



# Baromètre Apec – 3<sup>e</sup> trimestre 2022

## Des intentions d'embauche de cadres qui ralentissent et des difficultés de recrutement au plus haut

- **Au 2<sup>e</sup> trimestre 2022, les offres d'emploi sont restées dynamiques et les difficultés à recruter se sont encore intensifiées**
  - Le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr est resté très bien orienté au regard de son niveau d'avant crise sanitaire (+ 18 % par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2019).
  - La part des entreprises ayant finalisé des recrutements de cadres a fléchi par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 (11 % ; - 2 pts).
  - Dans le même temps, les difficultés effectives à recruter ont encore progressé (82 % ; + 13 pts).
- **Pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2022, les entreprises tempèrent leurs intentions de recrutement de cadres face à l'incertitude économique**
  - La capacité à anticiper l'activité se réduit pour les TPE (51 % ; - 3 pts) et pour les PME (61 % ; - 2 pts).
  - La confiance des entreprises en l'évolution de leur carnet de commandes n'a pas retrouvé son niveau de début 2022 (67 %, - 7 pts), notamment dans les ETI/GE (85 %, - 6 pts).
  - Une baisse des intentions de recrutement à 3 mois se confirme en juin (10 % ; - 3 pts) pour toutes les tailles d'entreprises.
  - Les difficultés de recrutement anticipées pour le 3<sup>e</sup> trimestre progressent encore (84 % ; + 6 pts).
- **Côté cadres, les projets professionnels ne sont pas affectés à ce stade par les inquiétudes vis-à-vis de la situation économique**
  - La part de cadres inquiets pour la situation économique de la France progresse (61 % en juin ; + 10 pts par rapport à décembre 2021).
  - Les cadres envisageant de changer d'entreprise dans un délai de trois mois sont aussi nombreux au 3<sup>e</sup> trimestre qu'ils l'étaient au 2<sup>e</sup> trimestre (13 %).

# Sommaire

03

Bilan du 2<sup>e</sup> trimestre 2022

05

Intentions de recrutement pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2022

07

Intentions de mobilité des cadres pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2022

## Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 6 au 20 juin 2022** :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres**, structuré pour être représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises** (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège.

En complément, la publication s'appuie sur une troisième source de données : **l'exhaustivité des postes cadres distincts publiés sur [apec.fr](https://www.apec.fr)** par trimestre.

# Bilan du 2<sup>e</sup> trimestre 2022

**L'activité économique est repartie à la hausse au 2<sup>e</sup> trimestre 2022 (+ 0,5 % par rapport à - 0,2 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2022<sup>1</sup>). Les effets de l'épidémie de Covid-19 sur l'économie se sont dissipés mais la croissance a été modérée par la guerre en Ukraine. Les tensions inflationnistes sur les produits énergétiques et alimentaires se sont accentuées, avec des répercussions sur le pouvoir d'achat des ménages. Les difficultés d'approvisionnement en matières premières ont par ailleurs été amplifiées sous les effets conjugués de la guerre en Ukraine et de la stratégie de lutte contre la résurgence de l'épidémie en Chine<sup>2</sup>.**

## L'activité s'est maintenue malgré des contraintes d'approvisionnement exacerbées

Les entreprises employant des cadres dressent un bilan de leur activité du 2<sup>e</sup> trimestre 2022 similaire à celui du trimestre précédent. Pour la majorité d'entre elles, l'activité a été conforme ou supérieure aux prévisions (70 % ; - 1 pt). Dans l'industrie, le bilan retrouve des couleurs (75 % ; + 11 pts) après s'être nettement détérioré au 1<sup>er</sup> trimestre (- 9 pts).

Les différents chocs exogènes subis par la France (guerre en Ukraine, inflation, ralentissement de l'économie chinoise) ont cependant maintenu la pression sur les chaînes d'approvisionnement et les conséquences sur l'activité des entreprises se sont encore alourdies. En effet, 44 % des entreprises employant des cadres ont vu leur production du 2<sup>e</sup> trimestre affectée par des difficultés d'approvisionnement (+ 4 pts). L'aggravation a été plus sévère dans la construction (69 % ; + 7 pts).

