 4^e trimestre 2020.

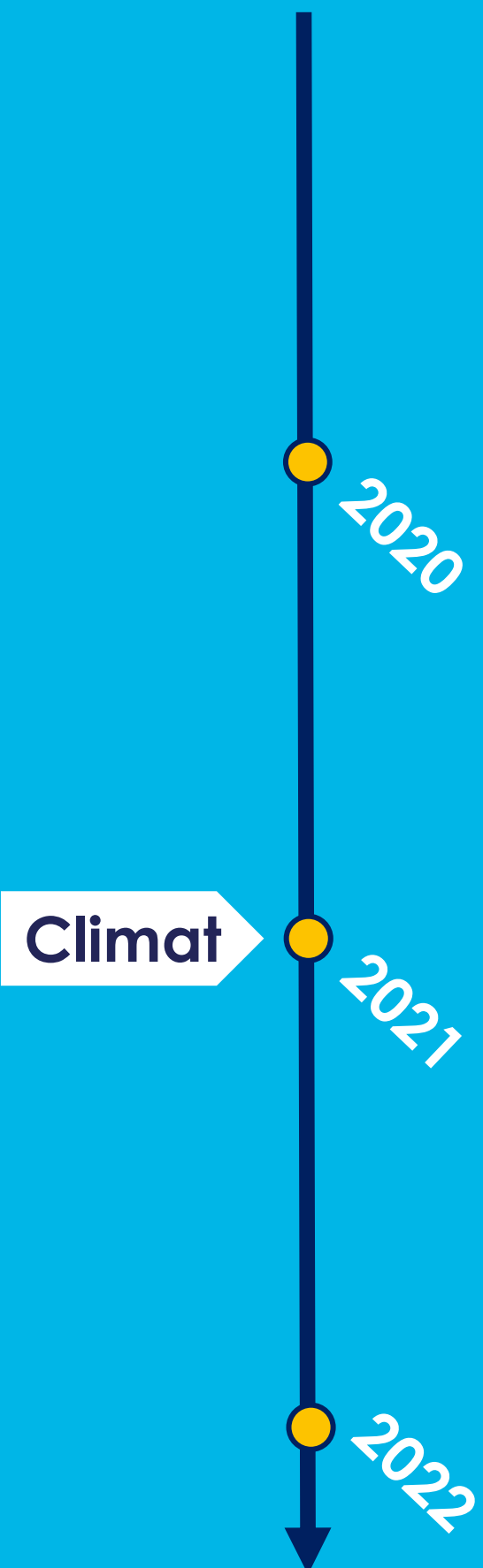
Une année 2020 qui se clôture sur une reprise relative des recrutements, qui restent très en deçà des niveaux d'avant-crise

Evolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr en 2020



Climat :

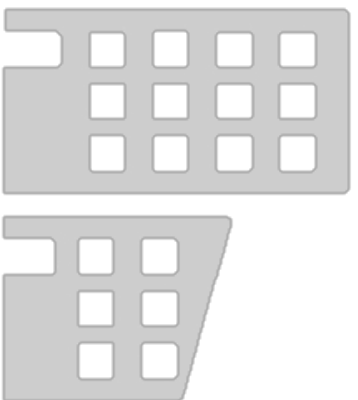
Etat d'esprit début 2021



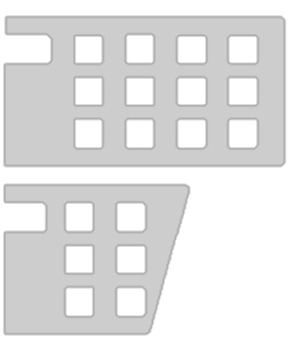
Un début d'année marqué par l'incertitude et la prudence

