



# Baromètre Apec - 4<sup>e</sup> trimestre 2021

## Une fin d'année dynamique en perspective pour le marché de l'emploi cadre

### ■ La dynamique des recrutements de cadres s'est maintenue au 3<sup>e</sup> trimestre 2021

→ La part des entreprises ayant recruté des cadres au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 est supérieure à ce qu'elle était, il y a un an à la même période (10 % ; +2 pts).

→ Pour la 1<sup>ère</sup> fois depuis le début de la crise sanitaire, le volume trimestriel d'offres d'emploi cadre a dépassé celui de 2019, à trimestre comparable (+8 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2019).

### ■ Les intentions de recrutement pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 progressent nettement pour les grandes entreprises et se maintiennent pour les PME

→ La visibilité dont disposent les entreprises sur leur niveau d'activité des prochains mois continue de s'améliorer (56 % ; +2 pts), en particulier pour les grandes structures et les PME.

→ Elle se traduit pour les ETI et les grandes entreprises par une augmentation des intentions de recrutement de cadres (55 % ; +6 pts). La tendance est en revanche à la stabilité pour les PME (18 % ; +1 pt), voire à un léger recul pour les TPE (5 % ; -2 pts).

### ■ Côté cadres, le désir de mobilité ne progresse plus seulement chez les jeunes cadres mais aussi chez les cadres en milieu de carrière

→ L'envie de changer d'entreprise dans les 12 mois fait petit à petit son chemin chez une part croissante de cadres (40 % ; +3 pts).

→ Les intentions de mobilité des cadres pour le prochain trimestre gagnent 2 points, pour s'établir à 14 %. Si les jeunes restent les plus enclins à changer d'entreprise, cette progression est principalement le fait des cadres de 35 à 54 ans (+3 pts).

# Sommaire

## 03

BILAN DU 3<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## 05

INTENTIONS DE RECRUTEMENT POUR LE 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## 07

INTENTIONS DE MOBILITÉ DES CADRES POUR LE 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes menées du 6 au 21 septembre 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 publiés sur [apec.fr](https://www.apec.fr)** au cours du 1<sup>er</sup>, du 2<sup>e</sup> et du 3<sup>e</sup> trimestre 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 4<sup>e</sup> trimestre 2021.

# Bilan du 3<sup>e</sup> trimestre 2021

Après le plongeon de 8 % du PIB enregistré l'an dernier et un premier trimestre 2021 atone, la période estivale est venue confirmer le net rebond de l'activité observé suite à la levée des principales restrictions sanitaires en mai et juin. En variation trimestrielle, le PIB augmenterait ainsi de 2,7 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2021<sup>1</sup>, la quatrième vague de

l'épidémie et le passe sanitaire n'ayant pas freiné la reprise entamée au printemps. Dans une économie enfin libérée de ses entraves, le dynamisme de l'emploi salarié avant l'été (+289 000 emploi salariés au 2<sup>e</sup> trimestre 2021) devrait se traduire par une baisse du taux de chômage au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 (7,6 % vs 8 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2021).

## Un niveau d'activité conforme aux prévisions des entreprises en dépit de la quatrième vague de l'épidémie

Pour la première fois depuis le début de la crise sanitaire, les entreprises ont traversé l'intégralité d'un trimestre sans que leurs prévisions d'activité ne soient rendues caduques par le flux ou le reflux des vagues successives de l'épidémie. Une majorité d'entre elles (53 % ; +6 pts) considèrent ainsi que leur niveau d'activité au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 s'est avéré conforme à leurs prévisions, tant parmi les TPE (53 % ; +9 pts), que pour les PME (54 % ; +2 pts) ou les plus grandes structures (55 % ; -2 pts).