## Les offres d'emploi cadre sont restées bien orientées

Si le volume d'offres d'emploi cadre n'a pas échappé à la baisse saisonnière printanière (- 2,5 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre), il a largement dépassé son niveau d'avant crise sanitaire (+ 18 % par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2019). Cette progression a été plus importante que celle observée entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2019 et le 1<sup>er</sup> trimestre 2022 (+ 11 %).

Dans le secteur du commerce, la dynamique a été encore plus franche (+ 22 %), notamment sous l'effet des offres émanant des entreprises de distribution généraliste et spécialiste (+ 46 %). Les activités de la santé et de l'action sociale se sont également démarquées avec une hausse des offres d'emploi cadre atteignant 70 %. Quelques rares secteurs d'activité n'ont, pour leur part, toujours pas renoué avec leurs niveaux d'avant crise sanitaire en matière d'offres d'emploi cadre : les équipements électriques et électroniques (- 2 %), l'industrie mécanique et métallurgique (- 4 %), les télécommunications (- 16 %) et les services de conseil et gestion des entreprises (- 2 %).

## La finalisation des recrutements de cadres s'est nettement complexifiée

Dans le même temps, les entreprises ont été moins nombreuses à mener à bien des recrutements de cadres. Au 2<sup>e</sup> trimestre 2022, 11 % d'entre elles ont recruté au moins un cadre, soit 2 points de moins qu'au trimestre précédent. Pour faire aboutir ces recrutements, les entreprises ont souvent dû surmonter de nombreuses difficultés.

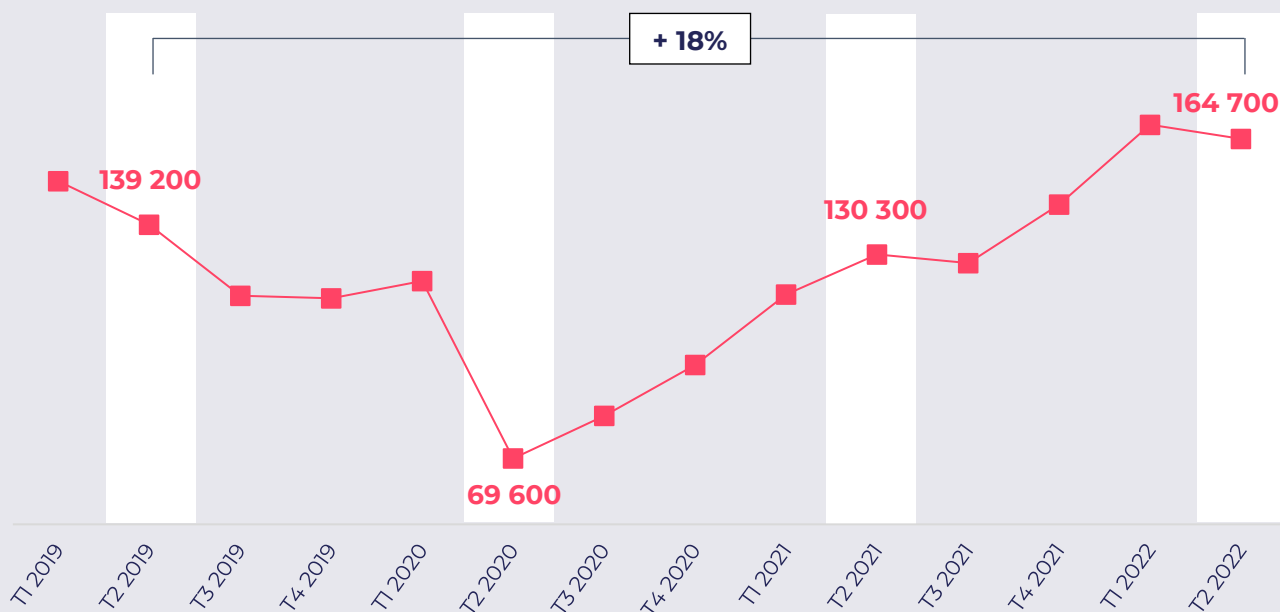
En effet, les tensions ont poursuivi leur progression pour atteindre des sommets : 82 % des entreprises ayant recruté des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre jugent qu'il a été difficile de le faire (+ 13 pts par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre). En outre, l'intensité des difficultés ressenties a nettement progressé : 38 % des entreprises jugent les recrutements de cadres de la période très difficiles, soit 11 points de plus qu'au trimestre précédent.