côté entreprises

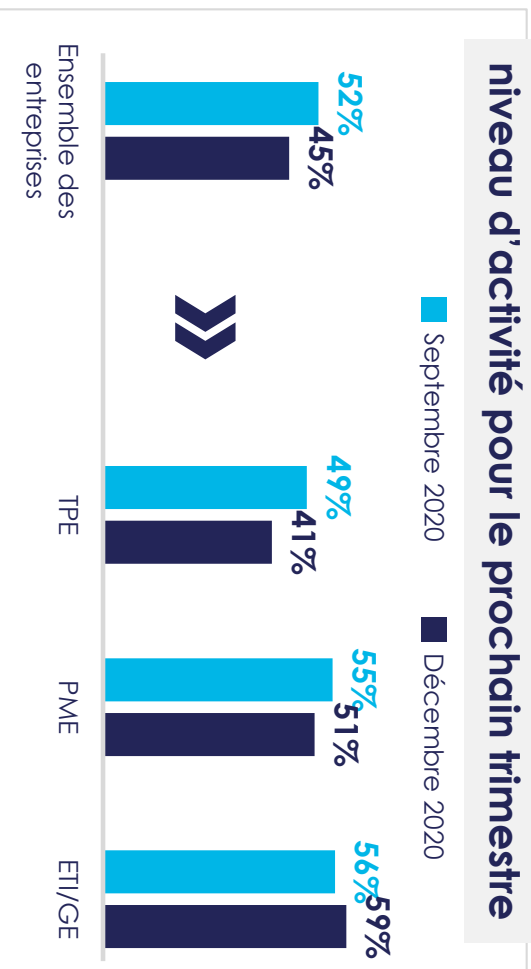
côté cadres



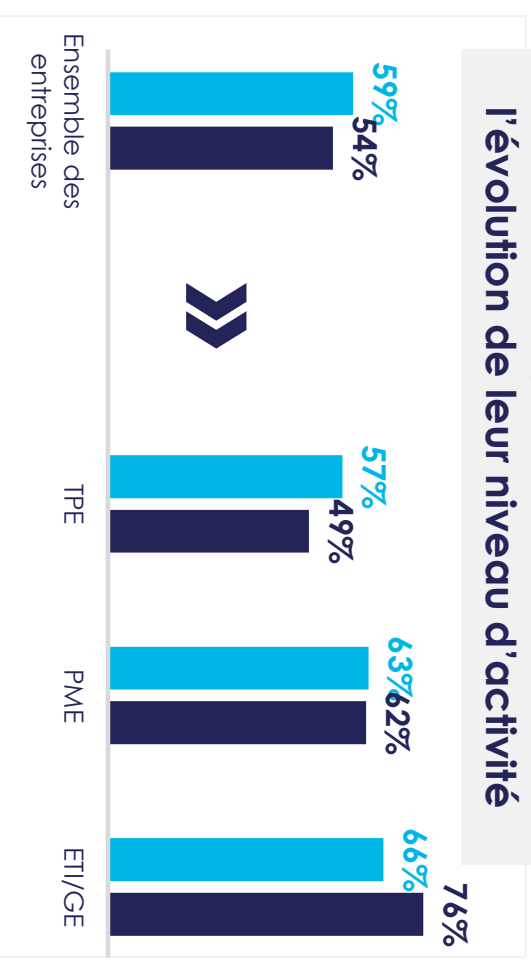
Côté entreprises : un début d'année marqué par un manque criant de visibilité



Capacité des entreprises à anticiper leur niveau d'activité pour le prochain trimestre