D'importants contrastes sectoriels persistent toutefois de ce point de vue. Si plus de 6 entreprises sur 10 ont connu un 3<sup>e</sup> trimestre 2021 en ligne avec leurs prévisions d'activité dans le secteur de l'industrie (64 % ; +17 pts), de la construction (64 % ; +16 pts) ou des services à forte valeur ajoutée<sup>2</sup> (61 % ; +9 pts), il n'en a pas été de même pour le commerce (44 % ; +3 pts) ou les services à faible taux d'encadrement<sup>3</sup> (44 % ; -2 pts), dont fait notamment partie le secteur de l'hôtellerie-restauration.

## Une période estivale plus dynamique qu'habituellement sur le front des offres d'emploi cadre

En raison de la saisonnalité des embauches, les entreprises ont été moins nombreuses à finaliser des recrutements de cadres durant la période estivale qu'au trimestre précédent (10 % ; -4 pts). Seules les ETI et les grandes entreprises n'ont pas suivi cette tendance (69 % ; +8 pts). La part des entreprises ayant recruté des cadres au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 est toutefois supérieure à ce qu'elle était, il y a un an à la même période (+2 pts), en particulier dans les services à forte valeur ajoutée (17 % ; +4 pts).

L'habituelle diminution du nombre d'offres d'emploi cadre diffusées l'été (-10% en moyenne entre le T2 et le T3 sur la période 2017 à 2019), a été inférieure cette année (-2 %). Aussi, le volume d'offres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 a dépassé son niveau de 2019 (+ 8%). Quelques rares secteurs d'activité restent toutefois en deçà de ce point de référence symbolique, parmi lesquels la mécanique et la métallurgie (-14 %), les équipements électriques et électroniques (-10%), l'automobile et l'aéronautique (-10 %) ou encore la communication (-14%).

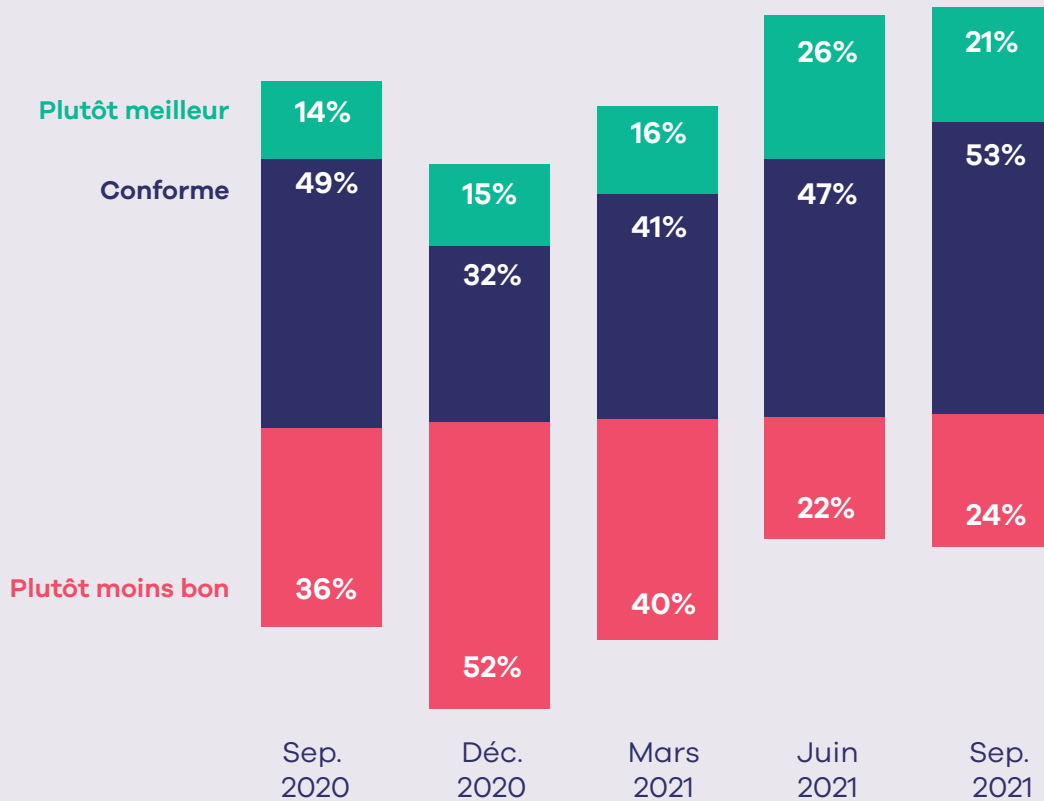
<sup>1</sup> Insee, Note de conjoncture, octobre 2021

<sup>2</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

<sup>3</sup> Transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie-restauration loisirs, intermédiaires du recrutement.