<sup>1</sup> Insee, Informations Rapides n° 198, 29 juillet 2022.

<sup>2</sup> Insee, Note de conjoncture, 24 juin 2022.

## Le volume d'offres d'emploi cadre du 2<sup>e</sup> trimestre 2022 a nettement augmenté par rapport à celui du 2<sup>e</sup> trimestre 2019

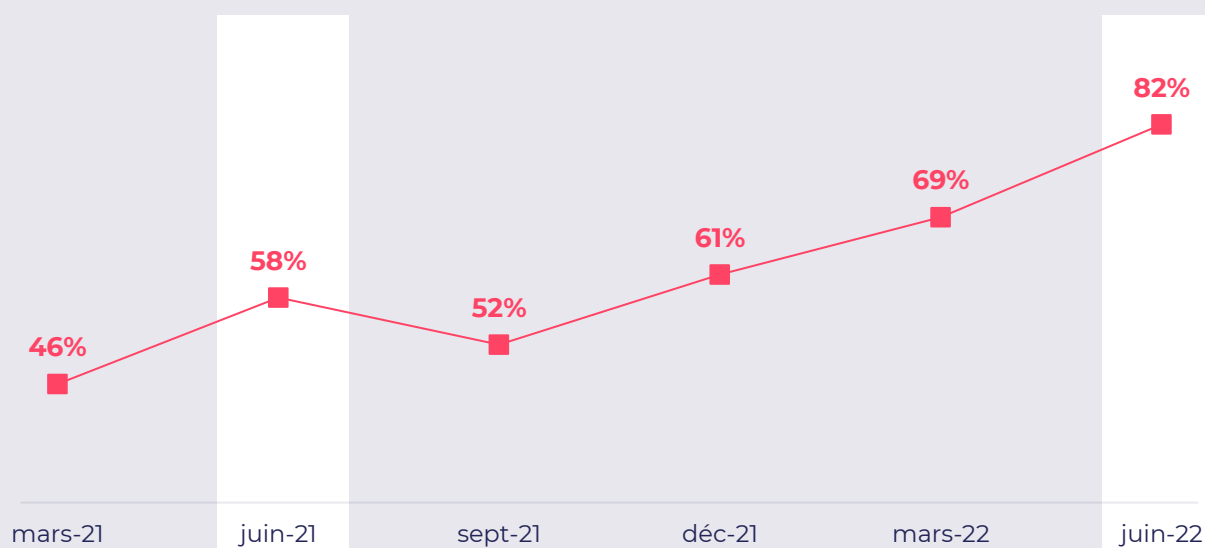
> Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par trimestre



Base : Postes cadres distincts publiés sur apec.fr  
Source : Apec

## La grande majorité des entreprises ayant embauché des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre 2022 jugent qu'il a été difficile de le faire

> Part des entreprises jugeant difficiles leurs recrutements de cadres au cours du trimestre écoulé



Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre  
Source : Apec, 2022

# Intentions de recrutement de cadres pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2022

**Au 3<sup>e</sup> trimestre 2022, la croissance devrait se poursuivre (+ 0,3 % par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre). Les contrastes sectoriels devraient persister, avec une progression plus soutenue de l'activité dans les services marchands que dans l'industrie et la construction. Les prévisions d'activité sont toutefois tributaires de l'évolution des difficultés d'approvisionnement et de l'inflation, sur lesquelles de nombreuses incertitudes persistent<sup>3</sup>.**

## **Le manque de visibilité à court terme n'a pas permis de retrouver les niveaux de confiance de début d'année**

Sur le plan politique, des inconnues demeurent même si les élections présidentielles sont passées. Sur le plan économique, les petites structures ont plus de mal qu'il y a trois mois à prévoir leur niveau d'activité à court terme ( 51 %, - 3 pts pour les TPE ; 61 %, - 2 pts pour les PME).

Le choc de confiance déclenché à la suite de la guerre en Ukraine et de ses premiers effets sur l'économie ne s'est pas résorbé. Ainsi, la confiance des entreprises en l'évolution de leur carnet de commandes (67 %) n'a pas retrouvé son niveau de début d'année 2022 (- 7 pts), notamment dans les ETI/GE (85 %, - 6 pts).

## **Le fléchissement des intentions de recrutement de cadres amorcé en mars se confirme en juin**

Faute de pouvoir mieux anticiper l'évolution de leur activité, les entreprises prévoient de réduire la voilure de leurs recrutements de cadres à court terme. Concrètement, seules 8 % d'entre elles envisagent de publier une offre d'emploi pour un poste de cadre dans les trois mois à venir (- 3 pts). Dans la même logique, elles sont moins nombreuses à envisager de finaliser des recrutements de cadres au prochain trimestre, de sorte que les intentions d'embauches de cadres ont retrouvé leur niveau de septembre 2020 (10 % ; - 3 pts).

Enregistré pour la première fois chez les TPE (6 % ; - 3 pts), ce recul se confirme pour le deuxième trimestre consécutif côté PME (15 % ; - 1 pt) et grandes structures (54 % ; - 4 pts). À noter, les intentions d'embauche sont nettement orientées à la baisse dans les services à forte valeur ajoutée<sup>4</sup> (15 % ; - 5 pts) – principal secteur recruteur des cadres – après avoir été très dynamiques au cours des deux trimestres précédents.

## **Les difficultés de recrutement anticipées progressent encore**

Après avoir connu des recrutements de cadres très délicats au cours des trois derniers mois, la plupart des entreprises projetant d'embaucher des cadres au 3<sup>e</sup> trimestre 2022 s'attendent à des difficultés importantes pour les mener à bien (84 % ; + 6 pts).

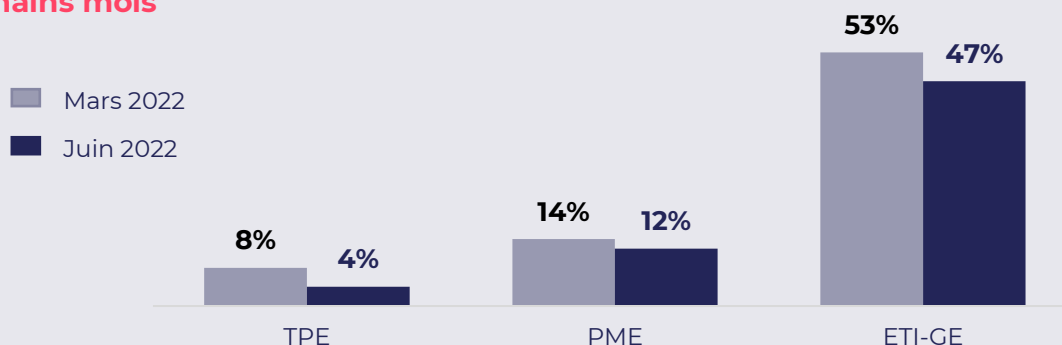
Aussi, le recul des intentions de recrutement de cadres au 2<sup>e</sup> trimestre ne s'accompagne pas d'une baisse des difficultés anticipées à finaliser les embauches au 3<sup>e</sup> trimestre. L'expérience récente des derniers processus de recrutement laisse présager le pire aux entreprises.

