



Baromètre Apec – 3^e trimestre 2021

Les perspectives de recrutement de cadres retrouvent des couleurs avec le retour de la confiance

- **Le redémarrage des recrutements de cadres s’est confirmé au 2^e trimestre 2021, alimenté par le rebond de l’activité**
 - 47 % des entreprises jugent que le 2^e trimestre a été conforme à leurs attentes et un quart d’entre elles considèrent même qu’il a été meilleur que prévu (26 %, + 10 pts).
 - 14 % des entreprises ont recruté des cadres au 2^e trimestre 2021, soit 2 points de plus qu’au 1^{er} trimestre 2021 et 4 points de plus qu’au 4^e trimestre 2020.
 - Au 2^e trimestre 2021, les offres d’emploi cadre ont pratiquement retrouvé leur niveau d’avant-crise (-6% par rapport au 2^e trimestre 2019).
- **L’horizon continue de se dégager et se traduit par une hausse des intentions de recrutement pour le 3^e trimestre 2021 dans les services à forte valeur ajoutée, place forte de l’emploi cadre**
 - Les entreprises se disent désormais majoritairement capables d’anticiper leur niveau d’activité pour le prochain trimestre (54 %, + 8 pts).
 - Les intentions de recrutement de cadres pour le 3^e trimestre 2021 retrouvent petit à petit des couleurs, progressant principalement dans les services à forte valeur ajoutée (21 %, + 4 pts) et dans la construction (12 %, + 4 pts).
- **Côté cadres, les intentions de mobilité externe restent stables mais la perspective d’un changement d’entreprise redevient attractive**
 - Le changement d’entreprise est dorénavant perçu par une majorité de cadres (51 % ; + 6 pts) comme une opportunité plutôt qu’un risque.
 - Les moins de 35 ans demeurent les plus enclins au changement d’entreprise à court terme (20 %), les intentions de mobilité des cadres restant relativement stables au global (12 %, - 1 pt).

Sommaire

03

Bilan du 2^e trimestre 2021

05

Intentions de recrutement pour le 3^e trimestre 2021

07

Intentions de mobilité des cadres pour le 3^e trimestre 2021

Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes menées du 4 au 21 juin 2021.

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)** au cours du 1^{er} semestre 2021 (versus la même période en 2020 et 2019), et ce, après dédoublement.

Ces trois sources de données sont croisées au fil de la publication pour enrichir les analyses par acteur, par profil, par taille salariale et par secteur d'activité. *In fine*, l'approche retenue vise à appréhender de la façon la plus complète possible les perspectives pour le marché de l'emploi cadre au 3^e trimestre 2021.

Bilan du 2^e trimestre 2021

Marqué par l'annonce d'un nouveau confinement national le 31 mars dernier, le 2^e trimestre 2021 n'avait pas débuté sous les meilleurs auspices. Mais l'accélération de la campagne vaccinale et l'allègement progressif des restrictions sanitaires ont permis un net rebond de l'activité dans la plupart des secteurs dès le mois de mai, qui s'est ensuite confirmé au mois de juin. D'après l'Insee, le PIB de la France a ainsi augmenté de 0,7 % au 2^e trimestre 2021 par rapport au trimestre précédent¹.

La reprise économique amorcée en début d'année s'est confirmée au 2^e trimestre 2021

Après une fin d'année 2020 globalement décevante en termes d'activité, les entreprises employant des cadres avaient perçu un léger mieux au 1^{er} trimestre 2021. La tendance se confirme au 2^e trimestre 2021 puisque 47 % des entreprises le jugent conforme à leurs attentes (+6 pts) et un quart d'entre elles considèrent même qu'il a été meilleur que prévu (26 %, + 10 pts).

La progression est très nette pour les TPE (71 %, + 17 pts) et les PME (76 %, + 15 pts), dont la satisfaction à l'égard de leur niveau d'ac-

tivité des trois derniers mois se rapproche de celui des ETI et des grandes entreprises (81 %, + 11 pts). L'ensemble des grands secteurs d'activité tire également un bilan positif du trimestre écoulé. L'amélioration de la situation est particulièrement notable dans le secteur des services, qu'il s'agisse d'activités à faible taux d'encadrement² (71 %, +23 pts), comme l'hôtellerie-restauration, ou de services à forte valeur ajoutée³ (76 %, +15 pts), comme l'informatique et l'ingénierie R&D.