Moins soumise à l'aléa sanitaire, l'activité des entreprises est de plus en plus conforme à leurs prévisions

> Niveau d'activité de l'entreprise par rapport aux prévisions

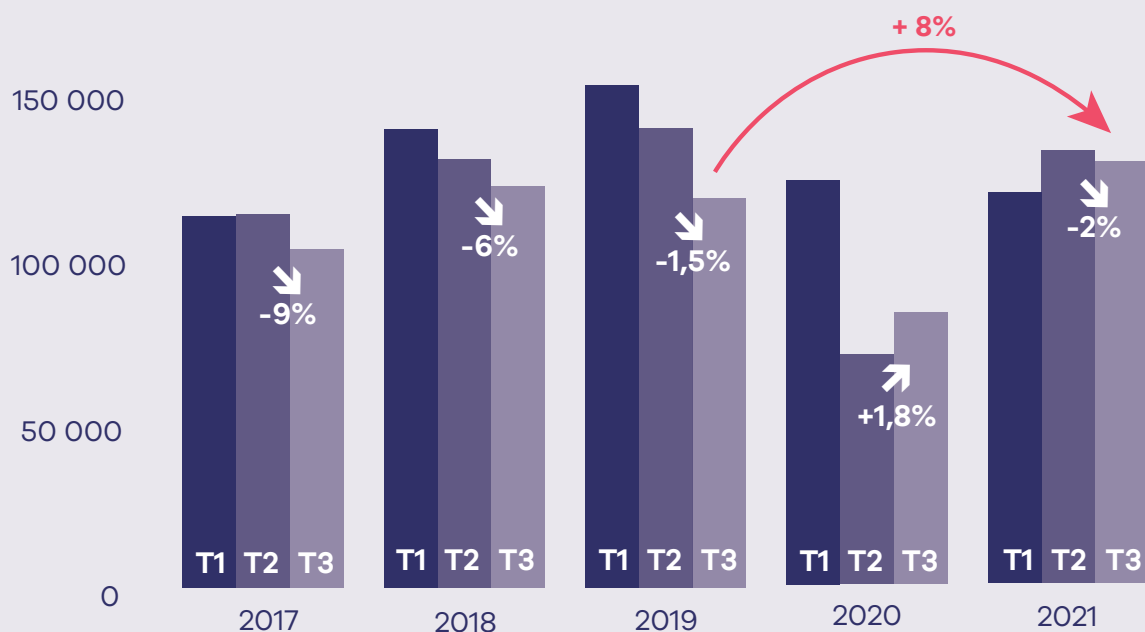


Source : Apec, 2021

Base : Entreprises employant au moins un cadre

Au 3<sup>e</sup> trimestre 2021, les offres d'emploi cadre ont dépassé leur niveau d'avant-crise

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



Source : Apec, 2021

Base : Postes cadres distincts publiés sur apec.fr

# Intentions de recrutement de cadres pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2021

Sous réserve de l'absence de nouvelles restrictions sanitaires, la reprise économique devrait se poursuivre d'ici la fin de l'année, pour aboutir à une croissance du PIB de 6,25 % en 2021 (après -8% en 2020)<sup>4</sup>. Marqué par la fin du fonds de solidarité et d'un certain nombre d'autres dispositifs

exceptionnels, le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 devrait toutefois connaître une croissance plus faible que le 3<sup>e</sup> trimestre 2021. L'Insee relève par ailleurs que des incertitudes pèsent encore sur la reprise, du fait des difficultés d'approvisionnement et de recrutement que connaissent les entreprises.