<sup>3</sup> Insee, Note de conjoncture, 24 juin 2022

<sup>4</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

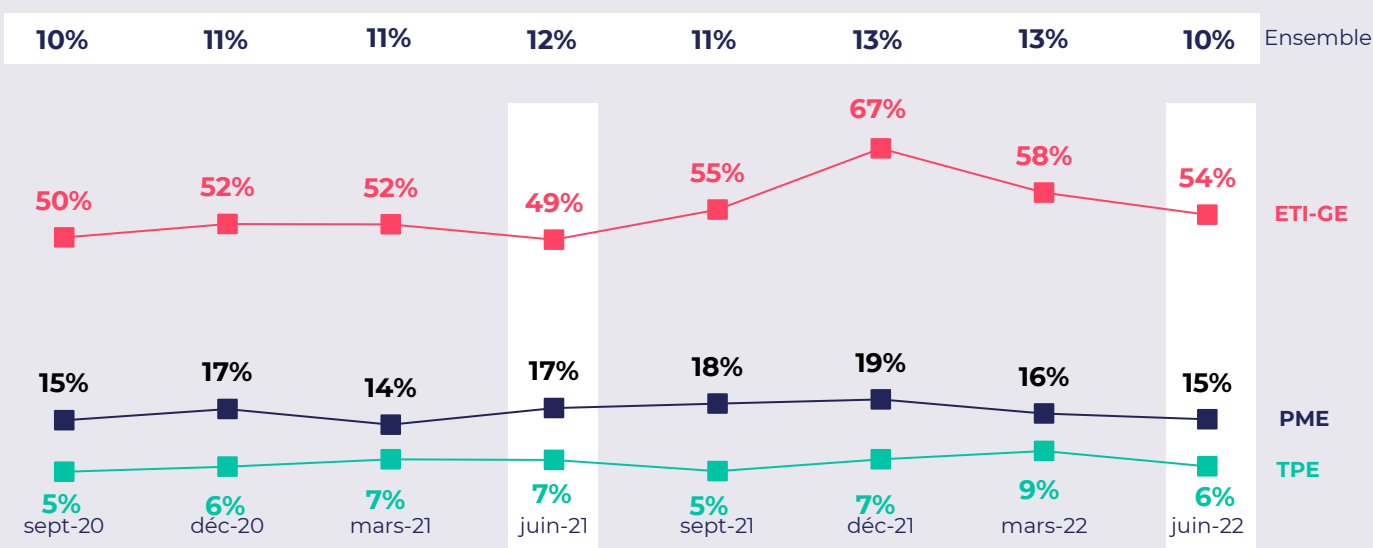
## Les entreprises prévoient de réduire la voilure de leurs recrutements de cadres au 3<sup>e</sup> trimestre 2022

> Part des entreprises prévoyant de publier une offre d'emploi cadre dans les trois prochains mois



Base : Entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2022

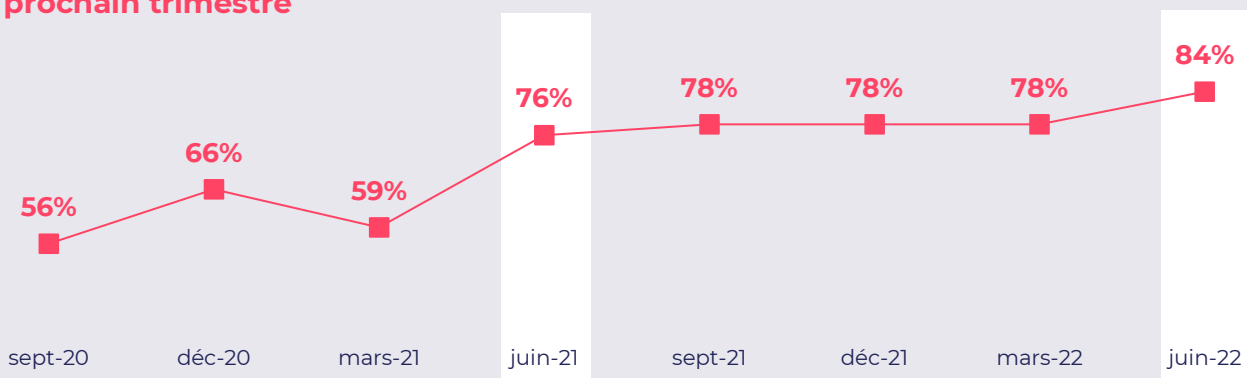
> Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au cours des trois prochains mois