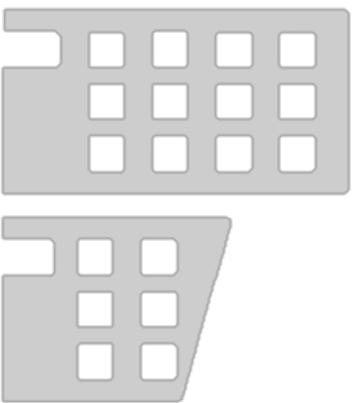


Part des entreprises confiantes dans l'évolution de leur niveau d'activité

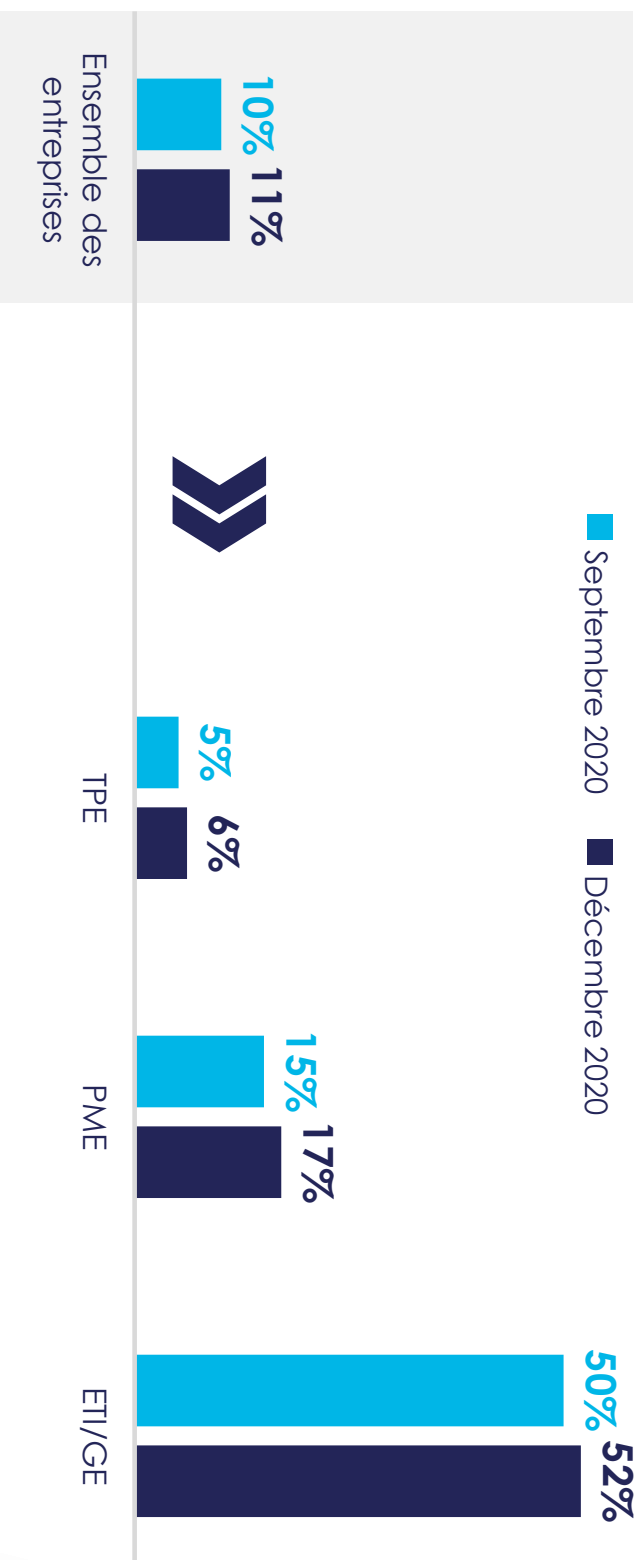


Une situation qui se détériore pour les TPE.

Côté entreprises : des intentions de recrutement qui restent mesurées compte tenu de l'incertitude



Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre dans les 3 prochains mois

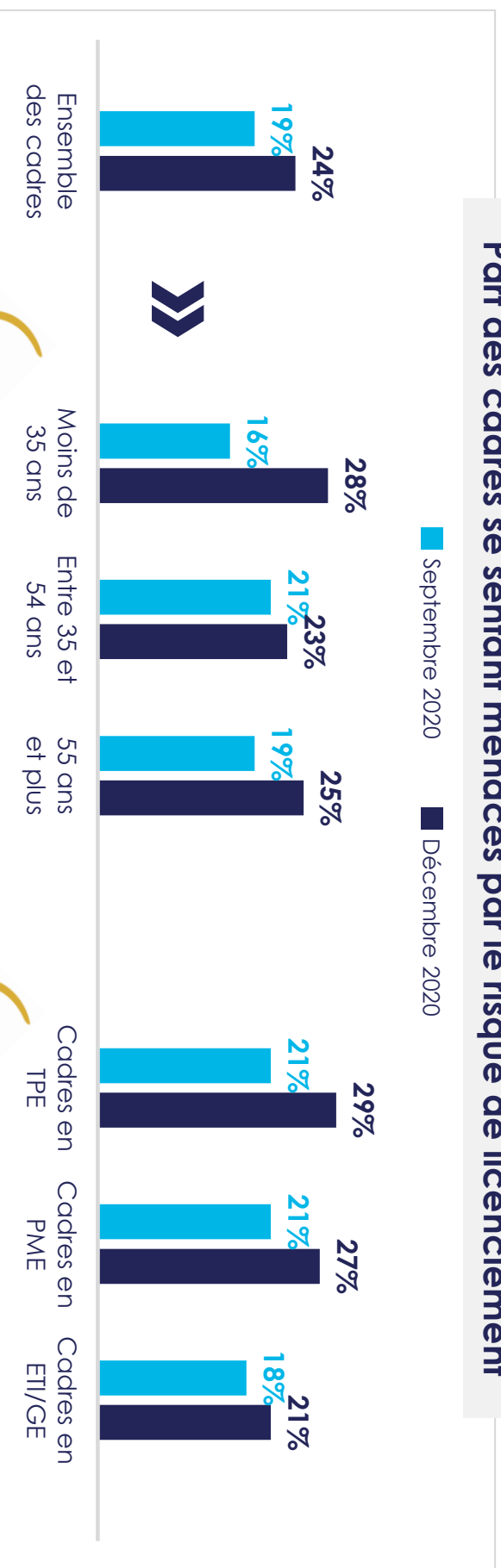


○ A titre indicatif, **41 % des entreprises de 100 salariés et plus** projettent de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2020 **contre 60 % un an plus tôt.**