## L'horizon des entreprises reste dégagé pour la fin de l'année 2021

Déjà bien meilleure au mois de juin 2021 qu'au début du printemps, la visibilité dont disposent les entreprises sur leur niveau d'activité des trois prochains mois continue de s'améliorer (56 % ; +2 pts) en particulier pour les PME (63% ; +7 pts) et les grandes structures (66% ; +3 pts). La capacité des TPE à se projeter à court terme demeure pour sa part inchangée (52 %). Si la construction (68 %) et les services à forte valeur ajoutée (61 %) bénéficient toujours de la meilleure visibilité sur leur activité des prochains mois, l'horizon de l'industrie (51 % ; +9 pts) et des services à faible taux

d'encadrement (58 % ; +6 pts) s'éclaircit nettement.

En très forte progression depuis le début de l'année 2021, la confiance des entreprises tend à se stabiliser à un niveau élevé à la veille du 4<sup>e</sup> trimestre (77 % ; -1 pt). Cette tendance se vérifie là encore quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité. Les entreprises du secteur de la construction restent les plus confiantes (89 %), tandis que celles du commerce sont toujours en queue de peloton (71 %).

## Les intentions de recrutement de cadres progressent nettement pour les grandes entreprises et se maintiennent pour les PME

Dans ce contexte, 11 % des entreprises déclarent avoir l'intention de recruter un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2021. Globalement très stable (-1 pt par rapport aux intentions pour le 3<sup>e</sup> trimestre), ce taux masque des dynamiques très différentes selon la taille d'entreprise. Les intentions de recrutement des grandes entreprises progressent (55 % ; +6 pts) pour atteindre leur plus haut niveau depuis un an. La tendance est en revanche à la stabilité pour les PME (18 % ; +1 pt), voire à un léger recul pour les TPE (5 % ; -2 pts). Au niveau sectoriel, les intentions de recrutement de cadres sont orientées à la hausse dans l'industrie (13 % ; +3 pts) et le commerce (8 % ; +2 pts) et parfaitement stables dans la construction (12 %) et les services à

faible taux d'encadrement (7 %). Seuls les services à forte valeur ajoutée connaissent une tendance à la baisse (16 % ; -5 pts), mais leurs intentions de recrutement avaient beaucoup progressé au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 (21 %) et restent les plus élevées.

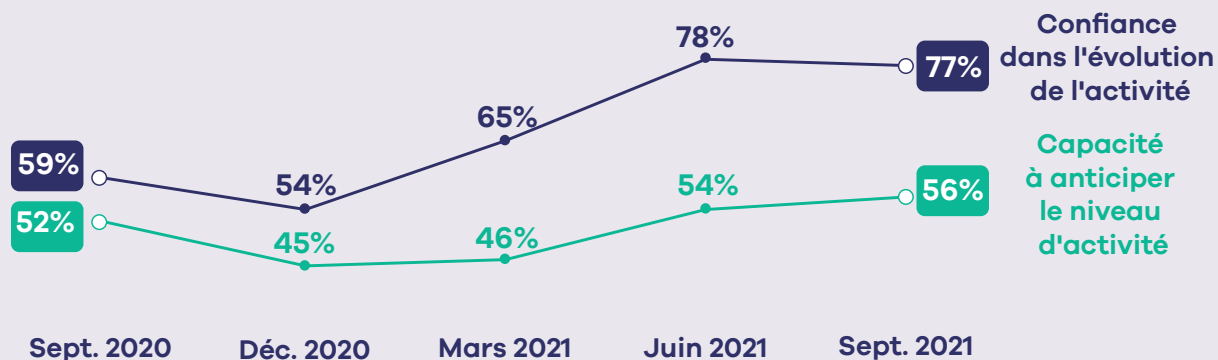
Dans un marché de l'emploi cadre à nouveau dynamique, les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises atteignent leur plus haut niveau depuis un an (78 % , +2 pts), corroborant le constat de l'Insee<sup>5</sup>. Elles sont principalement liées au manque de profils disponibles, au décalage entre les candidatures reçues et les exigences du poste et de plus en plus aux prétentions salariales des candidats.