Base : Entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2022

## Les entreprises s'attendent à une progression des difficultés à recruter des cadres

> Part des entreprises anticipant comme difficiles leurs recrutements de cadres au prochain trimestre



Base : Entreprises prévoyant de recruter au moins un cadre au prochain trimestre  
Source : Apec, 2022

# Intentions de mobilité des cadres pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2022

## Les effets de la guerre en Ukraine sur les envies de mobilité des cadres se sont atténués en juin

L'état d'esprit des cadres a fluctué au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2022. En avril et en mai, la majorité d'entre eux s'est sentie préoccupée par la situation de guerre en Ukraine (58 %). Dans le même temps, la perspective d'un changement d'entreprise est apparue plus risquée aux yeux des cadres : la part des cadres en poste percevant le changement d'entreprise comme un risque plutôt que comme une opportunité est passée de 44 % en mars à 50 % en avril et 49 % en mai. Ce climat d'inquiétude a eu des répercussions sur les projets professionnels des cadres, comme en témoigne le léger recul des intentions de mobilité à court terme en avril et en mai (11 % ; - 2 pts par rapport à mars dernier).

En juin, en revanche, le moral des cadres s'est apaisé. Les préoccupations vis-à-vis de la guerre en Ukraine ont reculé par rapport au mois de mai (49 % ; - 9 pts) et les cadres ont davantage associé le changement d'entreprise à une opportunité (54 %, + 3 pts). Le climat de fin de trimestre a permis aux cadres de renouer avec leurs envies de mobilité. En juin, 13 % d'entre eux envisageaient d'entreprendre des démarches actives afin de changer d'entreprise dans un délai de trois mois, soit autant qu'en mars.

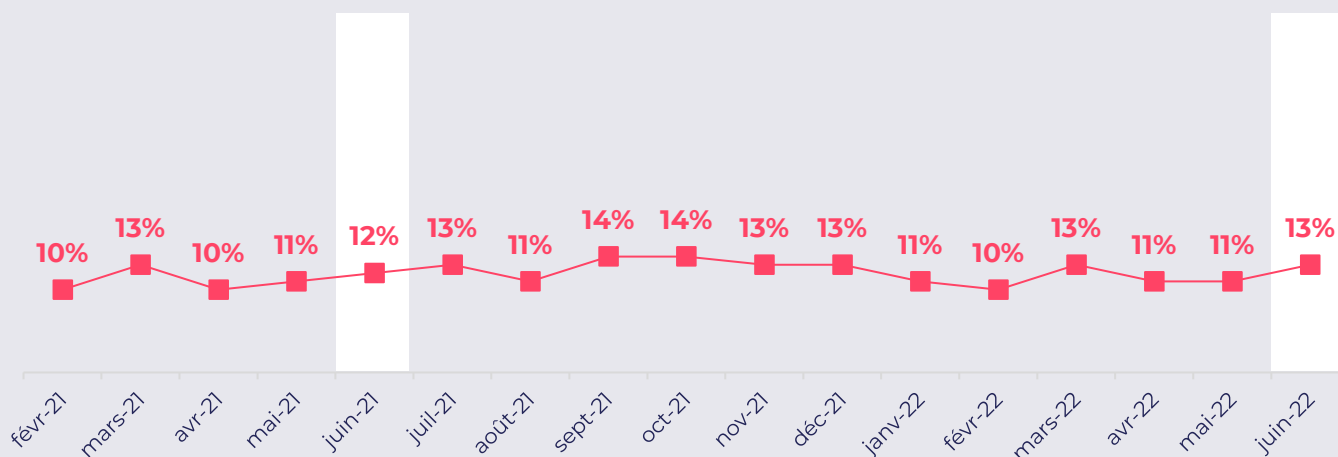
## L'inquiétude des cadres pour la situation économique pourrait peser à terme sur leurs projets de mobilité

