



# Baromètre Apec - 1<sup>er</sup> trimestre 2022

## Des intentions d'embauche au plus haut, menacées par d'intenses difficultés de recrutement

- **Au dernier trimestre 2021, de nombreux recrutements ont été engagés mais pas toujours finalisés**
  - La visibilité des entreprises sur l'activité est restée bonne : 75 % des entreprises jugent leur activité conforme ou supérieure aux prévisions.
  - Grâce à un dernier trimestre dynamique, les offres d'emploi cadre ont retrouvé leur volume annuel d'avant crise : + 24 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2021 vs 4<sup>e</sup> trimestre 2019.
  - La part des entreprises ayant recruté des cadres a stagné (10 %), sous l'effet des difficultés de recrutement particulièrement aiguës.
  - Un quart des entreprises qui projetaient de recruter des cadres en 2021 ont renoncé à le faire, principalement faute de candidatures correspondant au profil recherché.
- **Au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, les recrutements devraient encore progresser dans les grandes structures... sous réserve de surmonter les difficultés de recrutement**
  - La confiance des entreprises se maintient malgré l'incertitude sanitaire : 78 % ont confiance en l'évolution de leurs carnets de commandes (+1 pt).
  - Les intentions de recrutement progressent à nouveau pour les grandes entreprises (67 % ; +12 pts).
  - Mais 78 % des entreprises ayant un projet de recrutement s'attendent à rencontrer des difficultés, ce qui devrait entraîner de nombreux ajustements.
- **Côté cadres, les projets de mobilité à 12 mois restent élevés mais ne progressent pas, ce qui pourrait amplifier la tension sur le marché**
  - Les cadres en poste ont été actifs dans leur recherche d'emploi en 2021 : 31 % ont répondu à une offre d'emploi et 28 % ont passé un entretien d'embauche.
  - Les envies de mobilité sont globalement stables (39 % ; -1 pt) malgré une inflexion chez les plus jeunes (52 % ; -9 pts).

# Sommaire

## 03

BILAN DU 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## 05

INTENTIONS DE RECRUTEMENT POUR LE 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2022

## 07

INTENTIONS DE MOBILITÉ DES CADRES POUR LE 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2022

## Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes menées du **6 au 17 décembre 2021**, soit au début de la cinquième vague de Covid-19 marquée par l'émergence du nouveau variant Omicron.

**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://apec.fr)** par trimestre.

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 1<sup>er</sup> trimestre 2022.

# Bilan du 4<sup>e</sup> trimestre 2021

L'activité économique de la France a poursuivi sa progression au dernier trimestre 2021, sous l'effet du rattrapage tardif des secteurs les plus affectés par les mesures d'endiguement de l'épidémie de Covid-19 (hébergement-restauration, services de transport...). Au 4<sup>e</sup> trimestre 2021, le PIB aurait

augmenté de 0,5 % par rapport au trimestre précédent, dépassant ainsi son niveau d'avant crise (dernier trimestre 2019) pour la première fois<sup>1</sup>. La production a toutefois pu être freinée, notamment dans l'industrie, par des difficultés d'approvisionnement au plus haut.

## La visibilité sur l'activité est restée bonne en fin d'année

La 5<sup>e</sup> vague épidémique n'a pas eu d'incidence délétère sur le niveau d'activité attendu par les entreprises pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 : 75 % des entreprises comptant au moins un cadre jugent leur activité conforme ou supérieure aux prévisions, soit

un taux équivalent à ceux des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres et bien supérieur à celui enregistré un an auparavant (47 %). Dans les ETI et les grandes entreprises, le bilan s'est même amélioré par rapport au trimestre précédent (81 % ; + 2 pts).

## Grâce à un dernier trimestre très dynamique, les offres d'emploi cadre ont pu retrouver leur volume annuel d'avant crise

La bonne dynamique de publication d'offres d'emploi cadre sur [apec.fr](http://apec.fr), amorcée en juin, s'est accélérée en fin d'année. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2021, le volume d'offres dépassait largement son niveau de 2019 (+ 24 %). À l'exception des télécommunications, tous les secteurs d'activité se situent au-dessus de ce point de référence, y compris ceux qui ont été les plus durement affectés par la crise (auto-

mobile, aéronautique et autres matériels de transport, équipements électriques et électroniques, mécanique-métallurgie, communication et médias). Cette progression permet de renouer avec le volume annuel d'offres d'emploi cadre d'avant crise, malgré un premier semestre en retrait.