<sup>4</sup> Insee, Note de conjoncture, octobre 2021

<sup>5</sup> *Ibid.*

## La confiance des entreprises et la visibilité dont elles disposent sur leur activité se maintiennent à des niveaux élevés

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

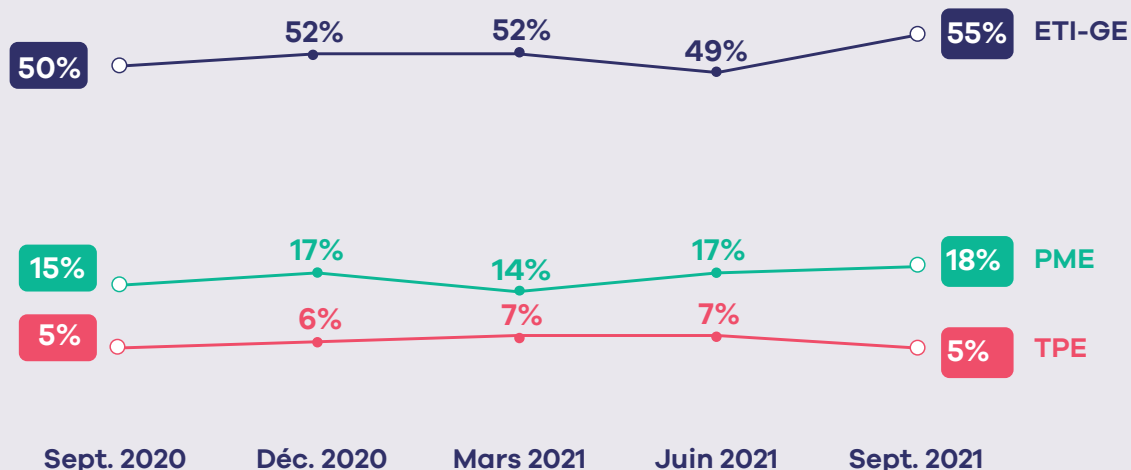


Source : Apec, 2021

Base : Entreprises employant au moins un cadre

## La relative stabilité des intentions de recrutement pour la fin d'année masque une tendance à la hausse du côté des ETI-GE

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



Source : Apec, 2021

Base : Entreprises employant au moins un cadre

# Intentions de mobilité des cadres pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2021

## Un contexte de plus en plus propice au changement d'entreprise

A la veille du 4<sup>e</sup> trimestre 2021, la confiance des cadres dans la situation économique du pays continue de gagner du terrain (51 % ; +6 pts par rapport au mois de juin). La crainte du licenciement, même si elle demeure présente, n'est plus aussi forte (21 %). Et, si les cadres appréhendent de moins en moins de se retrouver sur le marché de l'emploi, ils sont encore majoritaires à penser qu'ils retrouveraient difficilement un emploi équivalent (56 %). Les cadres en recherche d'emploi se montrent pour leur part de plus en plus confiants dans leur démarche, qu'ils soient actuellement en

poste (66 % ; +14 pts par rapport au mois de juin) ou au chômage (44 % ; +8 pts).

Il est important de souligner que la tendance des cadres à considérer le changement d'entreprise comme une opportunité plutôt qu'un risque continue de progresser (52 %, +1 pt), confirmant le tournant amorcé au 2<sup>e</sup> trimestre 2021. Au-delà des jeunes cadres, traditionnellement les plus enclins à la mobilité externe (65 %), cette opinion est désormais majoritaire parmi les 35-54 ans (52 %). Elle reste toutefois minoritaire parmi les cadres seniors (35 %).