Si les cadres sont moins préoccupés par la guerre en Ukraine en juin qu'ils ne l'étaient en mars dernier, ses conséquences économiques apparaissent toutefois de plus en plus anxiogènes. La grande majorité des cadres interrogés en juin (89 %) s'attendent à ce que la guerre nuise à leur pouvoir d'achat dans les mois à venir. Par ailleurs, la part des cadres se déclarant inquiets pour la situation économique de la France a progressé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2022, passant de 51 % en décembre 2021, à 58 % en avril 2022, pour atteindre 61 % en juin 2022.

À ce stade, ces préoccupations n'altèrent pas la confiance des cadres envers la situation financière de leur entreprise (78 % ; stable). À plus long terme, elles pourraient toutefois avoir des conséquences sur les projets de mobilité des cadres.

## Après une certaine réserve en avril et en mai, les cadres renouent avec leurs envies de mobilité

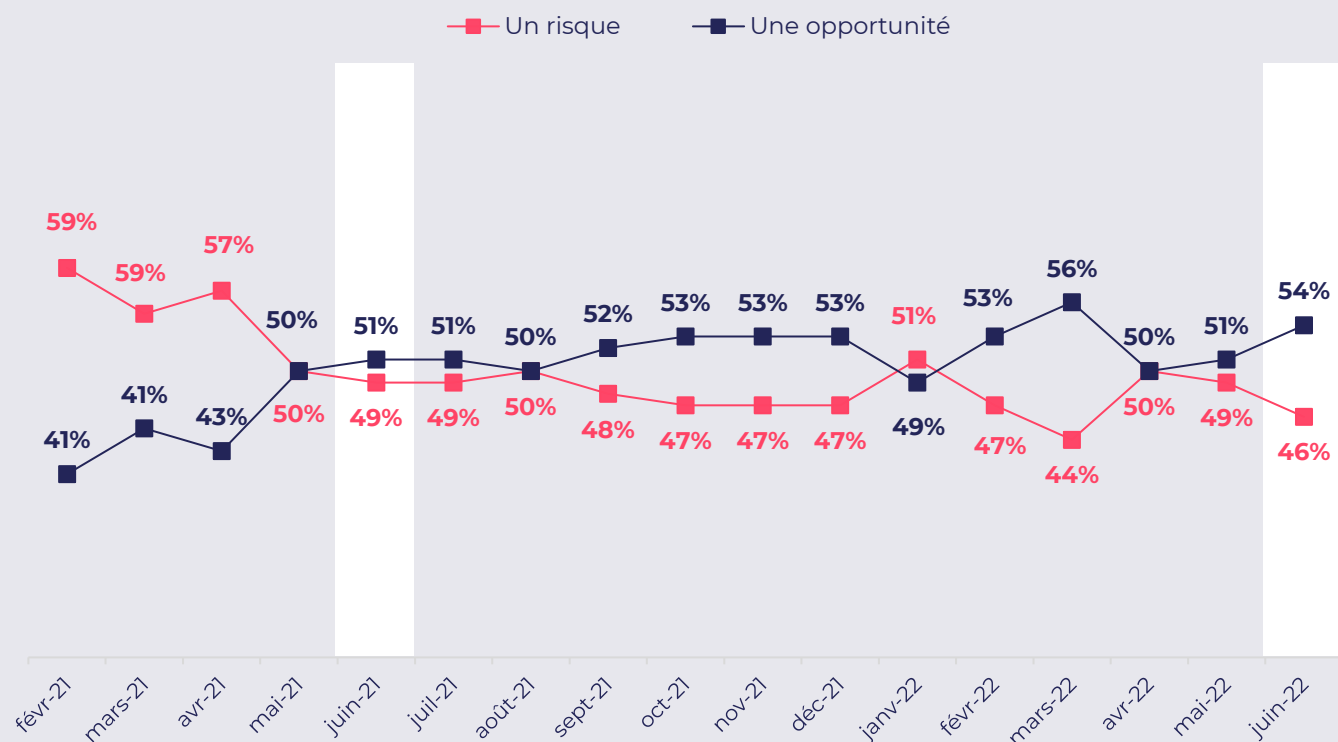
> Part des cadres envisageant de changer d'entreprise dans un délai de trois mois