Les recrutements de cadres lui emboîtent progressivement le pas

Ce rebond de l'activité économique au 2^e trimestre s'est traduit par une augmentation du nombre d'entreprises ayant recruté des cadres. 14 % d'entre elles ont ainsi embauché au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2021, soit 2 points de plus qu'au trimestre précédent et 4 points de plus qu'au 4^e trimestre 2020. Cette progression est principalement le fait des PME (24 %, +6 pts) et des entreprises des services à forte valeur ajoutée (23 %, +7 pts). La tendance est plutôt à la stabilité côté TPE (6 %, =), voire au recul parmi les ETI-GE (61 %, -6 pts), qui n'en restent pas moins très dynamiques en matière de recrutements de cadres.

Le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 2^e trimestre 2021 témoigne également du redémarrage des recrutements de cadres, avec un niveau très proche de celui de 2019 à la même période (- 6 %). En juin 2021, le volume d'offres publiées a même retrouvé le niveau record de juin 2019. Certains secteurs d'activité comme l'industrie pharmaceutique ou la distribution (+ 12 pts) ont d'ores et déjà dépassé le niveau qui était le leur au 2^e trimestre 2019. D'autres, comme l'industrie automobile et aéronautique (- 25 %) ou la communication et les médias (- 30 %) en sont encore loin.

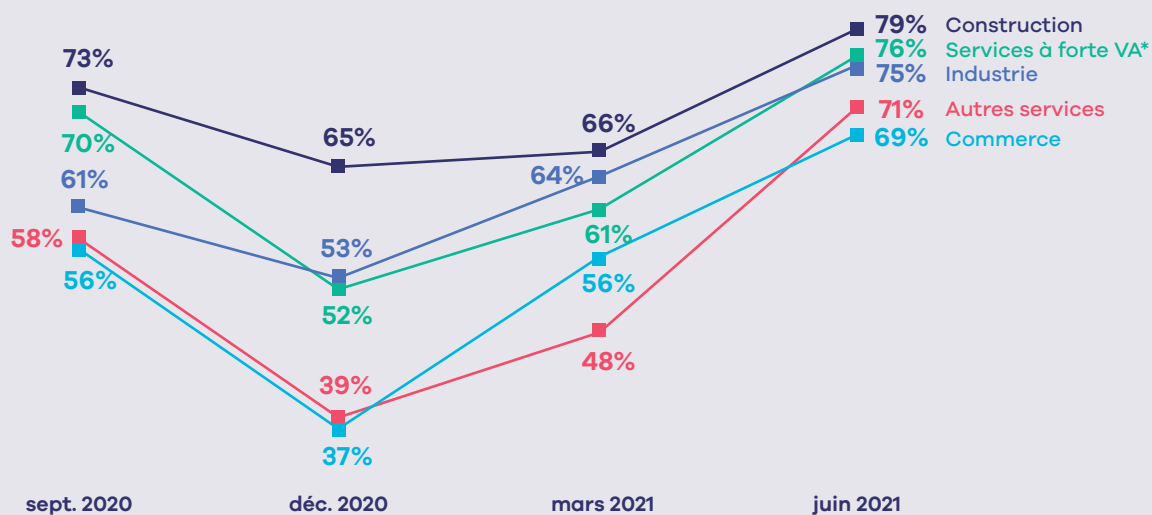
¹ Insee, *Note de conjoncture*, juillet 2021

² Transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie restauration loisirs, intermédiaires du recrutement.

³ Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables

Tous les grands secteurs d'activité tirent un bilan positif de leur niveau d'activité au 2^e trimestre 2021

Part des entreprises dont l'activité lors du dernier trimestre a été conforme ou supérieure aux attentes



* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias et ingénierie R&D
Source : Apec, 2021.