## La concrétisation des recrutements a toutefois été contrainte par la tension sur le marché

Malgré la bonne orientation des offres d'emploi cadre, la part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2021 est stable : 10 % soit autant qu'au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 et autant qu'à la même période un an plus tôt. Seul bémol, la reprise de l'activité et des embauches s'est accompagnée de difficultés à recruter. Parmi les entreprises ayant embauché ou essayé d'embaucher des cadres en 2021, 60 % jugent qu'il a été difficile de le faire (72 % des ETI et grandes entreprises, 59 % des TPE et des PME).

Pour parvenir à recruter, nombre d'entreprises ont procédé à un ajustement sur le profil recherché pour au moins un de leurs recrutements de l'année : 44 % ont recruté

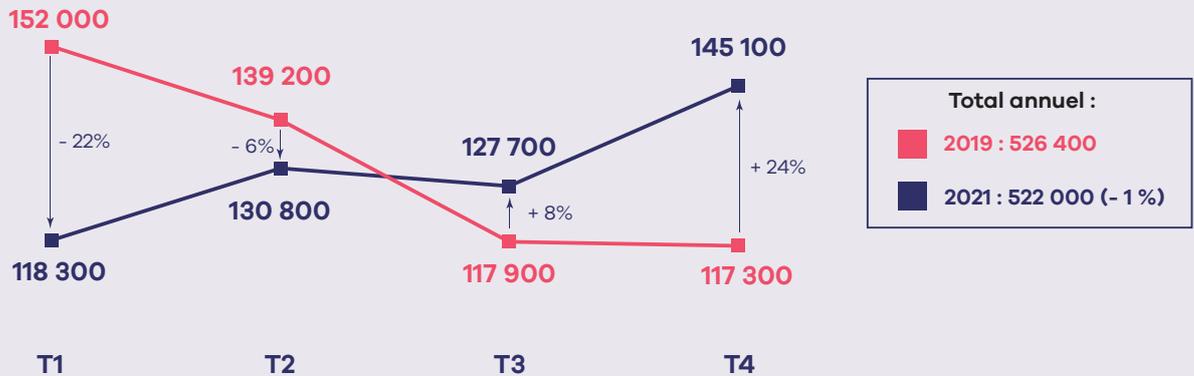
un cadre n'ayant pas toutes les compétences techniques attendues au départ et 40 % un cadre ayant moins d'années d'expérience que prévu. Les entreprises ont également fait des concessions sur le niveau de rémunération : 47 % l'ont revu à la hausse en cours de processus au moins une fois dans l'année. Enfin, 29 % se sont tournées vers un cabinet de recrutement en cours de processus.

Face à l'ampleur des tensions, les efforts des entreprises n'ont pas toujours suffi. Un quart des entreprises (25 %) qui projetaient de recruter des cadres en 2021 ont renoncé à le faire pour au moins un poste ; une proportion plus élevée encore parmi les ETI et grandes entreprises (34 %).

<sup>1</sup> Insee, Note de conjoncture, décembre 2021.

## Au 4<sup>e</sup> trimestre 2021, le volume d'offres d'emploi cadre a nettement augmenté

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

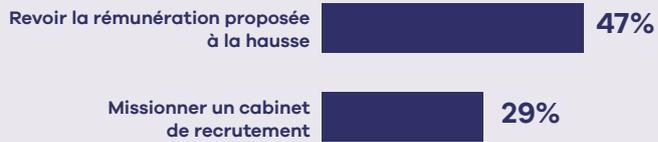


Source : Apec, 2022

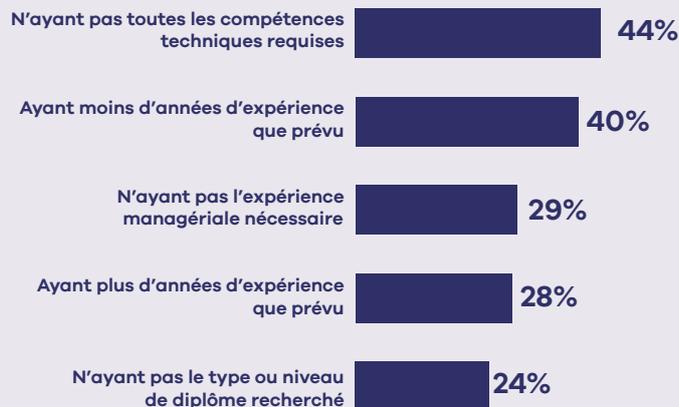
Base : Postes cadres distincts publiés sur apec.fr