Base : Cadres en poste  
Source : Apec, 2022

## En juin, les cadres se montrent plus enthousiastes à l'idée de changer d'entreprise

> Part des cadres considérant le changement d'entreprise comme un risque / une opportunité dans la période actuelle





Base : Cadres en poste  
Source : Apec, 2022



# Principaux indicateurs par taille salariale

Ensemble	TPE	PME	ETI – Grandes entreprises
----------	-----	-----	---------------------------------

 ETAT DES LIEUX				
<b>Bilan trimestriel des entreprises</b>				
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	24 %	<b>28 %</b>	<b>18 %</b>	20 %
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	11 %	<b>3 %</b>	<b>19 %</b>	<b>65 %</b>
<b>Etat d'esprit des cadres</b>				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	20 %	20 %	22 %	19 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	51 %	51 %	47 %	53 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	46 %	45 %	43 %	<b>49 %</b>

 PERSPECTIVES				
<b>Perspectives d'activité des entreprises</b>				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	54 %	<b>51 %</b>	<b>60 %</b>	<b>66 %</b>
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	73 %	<b>67 %</b>	<b>83 %</b>	<b>85 %</b>
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	74 %	<b>70 %</b>	<b>82 %</b>	<b>84 %</b>
<b>Perspectives de recrutement</b>				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	10 %	<b>6 %</b>	<b>15 %</b>	<b>54 %</b>
<b>Perspectives de mobilité des cadres</b>				
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>3 mois</b> à venir	13 %	13 %	13 %	12 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>12 mois</b> à venir	36 %	32 %	<b>40 %</b>	34 %

Écart par rapport aux autres tailles d'entreprises significativement **élevé** / **bas**.

# Principaux indicateurs par secteur d'activité

Ensemble	Industrie	Construction	Commerce	Services à forte VA	Autres services
----------	-----------	--------------	----------	---------------------	-----------------

## ETAT DES LIEUX

Bilan trimestriel des entreprises						
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	24 %	23 %	26 %	35 %	18 %	24 %
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	11 %	19 %	9 %	7 %	12 %	9 %
Etat d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	20 %	23 %	41 %	25 %	17 %	17 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	51 %	50 %	36 %	41 %	50 %	59 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	46 %	43 %	32 %	40 %	49 %	50 %

## PERSPECTIVES

Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	54 %	51 %	53 %	47 %	64 %	52 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	73 %	76 %	73 %	64 %	77 %	74 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	74 %	70 %	74 %	66 %	81 %	76 %
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	10 %	13 %	7 %	10 %	15 %	6 %
Perspectives de mobilité des cadres						
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 3 mois à venir	13 %	15 %	8 %	17 %	10 %	13 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	36 %	39 %	48 %	42 %	34 %	31 %

Écart par rapport aux autres secteurs significativement **élevé** / **bas**.

# 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-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
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, avril 2022



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

## 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** : Sylvie Tartesse, Erwan Audren, Cendrine Mouline

## 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<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).