



Baromètre Apec – 4^e trimestre 2022

L'année se clôture avec un léger rebond des intentions d'embauche malgré le climat d'incertitude

- **Pour le 4^e trimestre 2022, les intentions d'embauche rebondissent malgré l'incertitude économique et des niveaux de tension toujours très élevés**
 - Les intentions de recrutement à 3 mois progressent dans les grandes structures (62 % ; + 6 pts) et les PME (19 % ; + 4 pts).
 - Dans les TPE, qui ont moins confiance en leur trésorerie qu'au trimestre précédent (64 % ; - 6 pts), les intentions de recrutement sont stables.
 - La plupart des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre s'attendent à rencontrer des difficultés de recrutement (84 % ; stable par rapport aux précédents trimestres).

- **Côté cadres, les préoccupations vis-à-vis du pouvoir d'achat pourraient les inciter à s'ouvrir davantage aux nombreuses opportunités d'emploi**
 - La majorité des cadres s'inquiètent de l'évolution de leur pouvoir d'achat (65 %).
 - De plus en plus de cadres se déclarent en veille sur le marché de l'emploi (46 % ; + 4 pts).
 - La part des cadres ayant été contactés par un cabinet de recrutement dans les trois derniers mois augmente sur le long cours (33 % ; + 5 pts par rapport à septembre 2021).

Sommaire

03

Bilan du 3^e trimestre 2022

05

Intentions de recrutement pour le 4^e trimestre 2022

07

Intentions de mobilité des cadres pour le 4^e trimestre 2022

Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 5 au 16 septembre 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 3^e trimestre 2022

Au 3^e trimestre 2022, l'activité économique a résisté aux différents chocs exogènes (inflation et crise géopolitique notamment), progressant de + 0,2 % par rapport au trimestre précédent. La contraction du pouvoir d'achat au premier semestre a été partiellement corrigée au 3^e trimestre, du fait notamment des mesures gouvernementales de soutien. Pour leur part, les entreprises ont bénéficié d'un repli relatif des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Mais ces difficultés restent conséquentes dans l'industrie et la construction¹.

Le bilan d'activité est meilleur que prévu malgré l'environnement économique

Malgré la dégradation du contexte économique depuis le début de la guerre en Ukraine, l'activité des entreprises salariant des cadres a plutôt bien tenu jusqu'ici. Au 3^e trimestre 2022, leur bilan s'est même légèrement amélioré puisque 74 % des entreprises ont réalisé leurs prévisions d'activité ou fait mieux (+ 4 pts). La situation a progressé dans les TPE (71 % ; + 6 pts), mais aussi dans les PME (79 % ; + 3 pts) et dans les grandes structures (78 % ; + 2 pts).

Cette éclaircie est en partie liée à des difficultés d'approvisionnement moindres au 3^e trimestre 2022 par rapport au trimestre précédent : 41 % estiment que leur production du 3^e trimestre a été limitée par des difficultés d'approvisionnement en matières premières (- 3 pts par rapport au 2^e trimestre 2022), et 58 % qu'elle a été contrainte par la hausse des prix des matières premières (- 1 pt).

Les entreprises ont été particulièrement nombreuses à recruter des cadres avec une progression notable côté TPE-PME

Les difficultés macroéconomiques persistantes n'ont pas non plus freiné significativement les entreprises dans leurs processus d'embauche de cadres. Les entreprises ont même été particulièrement actives sur ce plan puisque 16 % d'entre elles ont finalisé au moins un recrutement de cadre pendant la période estivale, soit 5 points de plus qu'au trimestre précédent, et 6 points de plus qu'il y a un an.

La dynamique a été tirée par les PME (26 % ; + 7 pts) et les TPE (9 % ; + 6 pts) qui n'ont jamais été si nombreuses, depuis le début de l'interrogation en décembre 2020, à avoir embauché des cadres. Dans les ETI et les grandes entreprises, qui ont toujours été les plus dynamiques en matière d'embauches de cadres, le taux de recrutement s'est maintenu à haut niveau (65 %).

Les offres d'emploi cadres confirment cette forte dynamique au 3^e trimestre

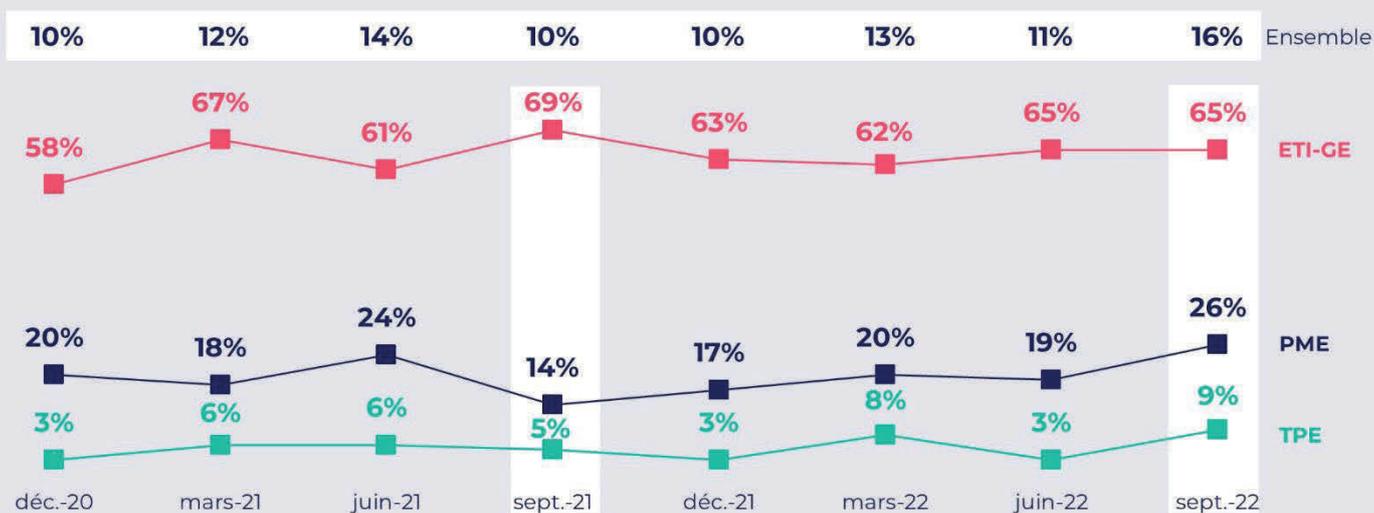
Le volume d'offres d'emploi cadre diffusées sur [apec.fr](https://www.apec.fr) est resté très bien orienté au 3^e trimestre 2022. Certes, il n'a pas échappé à la baisse estivale constatée chaque année (- 14 % en trimestre glissant, soit autant qu'en 2019 à la même période). Mais les offres ont largement dépassé leur niveau d'avant la crise sanitaire (141 700, soit + 20 % par rapport au 3^e trimestre 2019). Cette progression confirme la progression enregistrée depuis le début de l'année (+ 16 % sur les trois premiers trimestres par rapport à 2019) et laisse augurer un bon millésime 2022 en matière d'opportunités d'emploi cadre si la dynamique se poursuit au 4^e trimestre.

La dynamique s'observe dans la plupart des grands secteurs d'activité (+ 15 % dans le commerce, + 19 % dans l'industrie, + 22 % dans les services), à l'exception de la construction dont le volume d'offres d'emploi cadre est similaire à celui du 3^e trimestre 2019.

¹ Insee, Note de conjoncture, 6 octobre 2022.

Les PME et les TPE n'ont jamais été si nombreuses à avoir recruté des cadres depuis le début de l'interrogation en décembre 2020

> Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours des trois derniers mois



Base : Entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec

Le volume d'offres d'emploi cadre du 3^e trimestre 2022 a nettement augmenté par rapport à celui du 3^e trimestre 2019

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



T1 + T2 + T3 2022 : 475 300
T1 + T2 + T3 2019 : 409 300

↑ +16%

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

Intentions de recrutement de cadres pour le 4^e trimestre 2022

Pour la fin d'année, les craintes sur l'approvisionnement et le coût de l'énergie se renforcent. Des incertitudes persistent également quant à l'évolution de la crise géopolitique, de l'inflation et des politiques monétaires. Dans ce contexte, la croissance devrait marquer le pas au 4^e trimestre 2022 (0 % prévu après + 0,2 % au 3^e trimestre)².