Côté cadres : un risque de licenciement de plus en plus palpable



Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement



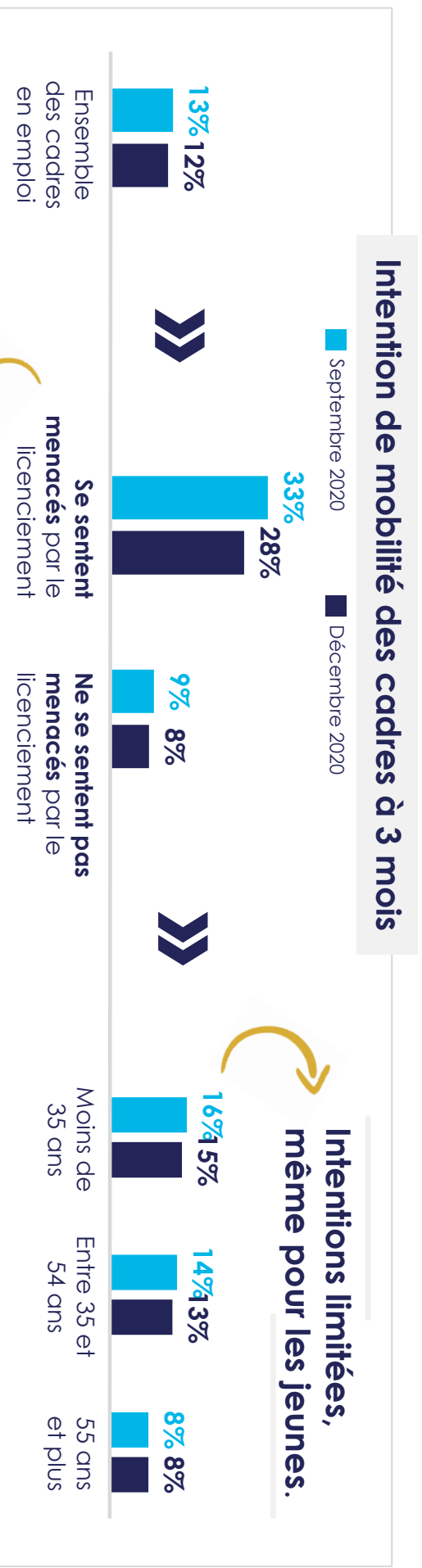
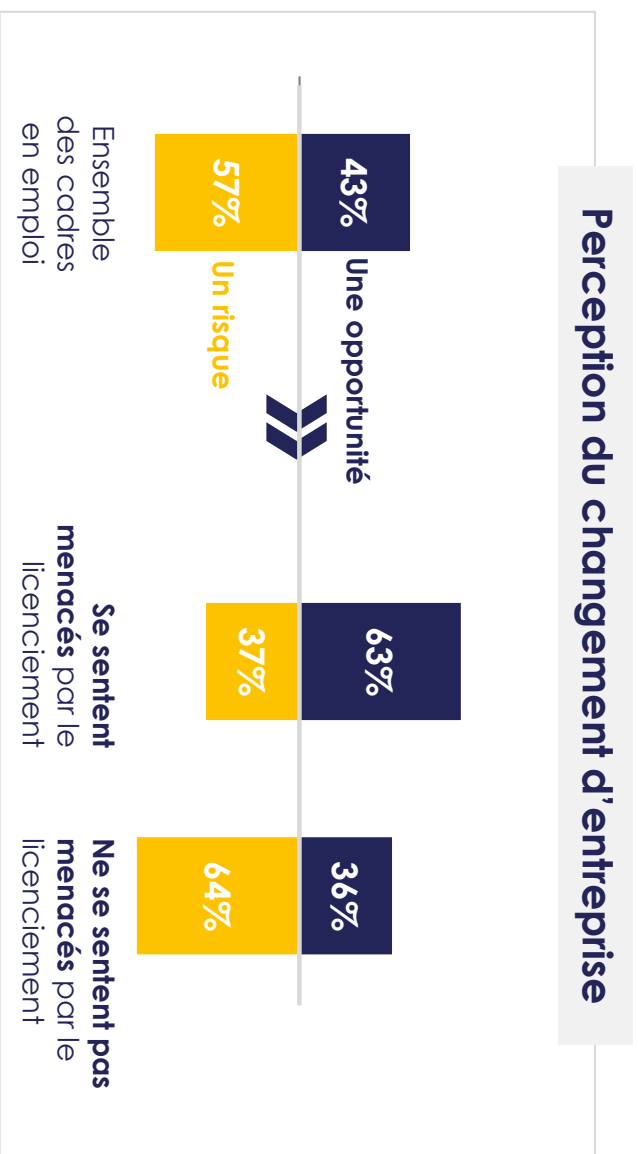
Des inquiétudes, qui s'amplifient

surtout pour les débuts et fins de carrière.

Polarisation des inquiétudes,

qui s'amplifient surtout pour les TPE et PME.