Base : Entreprises employant au moins 1 cadre

Au 2^e trimestre 2021, les offres d'emploi cadre ont presque retrouvé leur niveau d'avant-crise

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



Source : Apec, 2021.

Base : Offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr

Intentions de recrutement de cadres pour le 3^e trimestre 2021

Comme depuis le début de la crise, la reprise de l'activité reste soumise à l'évolution de la situation sanitaire et une résurgence de l'épidémie au 3^e trimestre n'est pas à exclure. Des difficultés d'approvisionnement pénalisent, par ailleurs, la production dans certains secteurs comme l'automobile, les équipements électriques ou le bâtiment⁴. Pour l'heure, l'optimisme des entreprises semble l'emporter sur les incertitudes et la menace de nouveaux variants du virus. En juin 2021, l'indice de climat des affaires, reflétant la dynamique des principaux secteurs d'activité, a non seulement retrouvé son niveau d'avant-crise, mais il a atteint son plus haut niveau depuis 2007 selon l'Insee⁵.

L'horizon semble désormais dégagé à la veille du 3^e trimestre 2021

Les entreprises employant des cadres se disent désormais majoritairement capables d'anticiper leur niveau d'activité pour le prochain trimestre (54 %, + 8 points par rapport à mars 2021). Cette progression concerne toutes les tailles d'entreprise, à commencer par les ETI et grandes entreprises (63 %, + 12 pts), mais également l'ensemble des principaux secteurs d'activité. Durement touchés par la crise sanitaire, le commerce (45 %, + 12 pts) et les services à faible taux d'encadrement (52 %, + 9 pts), comme l'hôtellerie-restauration ou les transports, semblent entrevoir le bout du tunnel.

Fortes d'une meilleure visibilité sur leur niveau d'activité des prochains mois, les entreprises se montrent de plus en plus

confiantes dans l'évolution de leur carnet de commande (78 %, + 13 pts) et de leur trésorerie (78 %, + 13 pts), confirmant la tendance observée en début d'année. Cette dynamique se vérifie pour les grandes structures comme pour les TPE-PME. La confiance dans l'évolution de l'activité progresse également dans tous les secteurs, qu'il s'agisse des services à faible taux d'encadrement (78 %, + 18 pts), des services à forte valeur ajoutée (79 %, + 14 points), de l'industrie (81 %, + 11 pts) ou du commerce (73 %, + 10 pts). Les entreprises du bâtiment, dont l'activité a rapidement retrouvé des couleurs et demeure bien orientée⁶, restent les plus optimistes concernant l'évolution de leur carnet de commande (86 %, + 6 pts).

Les services à forte valeur ajoutée consolident leur rôle de moteur du marché de l'emploi cadre

Portées par ce vent d'optimisme, les intentions de recrutement de cadres amorcent une légère reprise pour s'établir à 12 %, soit 1 point de plus qu'en mars 2021 et 2 points de plus qu'en septembre 2020. Les services à forte valeur ajoutée (21 %, + 4 pts), qui représentent plus de la moitié des recrutements

de cadres, et la construction⁷ (12 %, + 4 pts) sont à l'origine de ce redémarrage progressif des intentions de recrutement. En revanche, l'industrie connaît une tendance inverse (10 %, - 3 pts). Aussi, les offres d'emploi cadre émanant de ce secteur peinent à retrouver leur niveau d'avant-crise.

⁴ Banque de France, *Point sur la conjoncture française*, juin 2021

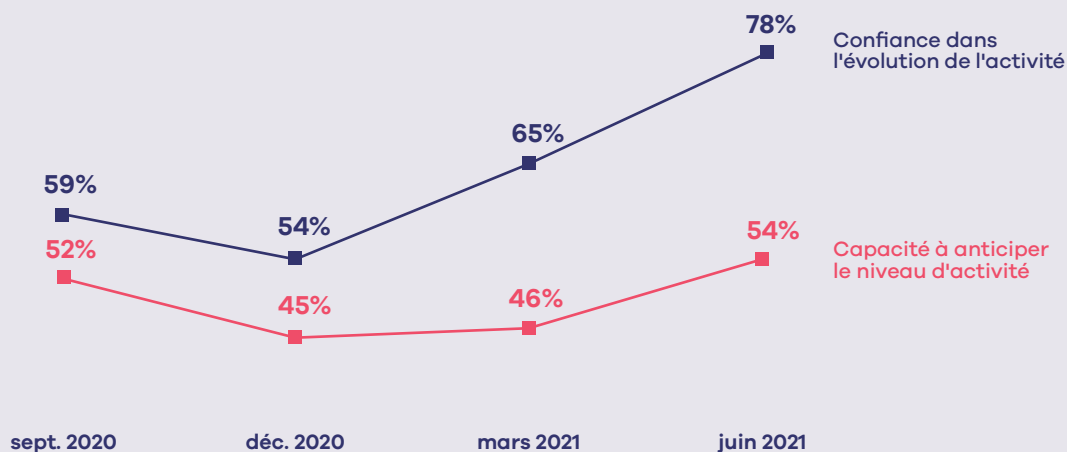
⁵ Insee, *Climat des affaires*, juin 2021.

⁶ Banque de France, *Point sur la conjoncture française*, juin 2021

⁷ Apec, *Prévisions Apec 2021*, mai 2021

Les entreprises sont de plus en plus confiantes dans l'évolution de leur activité et gagnent en visibilité à l'orée du 3^e trimestre 2021

Part des entreprises confiantes dans l'évolution de leur activité et capables d'anticiper leur niveau d'activité pour les 3 prochains mois

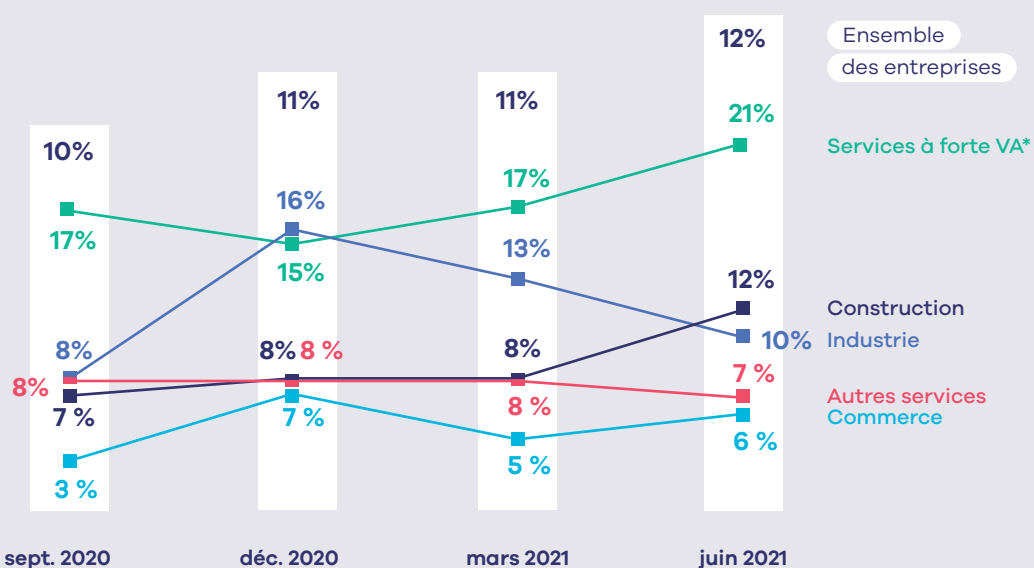


Source : Apec, 2021.

Base : Entreprises employant au moins 1 cadre

Les services à forte VA et la construction alimentent la progression à petits pas des intentions de recrutement de cadres

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



* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias et ingénierie R&D
Source : Apec, 2021.

Base : Entreprises employant au moins 1 cadre

Intentions de mobilité des cadres pour le 3^e trimestre 2021

La perspective d'un changement d'entreprise redevient progressivement attractive

La levée des restrictions sanitaires et la vive reprise de l'économie constatée au mois de mai 2021 n'a pas encore balayé toutes les inquiétudes des cadres quant à leurs perspectives professionnelles. Ainsi, 23 % d'entre eux continuent de se sentir menacés par le risque de licenciement, en particulier les cadres de moins de 35 ans (34 %) et ceux qui travaillent en Occitanie (33 %), région durement touchée par la crise de l'industrie aéronautique⁸.

Le regain d'optimisme entraperçu en mars dernier se confirme toutefois au second semestre 2021. 45 % des cadres se déclarent ainsi confiants dans la situation économique du pays, soit une progression de

13 points en un trimestre et de 20 points depuis le début de l'année 2021. Dans ce contexte, le changement d'entreprise est désormais perçu par une majorité de cadres comme une opportunité plutôt qu'un risque (51 %, + 6 pts par rapport à mars dernier). Si ce point de vue est avant tout partagé par les plus jeunes (69 %, + 10 pts), il gagne également du terrain parmi les autres catégories d'âge. D'autant que les cadres sont de moins en moins nombreux à penser que retrouver un emploi équivalent serait difficile (58 %, - 4 pts). Les cadres de 55 ans et plus restent toutefois très majoritairement inquiets de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi (80 %).

Les intentions de mobilité des plus jeunes cadres se stabilisent à un niveau élevé

En dépit de ce contexte porteur, les intentions de mobilité des cadres pour le 3^e trimestre 2021 demeurent relativement stables au global (12 %, - 1 pt par rapport à mars 2021) et par catégorie d'âge. Celles des moins de 35 ans sont stables à un niveau élevé (20 %, =), tandis que les cadres seniors demeurent peu nombreux à envisager une mobilité externe à court terme (7 %, + 1 pt).

Signe du changement d'état d'esprit des cadres à l'égard de la mobilité, le souhait de quitter son entreprise est de moins en moins lié à des motivations défensives, comme le fait d'anticiper une situation à

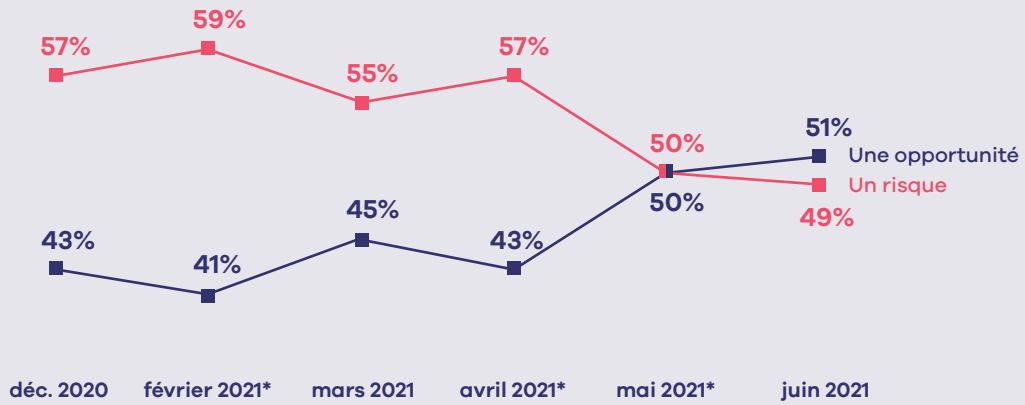
risque (13 %, -3 pts), mais de plus en plus à la recherche de meilleures perspectives en termes de rémunération (40 %, + 7 pts) ou d'évolution (28 %, + 3 pts).

Au-delà de la mobilité externe, le désir de renouveau des cadres continue de s'exprimer à travers l'envie de se reconvertir (34 % ; + 2 pts), de s'installer à son compte (25 % ; + 1 pt) et de s'éloigner de son lieu de travail pour gagner en qualité de vie (28 % ; + 4 pts). Cette aspiration profonde fait écho à la volonté de 3 cadres sur 4 de continuer à télétravailler de façon régulière une fois la crise terminée (75 % ; =).