## En 2021, les entreprises ont dû composer avec des difficultés de recrutement

### > Pour faire aboutir vos recrutements de cadres en 2021, vous est-il arrivé, en cours de processus, de ?



### > Par rapport à ce que vous aviez prévu, vous est-il arrivé, en 2021, de recruter un cadre ?



Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2021  
 Source : Apec, 2022

### > Abandons de recrutements en 2021



Base : Entreprises ayant recruté ou essayé de recruter un cadre en 2021  
 Source : Apec, 2022

# Intentions de recrutement de cadres pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2022

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, la croissance devrait se poursuivre avec une augmentation du PIB de 0,4 % par rapport au dernier trimestre 2021, portée par les services marchands<sup>2</sup>. Si tout laisse penser que l'activité économique devrait résister, la 5<sup>e</sup> vague épidémique introduit à nouveau une part

d'incertitude pour les entreprises<sup>3</sup>. La propagation importante du variant Omicron pourrait en effet avoir un impact sensible à court terme sur les absences de salariés et, par voie de conséquence, sur la capacité des entreprises à honorer leurs carnets de commande.

## La confiance des entreprises se maintient malgré l'incertitude sanitaire

La capacité à se projeter reste relativement limitée dans le contexte de la résurgence épidémique. Seules 58 % des entreprises estiment avoir une visibilité à trois mois sur leur activité. Pour autant, la visibilité est bien meilleure qu'il y a un an (45 %) et la plupart des ETI et des grandes entreprises s'estiment en mesure d'anticiper les mois à venir (70 %).

Dans l'ensemble, les entreprises sont optimistes sur l'évolution de leurs carnets de commandes début 2022 (78 % ; + 1 pt). La confiance est même quasiment unanime à présent parmi les plus grandes entreprises (91 % ; + 5 pts).

## Les intentions de recrutement progressent à nouveau pour les grandes entreprises

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, 13 % des entreprises envisagent de recruter des cadres, soit 2 points de plus par rapport à leurs prévisions pour le dernier trimestre 2021. Cette dynamique est largement portée, ce trimestre encore, par les plus grandes entreprises (67 % ; + 12 pts). Dans les TPE (7 %) et les PME (19 %), les intentions de recrutement se maintiennent.

S'agissant des secteurs d'activité, ce sont les services qui contribuent le plus à cette évolution. Si les intentions restent les plus élevées dans les services à forte valeur ajoutée<sup>4</sup> (19 % ; +3 pts), ceux à faible taux d'encadrement<sup>5</sup> connaissent la plus forte progression (13 % ; + 6 pts).

## Les difficultés de recrutement devraient rester fortes et entraîner de nombreux ajustements

Cette progression des intentions de recrutement devrait se traduire par une hausse des publications d'offres d'emploi cadre qui pourraient atteindre des niveaux records en 2022. Comme en 2021, elles devraient s'accompagner de difficultés de recrutement importantes. En effet, les trois quarts des entreprises (78 %) projetant de recruter un cadre au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 s'attendent à en avoir.

A l'aube de 2022, ces difficultés projetées sont beaucoup plus prégnantes qu'elles

ne l'étaient il y a un an (66 %). Elles sont particulièrement aiguës depuis le début du 2<sup>e</sup> semestre 2021. La hausse des intentions d'embauche pourrait accroître la concurrence entre les entreprises et amplifier encore la tension sur le marché de l'emploi cadre début 2022 voire au-delà. Dans ce contexte, comme elles l'ont fait en 2021, les entreprises pourraient recourir couramment à des ajustements sur les profils recherchés.

<sup>2</sup> Insee, Note de conjoncture, décembre 2021.

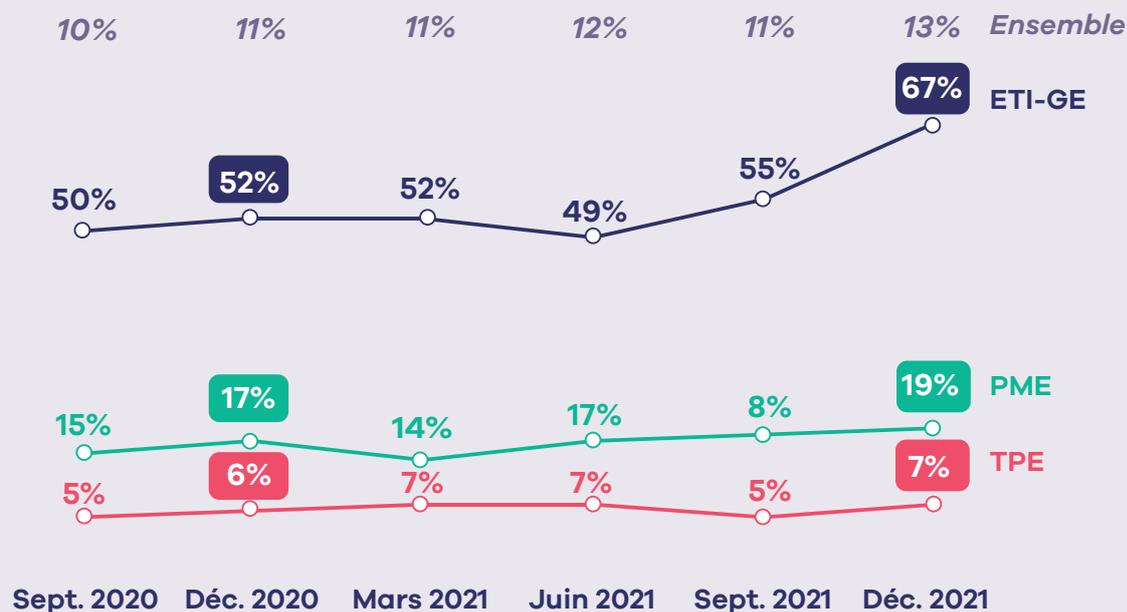
<sup>3</sup> Banque de France, Point sur la conjoncture française, janvier 2022.

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

<sup>5</sup> Transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie-restauration loisirs, intermédiaires du recrutement.

## Deux tiers des grandes entreprises prévoient de recruter au moins un cadre début 2022

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



Source : Apec, 2022

Base : Entreprises employant au moins un cadre

## Les difficultés de recrutement anticipées se maintiennent à haut niveau

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



Source : Apec, 2022

Base : Entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au prochain trimestre

# Intentions de mobilité des cadres pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2022

## Des cadres en poste actifs dans leur recherche d'emploi en 2021

Conscients de la hausse des opportunités d'emploi, les cadres gagnent en sérénité vis-à-vis de leur capacité à rebondir sur le marché de l'emploi. Ils sont de plus en plus nombreux à penser qu'il serait facile de trouver un emploi équivalent en cas de changement d'entreprise ou de perte d'emploi : 47 % en décembre 2021 soit 3 points de plus qu'il y a trois mois et 10 points de plus qu'il y a un an.

Dans ce contexte, beaucoup de cadres en poste ont mené, en 2021, des démarches concrètes de recherche d'emploi. Les cadres de moins de 35 ans ont été particulièrement actifs : 47 % ont répondu à au moins une offre d'emploi (31 % en moyenne) et 44 % ont passé au moins un entretien d'embauche (28 %).