Les grandes entreprises gardent confiance alors que les plus petites structures s'interrogent sur leur trésorerie

Malgré le climat d'incertitude, les entreprises salariant des cadres sont globalement assez confiantes pour l'évolution de leur carnet de commande à court terme (72 % ; stable). Les perspectives d'activité restent meilleures à cet égard pour les grandes structures (86 % des ETI et des grandes entreprises, 79 % des PME et 67 % des TPE).

Pour les petites entreprises, qui sont structurellement plus exposées aux chocs économiques, la situation financière devient toutefois un sujet de préoccupation. La confiance en l'évolution de la trésorerie s'altère en effet dans les TPE (64 % ; - 6 pts) et dans une moindre mesure dans les PME (77 % ; - 5 pts), tandis qu'elle se maintient dans les grandes structures (83 % ; -1 pt), plus solides financièrement.

La trésorerie des plus petites structures, déjà mise à mal par l'évolution des prix, pourrait souffrir par ailleurs de l'évolution de la masse salariale. Nombre de TPE et de PME ont mis en place des mesures pour soutenir le pouvoir d'achat des salariés (49 % des TPE et 59 % des PME). Ces mesures ont plus souvent pris la forme d'une prime exceptionnelle pour tous les salariés dans les plus petites structures que dans les plus grandes (55 % des TPE qui ont mis en place des mesures en faveur du pouvoir d'achat, 47 % des PME qui l'ont fait, 29 % des ETI-GE qui l'ont fait).

Les intentions de recrutement repartent globalement à la hausse sauf dans les TPE

Globalement, les entreprises prévoyant de diffuser des offres d'emploi pour des postes de cadres augmentent (11 % ; + 3 pts). Les entreprises industrielles (15 % ; + 8 pts) et des activités des services à forte valeur ajoutée³ (15 % ; + 3 pts) devraient être particulièrement actives sur ce plan.

Les intentions de recrutement de cadres rebondissent après avoir fléchi à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie (12 % ; + 2 pts par rapport à juin), confortant cette dynamique. Le coup de frein avait été particulièrement marqué dans les grandes structures, et c'est également dans ces entreprises que les projets de recrutement augmentent le plus (62 % ; + 8 pts). Les PME bénéficient également d'une bonne dynamique (19 % ; + 4 pts) tandis que les TPE sont plus prudentes (6 % ; stable), probablement en lien avec leur vulnérabilité financière, notamment en matière de trésorerie.

Les difficultés de recrutement se maintiennent à très haut niveau

Presque toutes les entreprises prévoyant de recruter des cadres au dernier trimestre 2022 s'attendent à rencontrer des difficultés pour les finaliser (84 %). Les difficultés de recrutement, comme les offres d'emploi, seront ainsi restées au plus haut tout au long de l'année 2022. Et ce, malgré les événements inédits qui auront marqué l'année et indépendamment des fluctuations des intentions de recrutement de cadres.

² Insee, Note de conjoncture, 6 octobre 2022.

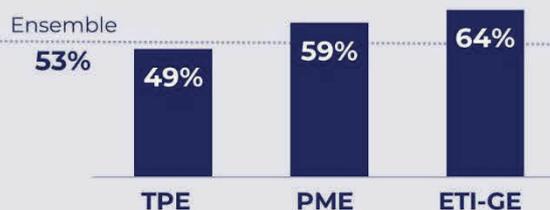
³ Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

La confiance en leur trésorerie fléchit légèrement dans les petites structures au moment où des mesures de soutien au pouvoir d'achat se mettent en place

> Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie



> Part des entreprises ayant mis en place des mesures spécifiques pour le soutien du pouvoir d'achat en 2022



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

Les intentions de recrutement de cadres rebondissent pour les PME et les grandes structures

> 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

La grande majorité des entreprises prévoyant de recruter au moins un cadre au 4^e trimestre 2022 s'attendent à rencontrer des difficultés de recrutement

> 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 4^e trimestre 2022

Si leurs intentions de mobilité sont stables, les cadres se montrent toutefois de plus en plus à l'écoute du marché

La propension des cadres à vouloir changer d'entreprise est stable dans le temps. En septembre 2022, 13 % d'entre eux envisagent une mobilité externe dans les trois mois, une proportion qui a peu varié avec la situation conjoncturelle depuis la première mesure en mars 2021.