⁸ Apec, *Prévisions Apec 2021*, mai 2021

Le changement d'entreprise redevient synonyme d'opportunité

Part des cadres considérant le changement d'entreprise
comme un risque / une opportunité

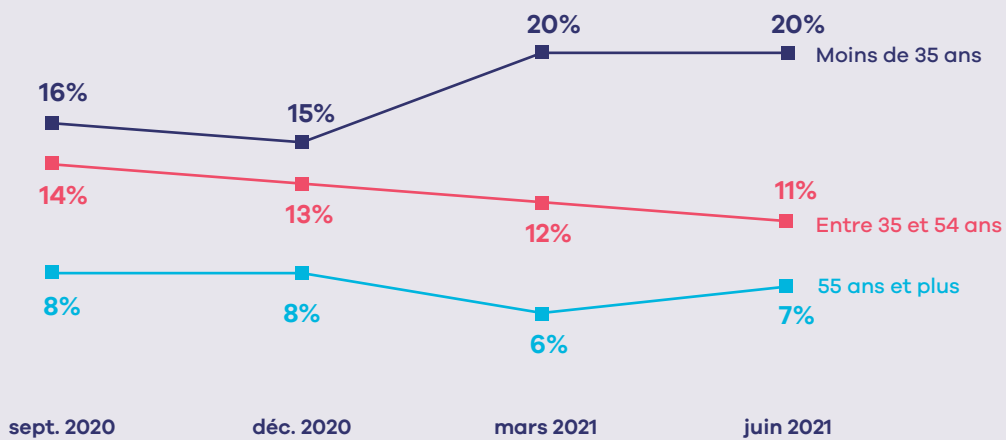


* Vagues intermédiaires auprès d'un échantillon de 1000 cadres
Source : Apec, 2021.

Base : Ensemble des cadres

Les jeunes confirment leurs intentions de mobilité plus élevées

Part des cadres envisageant de changer d'entreprise
au cours des 3 prochains mois



Source : Apec, 2021.

Base : Cadres en emploi

Principaux indicateurs par taille salariale

	Ensemble des entreprises	TPE	PME	ETI - Grandes entreprises
ETAT DES LIEUX				
Bilan trimestriel des entreprises				
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé meilleur que prévu	26% ↗	28% ↗	24% ↗	24%
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	14%	6%	24% ↗	61%
Etat d'esprit des cadres				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	23%	24%	25%	21%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	58% ↘	58%	57%	58% ↘
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	49% ↘	49%	44%	53% ↘
PERSPECTIVES				
Perspectives d'activité des entreprises				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	54% ↗	52% ↗	56% ↗	63% ↗
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	78% ↗	76% ↗	81% ↗	89% ↗
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	78% ↗	76% ↗	80% ↗	89% ↗
Perspectives de recrutement				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	12%	7%	17%	49%
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	7%	5%	10% ↗	16%
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	12%	10%	16%	10%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37%	30%	42%	35%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	34%	39%	34%	32%

Principaux indicateurs par secteur d'activité

	Ensemble des entre- prises	Industrie	Construc- tion	Commerce	Services à forte VA	Autres services
ETAT DES LIEUX						
Bilan trimestriel des entreprises						
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé meilleur que prévu	26% ↗	28% ↗	30% ↗	28%	25% ↗	25% ↗
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	14%	12%	11%	5%	23% ↗	12%
Etat d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	23%	28%	27%	25% ↘	21%	20%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	58% ↘	61%	55%	56%	55%	60%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	49% ↘	46%	45%	50%	49% ↘	52%
PERSPECTIVES						
Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	54% ↗	42%	71%	45% ↗	61%	52% ↗
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	78% ↗	81% ↗	86%	73% ↗	79% ↗	78% ↗
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	78% ↗	81% ↗	82% ↗	73% ↗	82% ↗	74% ↗
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	12%	10%	12%	6%	21%	7%
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	7%	7%	4%	4%	12%	4%
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	12%	13%	11%	14%	12%	11%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37%	41%	42%	38%	36%	36%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	34%	36%	36%	40%	32%	31%

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 des pratiques de recrutement des cadres, juin 2021
- > Prévisions Apec 2021, mai 2021
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, mai 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur du commerce, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de l'industrie, mars 2021



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

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT) ISBN 978-2-7336-1259-0

Juillet 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Equipe projet : Joseph Coviaux, Marion Petit

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

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

*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).