## Des envies de mobilité globalement stables malgré une inflexion chez les cadres en début de carrière

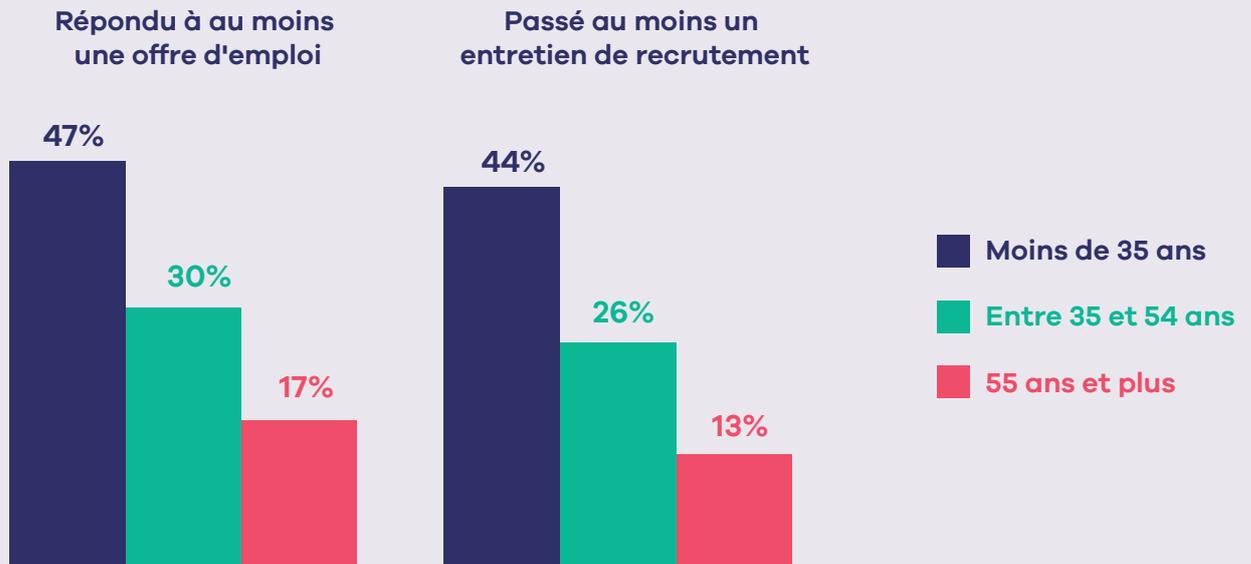
Le désir de changer d'entreprise reste prégnant chez les cadres. En décembre 2021, 39 % d'entre eux envisageaient d'amorcer un changement d'entreprise dans les 12 mois à venir, soit 1 point de plus qu'en septembre et 3 points de plus qu'à la même période il y a un an.

Les cadres de moins de 35 ans sont, de loin, les plus enclins à changer d'entreprise pour l'année qui s'ouvre. La moitié d'entre eux prévoit de faire des démarches concrètes en ce sens (52 %), soit autant qu'à la même période un an auparavant (50 %). Ce taux

est toutefois en recul par rapport à septembre 2021 (-9 pts).

Après l'été 2021, la rentrée s'est accompagnée d'une recrudescence des envies de mobilité des jeunes cadres. Ceux pour qui ce projet a pu aboutir avant la fin de l'année 2021 se projettent davantage dans leur poste actuel. Pour les autres, les intentions de mobilité pourraient retrouver de la vigueur début 2022 selon les évolutions professionnelles dont ils auront pu bénéficier en fin d'année, notamment en matière de rémunération.

## Les jeunes cadres ont été nombreux à mener des démarches actives de mobilité en 2021



Source : Apec, 2022

Base : Cadres en poste

## Malgré un fléchissement récent, les jeunes cadres restent nombreux à considérer un changement d'entreprise

> Part des cadres envisageant de changer d'entreprise dans un délai de 12 mois



Source : Apec, 2022

Base : 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	23%	25%	21%	17%
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	10%	3%	17%	63%
<b>État d'esprit des cadres</b>				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	24%	29%	24%	23%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	53%	49%	51%	55%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	47%	49%	44%	49%
<b>PERSPECTIVES</b>				
<b>Perspectives d'activité des entreprises</b>				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	58%	54%	63%	70%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	78%	74%	82%	91%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	76%	73%	81%	88%
<b>Perspectives de recrutement</b>				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	13%	7%	19%	67%
Part des entreprises pour lesquelles le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	6%	3%	10%	28%
<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	13%	14%	15%	11%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	39%	37%	43%	37%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	34%	34%	35%	33%

Valeur significativement **élevée** / **basse** au regard des autres tailles d'entreprise

## 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	23%	22%	19%	28%	19%	26%
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	10%	13%	4%	6%	11%	11%
État d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	24%	26%	38%	34%	21%	19%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	53%	50%	39%	57%	49%	59%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	47%	43%	41%	46%	48%	51%
<b>PERSPECTIVES</b>						
Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	58%	59%	72%	47%	67%	51%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	78%	79%	81%	71%	81%	78%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	76%	76%	76%	75%	75%	78%
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	13%	14%	6%	6%	19%	13%
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre	6%	9%	3%	4%	9%	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%	12%	12%	17%	12%	12%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	39%	41%	50%	46%	36%	36%
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	34%	33%	48%	42%	28%	36%

Valeur significativement **élevée** / **basse** au regard des autres secteurs d'activité

# 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 »

- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité pour le 3<sup>e</sup> trimestre, octobre 2021
- > 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 2<sup>e</sup> trimestre, juillet 2021
- > Prévisions Apec 2021, 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 978-2-7336-1239-2

Janvier 2022

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, Sylvie Tartesse, Erwan Audren.

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).