Pour autant, les cadres sont de plus en plus nombreux à s'ouvrir à l'idée d'une mobilité externe : 38 % d'entre eux ont envisagé de changer d'entreprise au cours du 3^e trimestre (+ 4 pts) et 46 % se déclarent en veille sur le marché de l'emploi (+ 4 pts). La posture de veille est courante chez les cadres de moins de 35 ans (48 %), mais aussi chez leurs aînés de 35 à 54 ans (50 %). Après 55 ans, un tiers des cadres gardent eux-aussi un œil ouvert sur le marché (32 %).

Les cadres en veille pourraient être sensibles aux opportunités d'emploi qui se présenteront

La curiosité vis-à-vis du marché de l'emploi progresse, une majorité des cadres en poste prévoyant de consulter des offres d'emploi dans les trois mois à venir (59 % ; + 4 pts). Les cadres de moins de 35 ans seront particulièrement en alerte (72 % ; + 8 pts). Certes, ces derniers ne s'imaginent pas forcément réellement changer d'entreprise à brève échéance. Mais ils pourraient être réceptifs aux opportunités qui s'offrent à eux et franchir le pas.

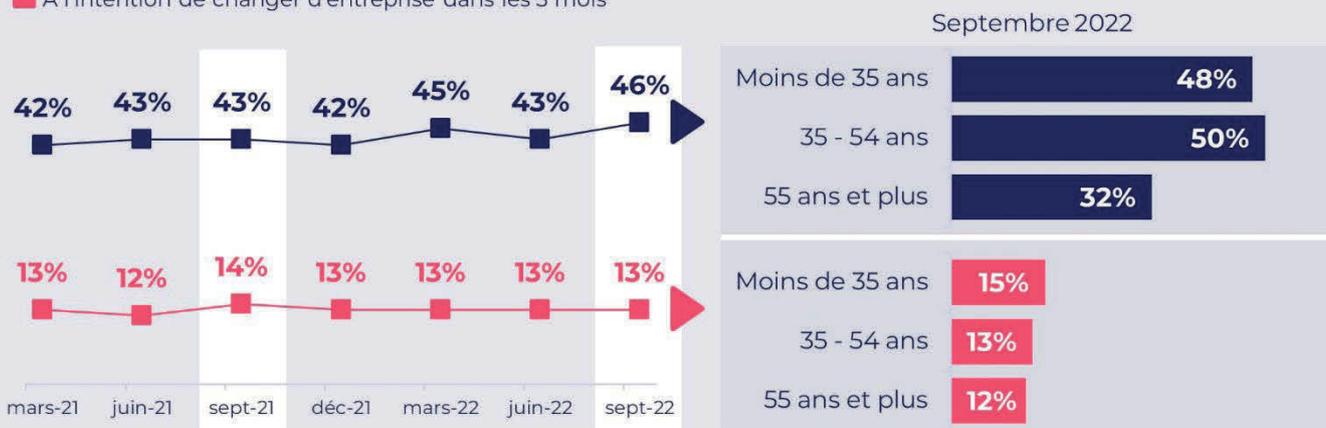
Les cadres chez qui l'idée d'une possible mobilité chemine pourront aussi avoir connaissance des opportunités du marché de manière passive, *via* leur fil d'actualité sur les réseaux sociaux ou en étant approchés directement par des recruteurs. Cela pourrait aussi constituer un élément déclencheur du passage à l'acte. Or, sur le long cours, les cadres en poste sont de plus en plus nombreux à être contactés par les cabinets de recrutement. Au cours des trois derniers mois, 33 % ont été approchés (+ 5 pts par rapport à septembre 2021) et 50 % parmi les jeunes de moins de 35 ans. Les cadres des PME (36 %) et des grandes structures (32 %) ont été plus courtisés que ceux des TPE (21 %). Avec bien sûr des réalités différentes selon les niveaux de tension de chaque métier de cadre.