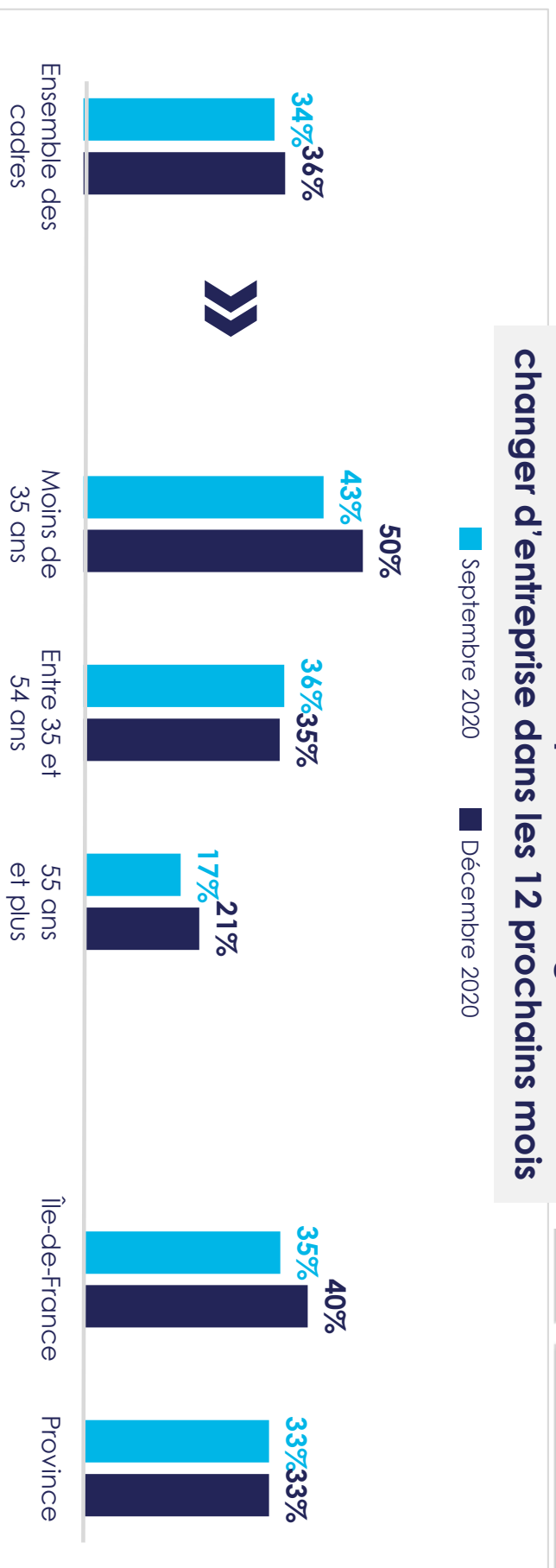
Côté cadres : des intentions de changement à court terme limitées et surtout défensives



Côté cadres : des reports de projets sur le moyen terme, notamment chez les jeunes en poste



Part des cadres en poste envisageant de changer d'entreprise dans les 12 prochains mois



Sous réserve de l'évolution de la situation sanitaire

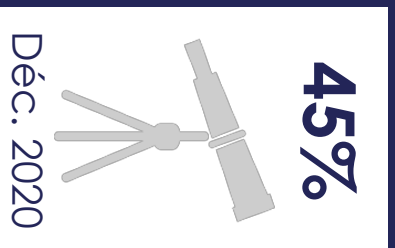
Un marché de l'emploi cadre marqué par l'incertitude et la prudence en ce début 2021

Côté entreprises :
un manque criant
de visibilité sur l'activité

Part des entreprises avec cadres capables d'anticiper leur niveau d'activité pour le prochain trimestre

Côté cadres :
une risque de licenciement
de plus en plus palpable

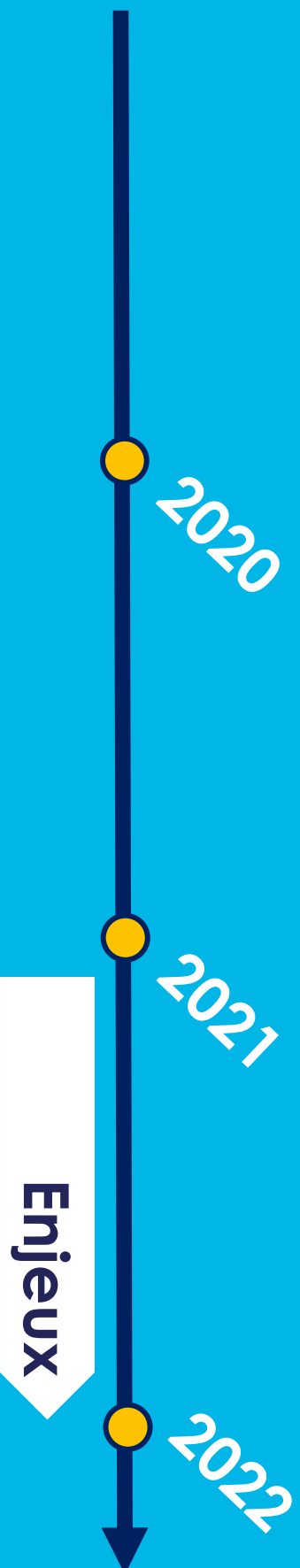
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement



apec

Source : Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, 1^{er} trimestre 2021

Prospective : 5 enjeux pour 2021



- Au-delà de l'évolution de la **situation sanitaire**, à laquelle l'emploi cadre est suspendu comme le reste de la société
- L'**accélération** de phénomènes qui trouvent leurs racines dans le temps long
- La **reconfiguration** de phénomènes anciens catalysée par la **crise**, qui fait **émerger** de nouvelles réalités



5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021

01

Le devenir des emplois et la baisse des embauches

02

La persistance des tensions dans le recrutement

03

Une accélération des transitions professionnelles ?

04

L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05

La transformation des pratiques managériales



01 LE DEVENIR DES EMPLOIS ET LA BAISSSE DES EMBAUCHES

02 La persistance des tensions dans le recrutement

03 Une accélération de certaines transitions professionnelles

04 L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05 La transformation des pratiques managériales

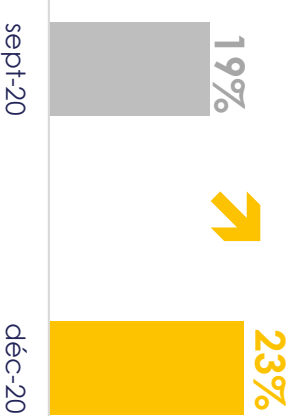


01 LE DEVENIR DES EMPLOIS ET LA BAISSSE DES EMBAUCHES

» L'évolution de la situation va conduire à d'importantes réductions d'effectifs et compromettre le maintien en emploi des séniors

» Les embauches ne retrouveront pas leur niveau d'avant crise, fragilisant l'insertion des jeunes diplômé.e.s et le retour à l'emploi

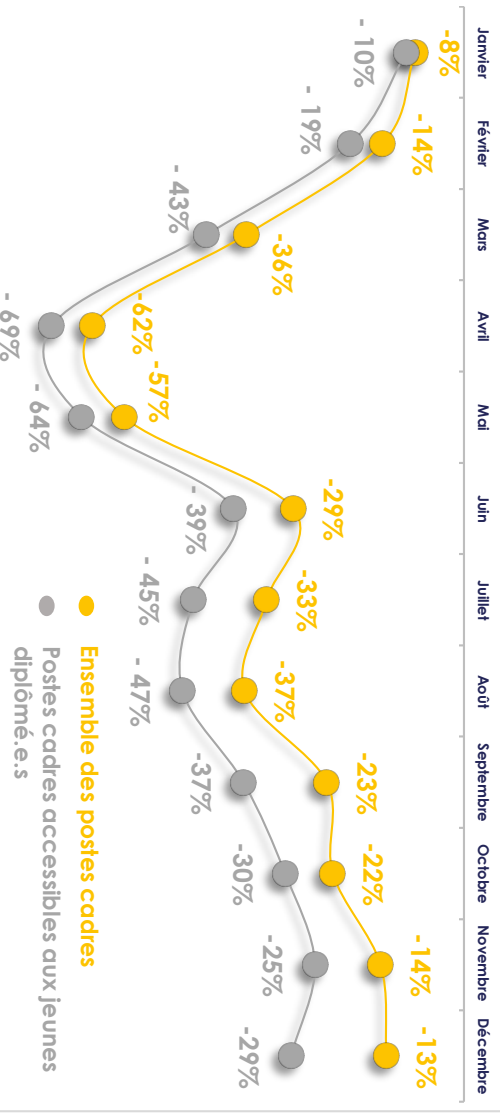
Part des cadres travaillant dans une entreprise ayant licencié des salariés ou annoncé de futurs licenciements depuis de le début de la crise sanitaire



Ensemble des cadres en emploi

Source : Apec, 2021

Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi publiées sur Apec.fr ouvertes aux jeunes diplômé.e.s



Source : Apec, 2020

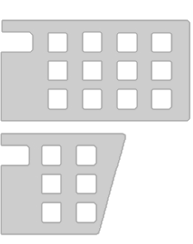


01 LE DEVENIR DES EMPLOIS ET LA BAISSSE DES EMBAUCHES



Élargir ses critères de recherche pour optimiser ses chances de trouver ou de retrouver un emploi, dans un contexte d'opportunités réduites.

Tirer parti des dispositifs spécifiques d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi, en se rapprochant des acteurs de l'accompagnement.



Envisager des redéploiements de compétences, via des formations et la mobilité interne.

Élargir ses critères de recrutement en privilégiant une approche par les compétences, qui permet en outre d'éviter les discriminations.



01

Le devenir des emplois et la baisse des embauches

02

LA PERSISTANCE DES TENSIONS DANS LE RECRUTEMENT

03

Une accélération des transitions professionnelles ?

04

L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05

La transformation des pratiques managériales

02 LA PERSISTANCE DES TENSIONS DANS LE RECRUTEMENT

» Certaines difficultés de recrutement vont perdurer malgré la crise



Base : Entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au 1^{er} trimestre 2021
Source : Apec, 2021

» De nouvelles tensions vont voir le jour



Source : Apec, 2021

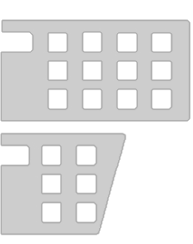


02 LA PERSISTANCE DES TENSIONS DANS LE RECRUTEMENT



Ne pas hésiter à **candidater même sans correspondre parfaitement au profil recherché**. Face aux réticences à la mobilité de cadres en poste, les entreprises pourraient ouvrir leurs critères.

Pour les cadres dans les métiers les plus en tension, prendre conscience des difficultés de recrutement qui subsistent et du pouvoir de négociation que cela confère.



Face à un potentiel afflux de candidatures, **structurer le travail de sélection et soigner la relation** avec tous les candidats e s pour préparer l'avenir.

Rassurer sur la situation économique de l'entreprise et les perspectives d'évolution, pour rester attractif face à des cadres en poste réticents à la mobilité.



01

Le devenir des emplois et la baisse des embauches

02

La persistance des tensions dans le recrutement

03

L'ACCÉLÉRATION DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?

04

L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05

La transformation des pratiques managériales

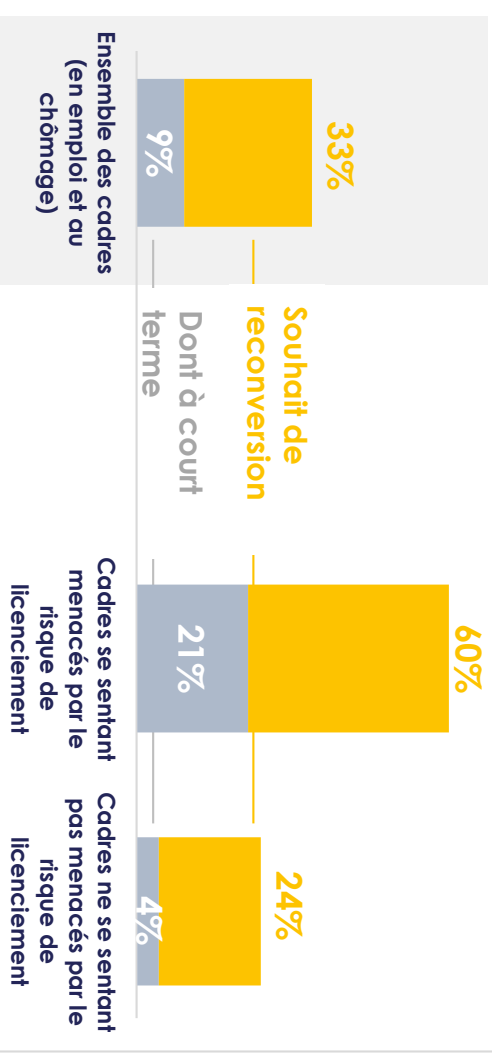
03

L'ACCÉLÉRATION DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?

» Les transitions contraintes vont être **démultipliées** par la crise

» Certaines **transitions choisies** vont également **se concrétiser**

Part des cadres qui expriment l'envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise sanitaire



Source : Apec, 2021

Part des cadres qui indiquent que la crise sanitaire a été l'occasion pour eux de réfléchir à leurs projets et priorités professionnels



Source : Apec, 2021

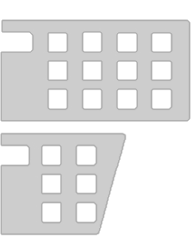
03

L'ACCÉLÉRATION DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?



Anticiper les difficultés éventuelles de son entreprise/secteur d'activité et se renseigner sur les dispositifs publics mis en place pour faciliter les transitions et reconversions.

Réfléchir au sens à donner à sa carrière et profiter de la période pour mûrir son projet et/ou se former.



Faire le point sur les compétences clés en interne et accompagner la transition professionnelle de ses salariés et en cas de difficultés économiques de l'entreprise.

Mettre en avant la dimension sociétale de son entreprise / organisation pour retenir et attirer les cadres en recherche de sens.



01

Le devenir des emplois et la baisse des embuches

02

La persistance des tensions dans le recrutement

03

L'accélération des transitions professionnelles ?

04

L'ASPIRATION À UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

05

La transformation des pratiques managériales

04 L'ASPIRATION À UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

» Le télétravail, pierre angulaire de l'optimisation de la qualité de vie pour les cadres

72%
de l'ensemble
des cadres
en emploi

Part des cadres souhaitant télétravailler de façon régulière (au moins un jour par semaine)

Essentiellement pour :

- # 1 La diminution du temps passé dans les transports
- # 2 La possibilité de travailler au calme, de vous concentrer
- # 3 La possibilité de gérer des imprévus (rendez-vous chez le médecin, course personnelle...)

» La qualité de vie comme moteur des mobilités

30%
de l'ensemble
des cadres
(en emploi et
au chômage)

Part des cadres qui expriment le souhait de changer de région suite à la crise sanitaire

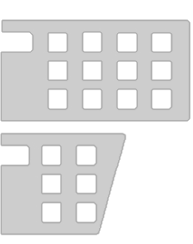
43% pour les moins de 35 ans
43% pour les franciliens

04 L'ASPIRATION À UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE



Évaluer les aménagements possibles à la qualité de vie tout en restant en poste, notamment par le biais du télétravail.

En cas de recherche de mobilité, bien prendre en compte toutes les dimensions et les implications d'un poste en termes d'équilibres de vie, notamment pour les projets de mobilité géographique.



Créer les conditions d'un mode d'organisation hybride (distanciel et présentiel) plébiscité par les cadres.

Valoriser dans ses offres d'emploi les actions permettant d'optimiser la qualité de vie (notamment les accords télétravail), critère devenu clé pour l'image employeur.



01 Le devenir des emplois et la baisse des embauches

02 La persistance des tensions dans le recrutement

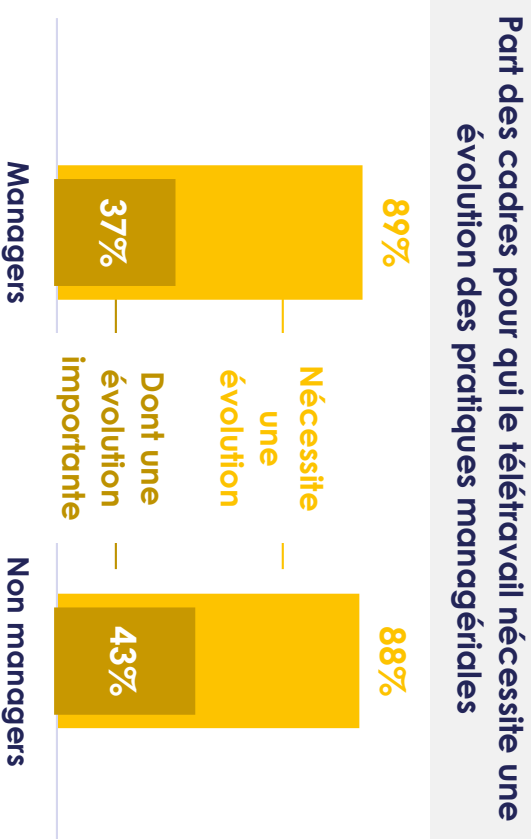
03 L'accélération des transitions professionnelles ?

04 L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05 LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

05 LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

» Des pratiques managériales bousculées par la crise



Source : Apec, 2020

» Vers des besoins en matière de développement de compétences

Part des cadres intéressés par une formation sur les bonnes pratiques en matière de télétravail



Source : Apec, 2020



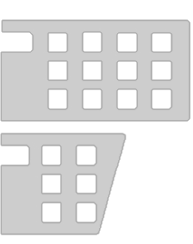
05

LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES



Apprendre à travailler ou à manager à distance en adaptant ses modes de relation, reporting, outils collaboratifs....

Rester flexible sur les ajustements nécessaires en période d'incertitude et de transformation, en donnant des gages d'autonomie et de confiance.



Organiser des formations à destination des managers, mais aussi des managés, pour orchestrer un changement de culture managériale, compatible avec le télétravail.

Accompagner les managers dans le développement de leurs compétences sur le long terme et mieux prendre conscience des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Le devenir des emplois et la baisse des embauches

La persistance des tensions dans le recrutement

Une accélération des transitions professionnelles

L'aspiration à une meilleure qualité de vie

La transformation des pratiques managériales



À retenir pour les cadres et les entreprises

POUR LES CADRES

Le maintien des opportunités d'emploi est une priorité pour les cadres. Ils souhaitent une meilleure qualité de vie et une transformation des pratiques managériales.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La formation continue est une priorité pour les cadres afin de rester compétitifs sur le marché de l'emploi.

Le télétravail est une pratique de plus en plus adoptée par les cadres.

La mobilité géographique est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

La reconversion professionnelle est une option envisagée par les cadres en cas de tension sur le marché de l'emploi.

14 — Appec, 5 ans pour l'emploi cadre en 2021



Merci pour votre attention