## Le désir de mobilité des jeunes cadres poursuit sa progression

L'envie de changer d'entreprise dans les 12 mois fait petit à petit son chemin chez une part croissante de cadres (40 % ; +3 pts). Elle continue de croître parmi les jeunes cadres (61 % ; +5 pts), atteignant son niveau le plus élevé depuis un an, et les cadres de 35 à 54 ans semblent désormais leur emboîter le pas (39 % ; +3 pts). Après une année de relative modération salariale, la perspective d'une meilleure rémunération constitue, chez les jeunes cadres, le principal moteur de ce désir de mobilité, avec aussi de meilleures conditions de travail et des possibilités d'évolution plus importantes.

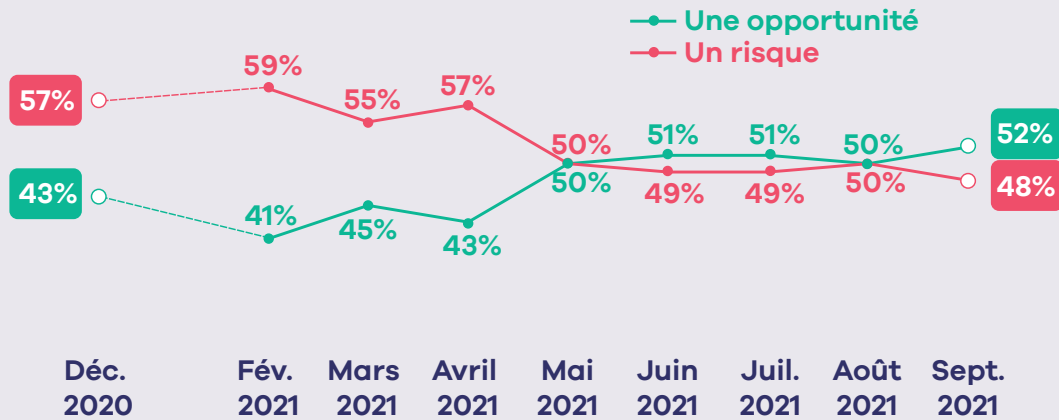
Si de nombreux projets n'iront sans doute pas à leur terme, 25 % des cadres (+3 pts) se

disent d'ores et déjà certains d'entamer des démarches de mobilité « actives » d'ici la fin de l'année, comme par exemple répondre à une offre d'emploi, renseigner son profil sur un site d'emploi en ligne ou candidater de façon spontanée.

Dans ce contexte, les intentions de mobilité des cadres pour les trois prochains mois progressent de 2 points, pour s'établir à 14 %. Si les cadres de moins de 35 ans restent les plus enclins à changer d'entreprise à court terme (19 % ; -1 pt), cette progression est principalement le fait des cadres de 35 à 54 ans (14 % ; +3 pts), tandis que les projets de mobilité des seniors demeurent les moins fréquents (8 % ; +1 pt).