Dans un contexte d'inflation où la majorité des cadres s'inquiète de l'évolution de leur pouvoir d'achat (65 %), une offre d'emploi affichant un salaire à l'embauche attractif pourrait les inciter à candidater.

Les cadres s'ouvrent d'avantage au marché, sans forcément avoir l'intention de passer à l'acte à court terme

> Situation déclarée des cadres sur le marché de l'emploi

- En veille sur le marché de l'emploi
- A l'intention de changer d'entreprise dans les 3 mois



Base : Cadres en poste
Source : Apec, 2022

Les cadres devraient être plus nombreux à prendre connaissance des opportunités d'emploi au 4^e trimestre 2022

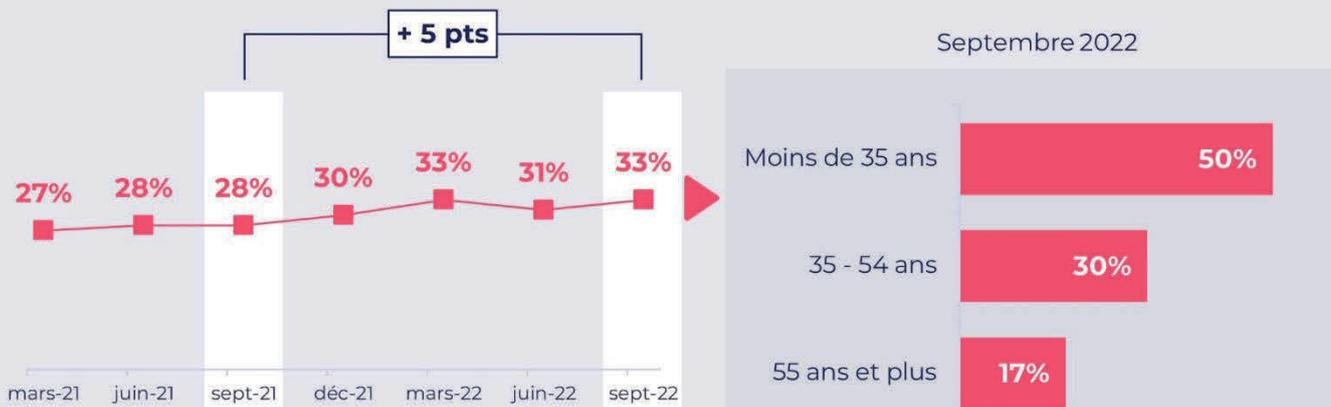
> Part des cadres prévoyant de consulter les offres d'emploi dans les trois prochains mois

- Juin 2022
- Septembre 2022



Base : Cadres en poste
Source : Apec, 2022

> Part des cadres ayant été contactés par un cabinet de recrutement au cours des trois derniers mois



Base : Cadres en poste
Source : Apec, 2022

Principaux indicateurs par taille salariale

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

ETAT DES LIEUX

Bilan trimestriel des entreprises

Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	22 %	26 %	16 %	20 %
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	16 %	9 %	26 %	65 %

Etat d'esprit des cadres

Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	21 %	20 %	24 %	20 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	53 %	56 %	52 %	52 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	46 %	55 %	42 %	47 %

PERSPECTIVES

Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	59 %	56 %	63 %	72 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	72 %	67 %	79 %	86 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	69 %	64 %	77 %	83 %

Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	12 %	6 %	19 %	62 %
--	------	------------	-------------	-------------

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 %	20 %	14 %	12 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37 %	34 %	39 %	35 %

Écart par rapport aux autres tailles d'entreprises 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 »

- > Marché de l'emploi cadre dans l'informatique : vers un nouveau record de recrutements ? septembre 2022
- > Baromètre Apec des intentions de recrutements et de mobilité des cadres, août 2022
- > 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

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



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

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^{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).