## A la veille du T4 2021, la prise de risque associée au changement d'entreprise semble désormais appartenir au passé

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



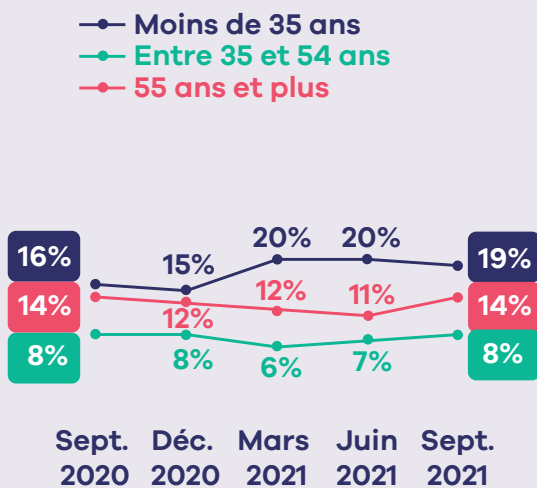
Source : Apec, 2021

Base : Ensemble des cadres en poste

## Les intentions de mobilité des cadres témoignent d'un désir de changement qu'ils imaginent plutôt à l'horizon 2022

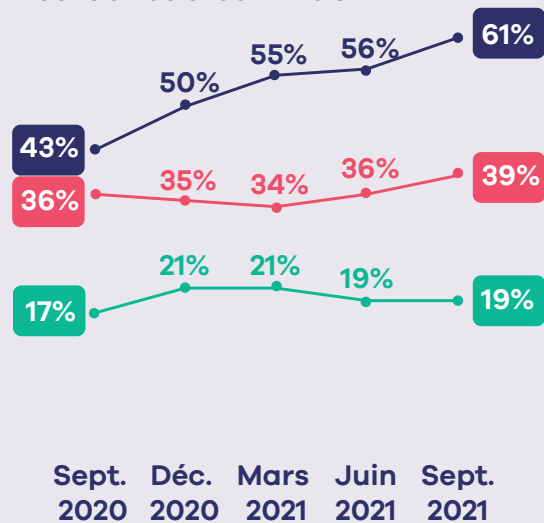
> Part des cadres envisageant de changer d'entreprise...

... au cours des 3 prochaines mois



Source : Apec, 2021

... dans un délai de 12 mois



Base : Ensemble des cadres en poste



## Principaux indicateurs par taille salariale

	Ensemble des entreprises/des cadres	TPE	PME	ETI-Grandes entreprises
<b>ÉTAT DES LIEUX</b>				
<b>Bilan trimestriel des entreprises</b>				
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	21% ↓	20%	23%	24%
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	10%	5%	14% ↓	69%
<b>État d'esprit des cadres</b>				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	21%	20%	25%	19%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	56%	67%	57%	55%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	48%	53%	44%	50%
<b>PERSPECTIVES</b>				
<b>Perspectives d'activité des entreprises</b>				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	56%	52%	63%	66%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	77%	75%	81%	86%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	76%	74%	80%	86%
<b>Perspectives de recrutement</b>				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	11%	5%	18%	55%
Part des entreprises pour lesquelles le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	6%	3%	9%	31% ↗
<b>Perspectives de mobilité des cadres</b>				
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 3 mois à venir	14%	16%	17%	12%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	40%	37%	46%	36%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	33%	27%	36%	32%

## Principaux indicateurs par secteur d'activité

	Ensemble des entreprises/ des cadres	Industrie	Construc- tion	Com- merce	Services à forte VA	Autres services
<b>ÉTAT DES LIEUX</b>						
Bilan trimestriel des entreprises						
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	21% ↘	18% ↘	26%	22%	19%	22%
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	10% ↘	8%	3% ↘	5%	17%	8%
État d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	21%	24%	32%	28%	17% ↘	22%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	56%	58%	47%	56%	54%	61%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	48%	49%	40%	42%	50%	50%
<b>PERSPECTIVES</b>						
Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	56%	51%	68%	45%	61%	58%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	77%	81%	89%	71%	79%	76%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	76%	78%	77%	72%	80%	75%
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	11%	13%	12%	8%	16%	7%
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	6%	6%	8%	3%	8%	3%
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	14%	13%	16%	15%	14%	13%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	40%	41%	52%	48% ↗	38%	36%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	33%	31%	44%	36%	31%	33%

# 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 & PROCESSUS »

- > Recrutements de cadres en ressources humaines : bilan 2020, août 2021
- > Pratiques de recrutements des cadres 2021, juillet 2021
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité pour le 3<sup>e</sup> trimestre, juillet 2021
- > Prévisions Apec 2021, mai 2021
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité pour le 2<sup>e</sup> trimestre, mai 2021



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 2681-2819 (Collection Recrutement)**

**ISBN 978-2-7336-1300-9**

Octobre 2021

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Joseph Coviaux, Marion Petit.

Maquette : Daniel Le Henry

**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).



**apec**  
DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR