



RECRUTEMENT  
prévisions & processus

OCTOBRE 2020

# –INTENTIONS DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITÉ DES CADRES BAROMÈTRE DU 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2020

**Un dernier trimestre à faible visibilité  
qui clôturera 2020 sur une baisse historique  
de 30 à 40 % des recrutements de cadres -**

« La crise inédite que nous vivons a plongé l'économie dans une profonde récession. La période de confinement a mis à l'arrêt des secteurs entiers de l'économie et a stoppé les investissements des entreprises. Les TPE-PME ont été touchées plus intensément que les autres. Les cadres n'ont pas été épargnés par les impacts très lourds de la crise sur le marché du travail.

Pour le dernier trimestre de l'année, les entreprises sont plongées dans l'incertitude. Près d'une sur deux déclare ne pas être en mesure d'anticiper son niveau d'activité. Pour autant, certaines prévoient des recrutements et anticipent toujours des difficultés à trouver des candidats et des candidates qui correspondent à leur besoin. En effet, des compétences restent difficiles à trouver, dans le numérique, les études R&D, etc., mais émerge aussi des difficultés conjoncturelles : les entreprises pourraient être confrontées à un ralentissement des mobilités avec des cadres en poste plus frileux à bouger.

Face à l'urgence, l'Apec est mobilisée pour accompagner les TPE-PME dans leurs recrutements de cadres, mais aussi garder le contact avec celles qui dans le contexte actuel ne recrutent plus, pour préparer avec elles, la reprise et aider aux mobilités internes de leurs compétences. »

**Gilles Gateau – Directeur général de l'Apec**

- ➔ **Pour 2020**, le nombre de cadres recrutés serait **en baisse de 30 à 40 %** par rapport à 2019, soit entre 170 000 et 200 000.
- ➔ **Au 4<sup>e</sup> trimestre 2020**, **entre 37 000 à 47 000 recrutements de cadres** sont prévus mais restent à confirmer compte tenu des difficultés anticipées par les entreprises.
- ➔ Les intentions d'embauches les plus élevées sont dans les **activités de services à forte valeur ajoutée, moteurs de l'emploi cadre**.
- ➔ **Quatre populations sont fragilisées par la crise** : jeunes diplômé·e·s, cadres en fin de carrière, cadres demandeurs d'emploi, et coté entreprises, les TPE-PME.



03 —  
**MÉTHODOLOGIE**  
—

04 —  
**170 000 À 200 000 RECRUTEMENTS DE CADRES  
EN 2020 DANS UN CONTEXTE INÉDIT**  
—

Une situation économique hors normes  
Une chute sans précédent des recrutements de cadres, qui va fragiliser les jeunes diplômé·e·s, les seniors, les TPE et les PME

07 —  
**DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITÉ  
EN DEMI-TEINTE POUR LE 4<sup>E</sup> TRIMESTRE**  
—

Des recrutements de cadres limités par le manque de visibilité et qui pourraient rester difficiles à réaliser  
Des cadres entre principe de précaution à court terme et désir de changement à moyen terme

12 —  
**UNE GRANDE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE SITUATIONS SELON  
LES SECTEURS**  
—

Les services à forte valeur ajoutée toujours moteurs de l'emploi cadre  
Une situation qui reste délicate dans les autres activités de services  
Des secteurs industriels fragilisés  
La construction retrouve peu à peu des couleurs  
Le commerce à la peine

16 —  
**FOCUS SUR 3 POPULATIONS FRAGILISÉES PAR LA  
CRISE : LES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S, LES SENIORS ET  
LES CADRES EN TPE-PME**  
—

Des débuts professionnels difficiles en période de crise  
Des cadres seniors guidés par la gestion du risque en temps de crise  
Des TPE-PME fragilisées par la crise

Cette publication repose sur trois enquêtes distinctes, toutes menées en septembre 2020, avant la nouvelle dégradation de la situation sanitaire.

- 1** Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 350 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.
- 2** 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.
- 3** Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 550 diplômé-e-s d'un Bac+3 ou plus issus des promotions 2019 et 2020, pondéré pour être représentatif des diplômé-e-s de ces deux promotions en termes d'année d'obtention du diplôme, de niveau de diplôme, de type d'établissement et de filière de formation.
- 4** En complément, la publication s'appuie sur une quatrième source de données : **l'exhaustivité des offres d'emploi cadre publié-e-s sur [apec.fr](https://www.apec.fr)** au cours des périodes de janvier à septembre 2020 et 2019, et ce, après dédoublement.

Ces quatre 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 2020.

Des prévisions de recrutement pour 2021 seront par ailleurs communiquées en février prochain à l'occasion de la publication des résultats de l'enquête annuelle réalisée par l'Apec auprès d'un échantillon représentatif de 10 000 établissements du secteur privé selon des critères de taille, de région et de secteur d'activité.

# -170 000 À 200 000 RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2020 DANS UN CONTEXTE INÉDIT-

## — UNE SITUATION ÉCONOMIQUE HORS NORMES —

### Une chute du PIB de 13,8 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2020

La récession économique qui frappe actuellement la France - et plus globalement l'ensemble de l'économie mondiale - est hors normes tant par ses causes que par ses conséquences. En effet, la période de confinement décrétée mi-mars 2020 a mis à l'arrêt l'ensemble des moteurs de l'économie nationale : investissements, consommation et commerce extérieur.

Cet arrêt forcé a plongé l'économie française dans une profonde récession. Le PIB a fortement reculé au 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> trimestre 2020 (respectivement -5,9 % et -13,8 %) avec un impact important sur l'investissement (-14,9 % au 2<sup>e</sup> trimestre 2020).

### Une reprise économique sous condition

Les mesures massives de soutien à l'économie mises en place par la puissance publique ont permis, en partie, d'amortir la violence du choc et de préserver une grande partie du tissu productif et des revenus des ménages. Le rebond de la consommation et la reprise progressive de l'activité dans la plupart des secteurs, durant l'été 2020, se sont soldés par un retour proche de la normale avec une économie française fonctionnant à 95 % de ses capacités d'avant-crise. L'Insee estime que le PIB pourrait progresser de 16 % au cours du 3<sup>e</sup> trimestre mais que le rattrapage pourrait s'estomper au 4<sup>e</sup> trimestre compte tenu de la situation sanitaire. Sur l'année, le PIB pourrait reculer de 9 %, et l'investissement de 10 %. Or, les recrutements de cadres sont étroitement liés à la propension à investir des acteurs économiques.

### Des acteurs économiques qui restent dans l'expectative

Cette prévision reste soumise à de nombreuses incertitudes liées notamment à la résurgence de l'épidémie.

Du côté de la demande, l'épargne forcée accumulée par les ménages constitue un enjeu de taille. Réinjectée dans le circuit économique, elle permettrait d'offrir de nouveaux débouchés aux entreprises et d'impulser un cycle vertueux qui favoriserait une reprise de l'investissement. *A contrario*, si les ménages venaient à thésauriser davantage leurs revenus, la faible demande anticipée par les acteurs économiques ne les inciterait pas à investir.

Du côté de l'offre, les mesures d'endiguement de l'épidémie continuent de peser sur certains secteurs. Nombre d'entreprises sont fragilisées, endettées, voire au bord de la rupture. Pour autant, le plan de relance massif proposé début septembre 2020 par le gouvernement devrait permettre de consolider le tissu productif grâce au soutien aux entreprises en difficulté. Mais, comme le souligne l'Insee<sup>1</sup>, « *c'est l'évolution de l'épidémie qui devrait en grande partie conditionner celle de l'économie dans les tous prochains mois* ».

### Une hausse du taux de chômage

Le premier semestre s'est soldé par la perte de 715 000 emplois salariés, essentiellement des emplois intérimaires et des contrats courts. Ces pertes, d'une ampleur inédite, restent limitées au regard de l'épisode récessif, notamment grâce aux mesures d'activité partielle et aux aides sectorielles.

Pour l'ensemble du second semestre, l'emploi salarié (cadre et non-cadre) évoluerait en deux temps : il progresserait au 3<sup>e</sup> trimestre et diminuerait de nouveau au 4<sup>e</sup> trimestre, notamment dans les activités les plus durement affectées. La contraction de l'emploi salarié au second semestre est estimée à 13 000 postes, soit 728 000 emplois pour l'année 2020. Quant au taux de chômage au sens du BIT, il pourrait s'établir à 9,7 % de la population active à la fin de l'année 2020 (contre 8,6 % en janvier dernier). L'emploi cadre, pour sa part, ne devrait pas être épargné, le nombre de cadres demandeurs d'emploi de catégorie A ayant augmenté de 17 % entre fin février et fin juillet 2020<sup>2</sup>.

1. Insee, Note de conjoncture, octobre 2020.

2. Pôle emploi, septembre 2020.

— **UNE CHUTE SANS PRÉCÉDENT DES RECRUTEMENTS DE CADRES, QUI VA FRAGILISER LES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S, LES SÉNIORS, LES TPE ET LES PME** —

**Un coup d'arrêt brutal à la dynamique du marché de l'emploi cadre**

Les recrutements de cadres avaient atteint en 2019 le niveau record de 281 300 embauches, confirmant la vitalité du marché de l'emploi cadre et sa dynamique de croissance régulière jusqu'alors. La crise sanitaire du Covid-19 est venue depuis changer la donne, et contrairement à ce qui s'annonçait pour 2020, la progression des recrutements ne se poursuivra pas.

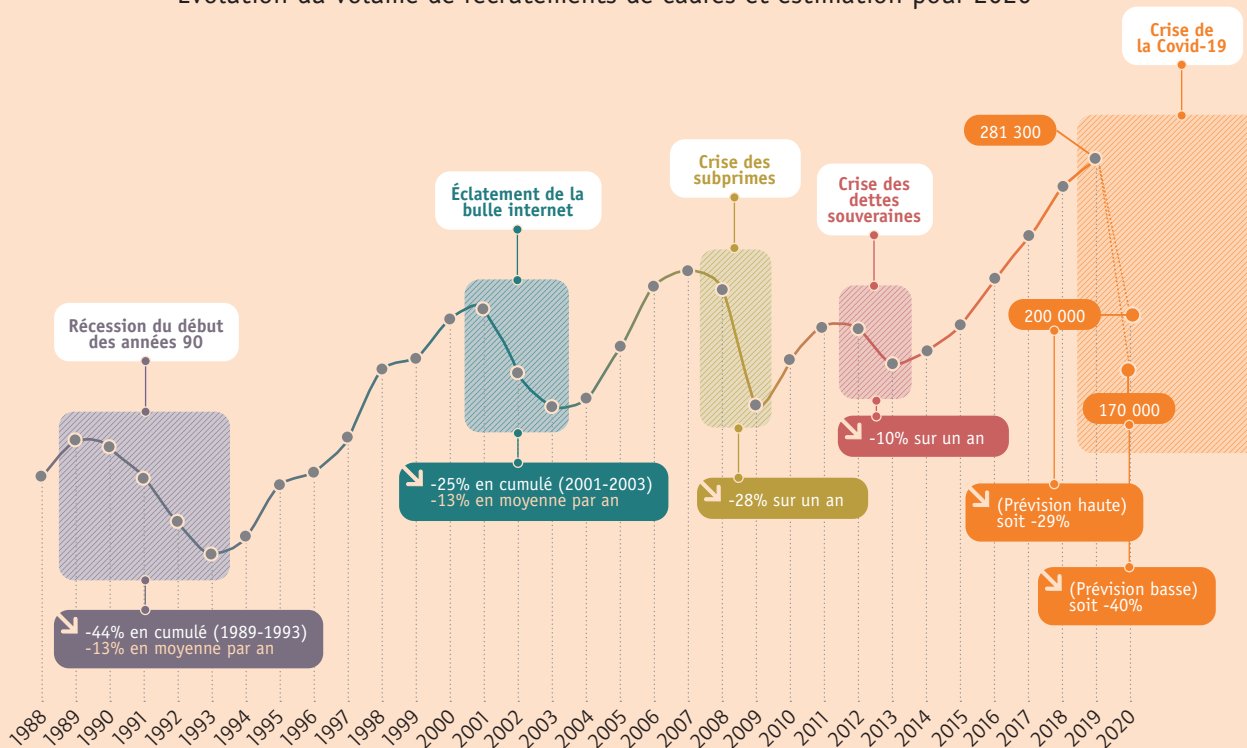
Certes, les transformations structurelles à l'œuvre - mondialisation, transformation numérique, transition énergétique - continueront d'induire des besoins en

compétences à forte valeur ajoutée et en compétences innovantes. Le marché de l'emploi des cadres reste de ce point de vue spécifique et ces derniers devraient être moins exposés aux conséquences de la crise que les salarié·e·s non-cadres, en particulier ceux en contrat court (intérim, CDD). Mais la situation économique totalement inédite et notamment la baisse de l'investissement des entreprises vont se traduire par une chute sans précédent des recrutements de cadres.

**Une baisse de 30 à 40 % des recrutements de cadres**

L'année 2020 devrait se solder par 170 000 à 200 000 recrutements de cadres, dont 37 000 à 47 000 recrutements au 4<sup>e</sup> trimestre, un volume sujet à caution compte tenu des incertitudes sur le front sanitaire ①. L'année 2020 affichera donc un volume de recrutements de cadres inférieur de 30 à 40 % par rapport à l'année 2019.

Évolution du volume de recrutements de cadres et estimation pour 2020



NB : Les volumes antérieurs à 2016 ont été corrigés pour prendre en compte les recrutements des entreprises à participation de l'État

Source : Apec, 2020

La faiblesse des intentions de recrutements de cadres au 4<sup>e</sup> trimestre s'explique notamment par la difficulté des entreprises à retrouver leur niveau d'activité, en dépit de la reprise amorcée depuis le déconfinement, et par leur manque de visibilité d'ici la fin de l'année. Une incertitude qui pourrait s'amplifier en raison de la reprise de l'épidémie.

### **Jeunes diplômé·e·s, cadres seniors en poste, cadres demandeurs d'emploi et TPE-PME fragilisés**

Généralement plus affectés par les épisodes de crise, les jeunes diplômé·e·s se retrouvent aux prises avec une insertion plus délicate, quand les cadres seniors en poste s'inquiètent de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi. Les cadres demandeurs d'emploi font face, eux, à une réduction majeure des postes disponibles sur le marché de l'emploi cadre. Quant aux TPE-PME, elles sont aussi particulièrement fragilisées par la crise, voire pour certaines au bord de la rupture.

### **Des secteurs moteurs de l'emploi cadre réduisant la voilure**

Si les principaux gisements d'emploi cadre restent inchangés, aucun d'entre eux n'aura été épargné par la crise. Les offres d'emploi cadre diffusées sur [apec.fr](http://apec.fr) pour des postes en Île-de-France, dans les secteurs à forte valeur ajoutée, dans les fonctions commerciales, informatiques ou les métiers de la R&D affichent toutes un recul de plus de 30 % depuis le début de l'année 2020. Cette baisse est notamment liée à des reports, voire à des annulations de recrutements dans les PME (26 %), les ETI et les grandes entreprises (43 %).

### **Des difficultés à recruter qui perdureraient**

Près de 70 000 entreprises devraient néanmoins avoir recruté au moins un cadre en 2020. Les entreprises

des services à forte valeur ajoutée et plus globalement les ETI et les grandes entreprises sont de loin celles dont les intentions de recrutements sont les plus élevées au 4<sup>e</sup> trimestre 2020. Pour celles-ci, les intentions restent néanmoins en demi-teinte par rapport à la situation d'avant-crise.

En dépit d'un volume de recrutements nettement moins élevé, et donc d'une concurrence moins forte, les entreprises, qui envisagent de recruter des cadres au 4<sup>e</sup> trimestre 2020, s'attendent à rencontrer des difficultés significatives pour trouver et convaincre les candidats et les candidates avec des profils correspondants à leur besoin. Le principe de précaution, qui prévaut chez les cadres en poste pour ne pas changer d'entreprise dans le contexte actuel, pourrait en effet y contribuer.

### **Des perspectives plus élevées à moyen terme**

Relativement faibles à court terme, les intentions de recrutements, côté entreprises, et de mobilité, côté cadres, devraient être plus élevées à moyen terme. D'une part, nombre d'entreprises anticipent une amélioration de leur situation à l'horizon 2021 et sont confiantes dans l'évolution de leur carnet de commandes. D'autre part, un tiers des cadres nourrissent des projets de mobilité externe à 12 mois, d'autant que la crise sanitaire a suscité chez une majorité d'entre eux (56 %) une envie de changement plus large : mobilité géographique, reconversion professionnelle, etc.

Dans les prochains mois, l'Apec et son observatoire de l'emploi cadre s'efforceront de suivre de près les mécanismes à l'œuvre, pour mieux comprendre et accompagner les cadres comme les entreprises face aux défis de la crise, notamment celles et ceux qui sont les plus fragilisés-e-s. ■

# –DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITÉ EN DEMI-TEINTE POUR LE 4<sup>E</sup> TRIMESTRE–

## – DES RECRUTEMENTS DE CADRES LIMITÉS PAR LE MANQUE DE VISIBILITÉ ET QUI POURRAIENT RESTER DIFFICILES À RÉALISER –

### En septembre 2020, les entreprises n'ont toujours pas retrouvé leur niveau d'activité d'avant-crise

La grande majorité des entreprises employant des cadres (76 %) ont subi une baisse ou une interruption d'activité pendant le confinement, quelle que soit leur taille. Pour y faire face, 48 % d'entre elles ont eu recours à l'activité partielle pour leurs cadres. Les grandes entreprises et les ETI ont été, en proportion, les plus nombreuses à le faire (60 %), devant les PME (57 %) et les TPE (42 %).

Le déconfinement et l'allègement des mesures sanitaires ont permis à nombre d'entreprises employeuses de cadres de retrouver une part de leur activité, sans avoir pour autant retrouvé les niveaux d'avant-crise pour la majorité d'entre elles (54 %). Ce constat vaut pour l'ensemble des tailles d'entreprises, même si la situation s'est davantage améliorée pour les ETI et les grandes entreprises que pour les TPE-PME.

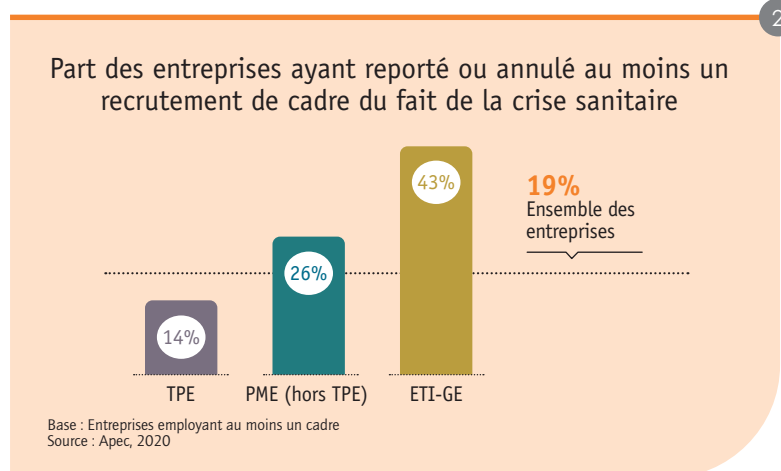
### Au 3<sup>e</sup> trimestre 2020, les entreprises publient toujours beaucoup moins d'offres d'emploi qu'en 2019 à la même période

Conséquence de cette baisse d'activité, près de 20 % des entreprises disent avoir ajourné ou annulé purement et simplement leurs recrutements de cadres. Ce cas de figure est beaucoup plus répandu parmi les ETI et les grandes entreprises (43 %), qui recrutent d'importants volumes de cadres chaque année, que parmi les PME (26 %) ou les TPE (14 %) dont les recrutements de cadres sont moins fréquents et moins nombreux <sup>2</sup>. 9 % des entreprises n'en ont pas moins continué à recruter depuis le confinement (3 % des TPE, 18 % des PME et 54 % des ETI et des grandes entreprises).

Le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur *apec.fr* a effectivement diminué d'un tiers (-33 %) sur janvier-

septembre en 2020 par rapport à la même période en 2019. Amorcée dès les premiers mois de l'année dans un contexte social mouvementé, la baisse s'est accélérée dès le début du confinement, pour atteindre son niveau le plus bas en avril 2020 (-62 %).

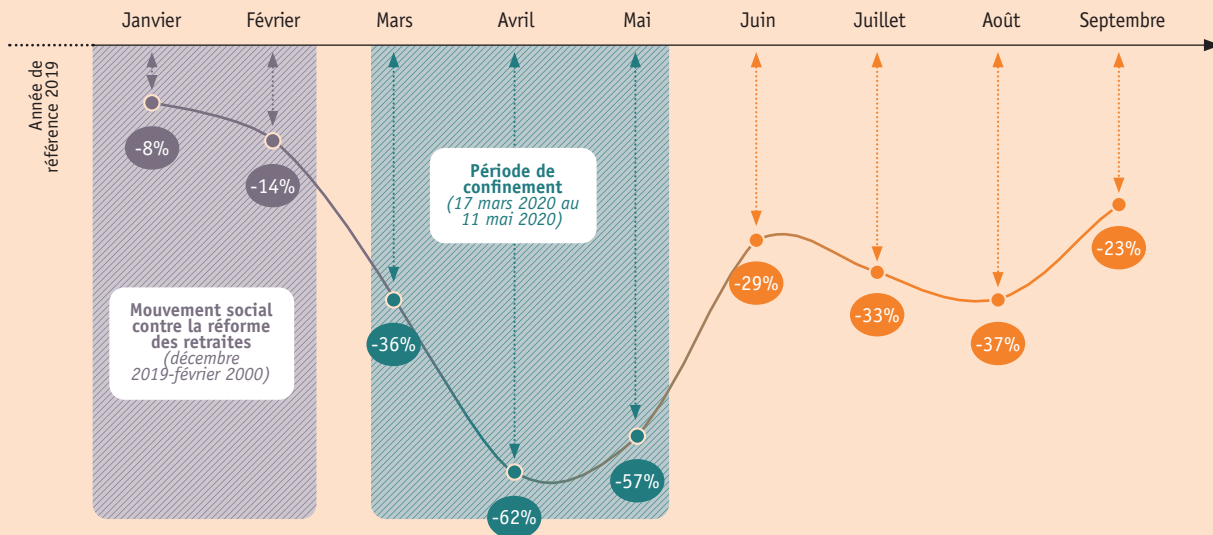
Avec le déconfinement et la reprise progressive de l'activité, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur *apec.fr* s'est redressé de façon nette, mais il reste très en dessous de son niveau de l'année précédente pour le 3<sup>e</sup> trimestre 2020 (-30 % par rapport à la même période en 2019), comme pour le mois de septembre 2020 pris isolément (-23 %) <sup>3</sup>.



La baisse des offres d'emploi cadre publiées sur *apec.fr* constatée depuis le début de l'année n'a épargné aucune région. Elle oscille entre -26 % pour le Grand-Est et la Bourgogne-Franche-Comté et -39 % pour l'Île-de-France, cette dernière région étant de loin la plus affectée <sup>4</sup>. À noter que la Normandie fait partie des régions où la baisse est la moins forte.

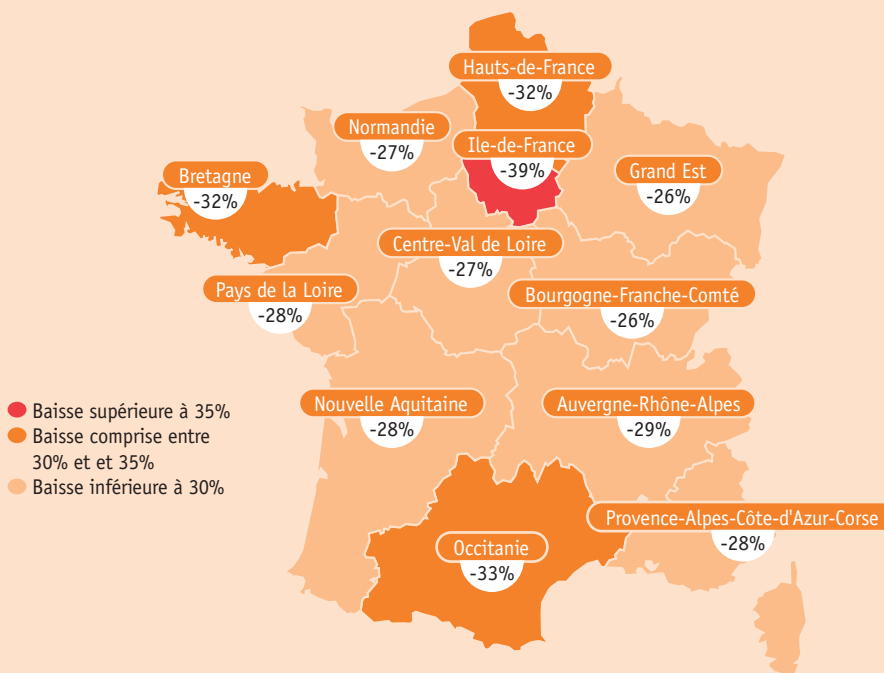
Un constat similaire peut être dressé pour l'ensemble des fonctions de cadres, à l'exception des métiers de la santé et du social (-3 %). Les traditionnels gisements de recrutements de cadres accusent tous des baisses importantes : les métiers de l'informatique (-37 %), touchés par la baisse des investissements et des prestations de service, la fonction commerciale-marketing (-33 %) et les postes en études et R&D (-38 %) <sup>5</sup>.

### Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publié-e-s sur apec.fr



Source : Apec, 2020

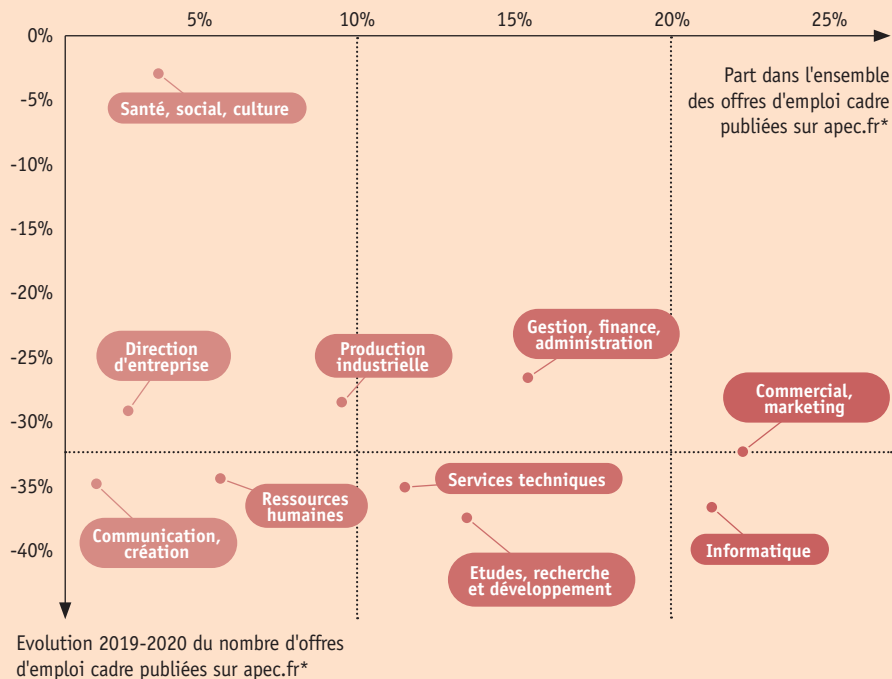
### Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publié-e-s sur apec.fr par région sur la période de janvier à septembre 2020



Source : Apec, 2020



## Répartition des fonctions selon leur évolution 2019-2020 et leur part dans l'ensemble des offres d'emploi cadre publié-e-s sur apec.fr en 2020



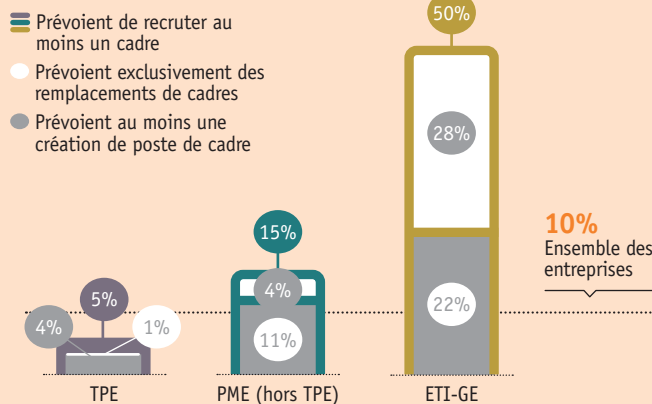
\* De janvier à septembre 2020  
Source : Apec, 2020

## Des recrutements au 4<sup>e</sup> trimestre 2020 freinés par le manque de visibilité à court terme

Les entreprises employeuses de cadres ont bien du mal à se projeter, pour le court terme. Même si l'activité de rentrée a été conforme aux prévisions pour 49 % d'entre elles, 36 % ont dû faire face à des niveaux plus bas que prévu. En outre, près d'une sur deux (48 %) déclare ne pas être en mesure d'anticiper son niveau d'activité pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020, par un manque de visibilité encore renforcé par l'évolution de l'épidémie début octobre.

Si 50 % des entreprises de plus de 250 salarié-e-s envisagent de recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020, elles ne sont que 15 % pour celles ayant entre 10 et 249 salarié-e-s (PME) et 5% pour celles de moins de 10 salarié-e-s (TPE) à envisager de le faire 6.

## Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020



Base : Entreprises employant au moins un cadre  
Source : Apec, 2020

Le 4<sup>e</sup> trimestre 2020 devrait voir se concrétiser 37 000 à 47 000 recrutements de cadres. Les trois fonctions les plus plébiscitées pour ces recrutements sont celles traditionnellement les plus recruteuses de cadres : les fonctions commerciales (12 000 entreprises prévoient au moins un recrutement pour cette fonction), les métiers de l'informatique (9 500 entreprises) et les métiers des études et de la R&D (8 000 entreprises). *In fine*, 70 000 entreprises auront recruté un cadre en 2020 : un volume significatif mais très en retrait par rapport à 2019 <sup>7</sup>.

Or, davantage de jeunes diplômé-e-s sont sur le marché du travail à la recherche d'un emploi, ainsi que davantage de cadres demandeurs d'emploi en quête d'un retour à un emploi. Les cadres en poste, eux, sont toutefois moins nombreux en proportion à être mobiles.

## DES CADRES ENTRE PRINCIPE DE PRÉCAUTION À COURT TERME ET DÉSIR DE CHANGEMENT À MOYEN TERME

### Des cadres affectés par la crise et globalement inquiets

À l'instar des entreprises, les cadres n'ont pas été épargnés par la crise. Si l'activité de la plupart d'entre eux leur a permis de télétravailler (84 %), un tiers des cadres n'en ont pas moins été concernés par le dispositif d'activité partielle depuis le début du confinement (33% contre 45% des salariés du secteur privé au plus haut de la crise). Cette mesure a permis d'amortir, en partie, le choc récessif mais elle n'a vraisemblablement pas évité des licenciements.

Dans ce contexte, 30 % des cadres se déclarent, aujourd'hui, inquiets concernant la situation économique de leur entreprise, en particulier lorsqu'ils travaillent dans une TPE-PME <sup>8</sup>, 19 % se sentent menacés par le risque de licenciement et 45 % expriment des inquiétudes quant à leur évolution professionnelle.

### Des projets de mobilité abandonnés ou reportés

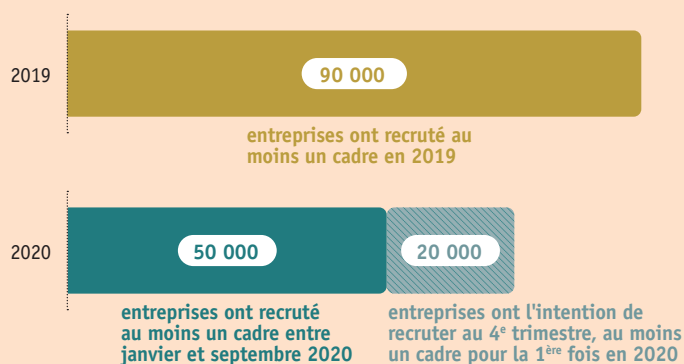
Outre leur quotidien et leurs inquiétudes, la crise a également affecté les projets de mobilité externe des cadres. Avant le confinement, 11 % d'entre eux étaient engagés dans un processus de recrutement ou avaient entamé des démarches pour changer d'entreprise en 2020. Suite à la crise sanitaire, 5 % des cadres ont repoussé ou abandonné leur projet, 3 % se déclarent toujours en recherche active et 3 % ont intégré une nouvelle entreprise <sup>9</sup>.

### Des intentions de mobilité limitées pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020

Seuls 13 % des cadres envisagent d'entreprendre des démarches actives subies ou volontaires pour changer d'entreprise au 4<sup>e</sup> trimestre 2020.

7

### Nombre d'entreprises ayant recruté des cadres ou prévoyant de le faire au 4<sup>e</sup> trimestre



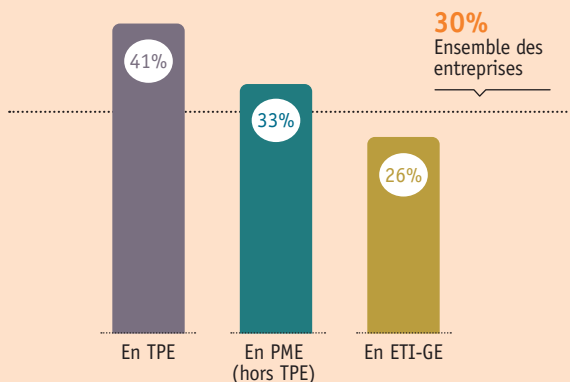
Source : Apec, 2020

### Une reprise d'activité et des difficultés de recrutement en perspective

Pour le moyen terme, sans être unanimes, les entreprises sont majoritairement optimistes : 59 % ont confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes et 59 % dans celle de leur trésorerie. Seules 16 % ne pensent pas retrouver leur niveau d'activité d'ici fin 2021. Sur ce plan comme sur beaucoup d'autres, les ETI et les grandes entreprises affichent davantage de sérénité que les TPE-PME.

D'ici là, en dépit du renversement de la conjoncture, les entreprises qui projettent des recrutements de cadres au 4<sup>e</sup> trimestre 2020 s'attendent en majorité (58 %) à rencontrer des difficultés (manque de candidatures, difficulté à identifier les candidats et les candidates possédant les compétences recherchées et décalage entre profils recherchés et les candidatures).

## Part des cadres inquiets à l'égard de la situation économique de leur entreprise



Base : Ensemble des cadres  
Source : Apec, 2020

Au-delà des motivations classiques au changement d'entreprise : trouver de meilleures conditions de travail, bénéficier d'une rémunération plus avantageuse, trouver plus de sens à leur activité, etc., le profil de ces cadres témoigne de leurs motivations sous-jacentes : 40 % d'entre eux ont été concernés par une mesure d'activité partielle (contre 33 % en moyenne) et 48 % se sentent aujourd'hui menacés par un risque de licenciement (contre 19 % en moyenne). Les intentions de mobilité externe à court terme des cadres en poste semblent ainsi en partie liées à des démarches défensives d'anticipation.

### Une envie de changement toujours présente chez les cadres

Si le contexte économique incite aujourd'hui les cadres à la prudence, un quart d'entre eux ont toutefois profité du confinement pour mettre à jour leur CV (26 %) et leur profil sur les réseaux sociaux professionnels (28 %). Les projets de mobilité à moyen terme sont effectivement plus élevées que pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020 : 21 % des cadres expriment un désir de mobilité à un horizon de 6 à 12 mois.

La crise sanitaire a même suscité chez certains cadres une envie de changement plus profond, que ce soit en entamant une reconversion professionnelle (38 %), notamment parmi les cadres en milieu de carrière, ou en changeant de région (36 %), plus particulièrement pour les cadres franciliens en quête d'une meilleure

qualité de vie. Ces projets, qui sont envisagés pour la plupart sur le moyen terme, pourraient relancer la mobilité des cadres dès que le principe de précaution sera moins de mise et que les entreprises auront retrouvé leurs niveaux d'activité et de recrutement.

### Des situations et des perspectives très différentes selon les profils

Si les cadres en poste partagent globalement cet état d'esprit, entre précaution à court terme et envie de changement à moyen terme, leur vécu de la crise et les perspectives qui s'offrent à eux varient en fonction de leur âge ainsi que de la taille et du secteur d'activité des structures qui les emploient.

Les cadres les plus fragilisés par le retournement du marché de l'emploi sont, d'une part, les séniors inquiets de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi, et d'autre part, les cadres demandeurs d'emploi, dont le retour à l'emploi rencontre des difficultés. S'agissant des jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur encore sur le marché du travail à la recherche d'un emploi, ils rencontrent des problématiques d'insertion avec une baisse drastique des offres d'emploi auxquelles ils peuvent postuler (cf. focus sur 3 populations fragilisées par la crise, page 16-19).

Au-delà de leur profil et de la taille des entreprises qui les emploient, la situation des cadres dépend par ailleurs des secteurs d'activité dans lesquels ils exercent. ■

## –UNE GRANDE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE SITUATIONS SELON LES SECTEURS–

### – LES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE TOUJOURS MOTEURS DE L'EMPLOI CADRE –

#### Des activités de services qui n'ont pas été épargnées par la crise

Les services à forte valeur ajoutée<sup>3</sup> polarisent 40 % des cadres en poste dans le secteur privé, ils se caractérisent par des taux d'encadrement élevés (52 % contre 21 % pour l'ensemble des secteurs) et concentrent une grande part des recrutements de cadres (51% en 2019). Aussi, depuis plusieurs années, ils ont connu un fort dynamisme en lien avec les transformations structurelles (numérique, énergétique, environnementale) qu'ils contribuent à diffuser.

Cependant, la récession économique n'a pas épargné ces activités : 30 % des entreprises de ces secteurs ont annulé ou reporté des recrutements programmés (contre 19 % en moyenne), un taux particulièrement

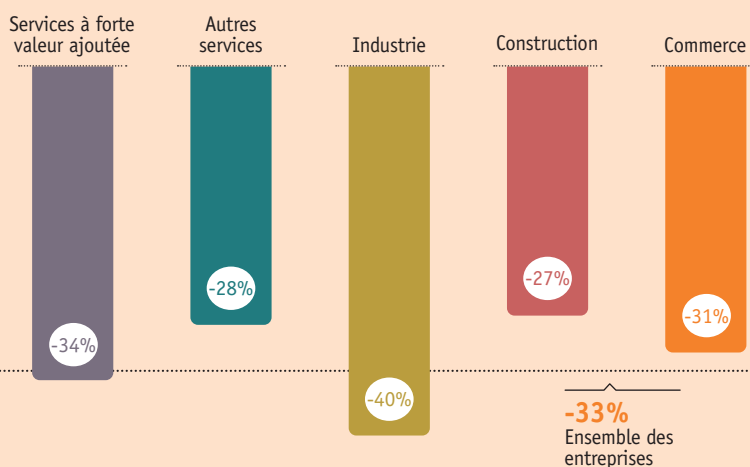
élevé lié à la forte propension à recruter. Cet impact se formalise également au travers de la baisse du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr entre janvier et septembre (-34 %) <sup>9</sup>. Ce recul est prégnant dans les activités informatiques (-38 %) et dans l'ingénierie R&D (-35 %), sous l'effet de nombreuses prestations non lancées - et par extension de nombreux recrutements de cadres - en lien avec des investissements gelés ou annulés par des entreprises clientes.

#### Des services qui portent et mettent en œuvre la transformation numérique

Ces services à forte valeur ajoutée se sont rapidement adaptés aux contraintes induites par la crise économique, notamment lors du confinement. Ainsi, 91 % des cadres en poste dans ces secteurs ont bénéficié d'une mesure de télétravail (84 % pour l'ensemble des cadres) et 69 % des entreprises - souvent aux avant-postes de la transformation numérique - souhaitent le faciliter pour l'avenir (contre 42 % pour l'ensemble des entreprises).

9

### Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre sur apec.fr par secteur (sur la période de janvier à septembre)



<sup>3</sup> Ils comprennent : les activités informatiques, l'ingénierie R&D, le conseil, la banque-assurance, la communication-média et les activités juridiques et comptables.

Source : Apec, 2020

## Une meilleure visibilité pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020

Ces transformations portées par les services à forte valeur ajoutée devraient perdurer pendant et après la récession économique, ce qui contribue à leur donner une certaine visibilité : 60 % des entreprises de ces secteurs sont en capacité d'anticiper leur niveau d'activité pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020 (52 % en moyenne). D'autant que ces entreprises sont plutôt confiantes pour l'avenir : elles affichent des carnets de commandes plutôt bien orientés (68 % contre 59 % en moyenne) et des niveaux de trésorerie qui inspirent confiance (64 % contre 59 %).

### Des intentions de recrutements de cadres plus élevées que dans les autres secteurs

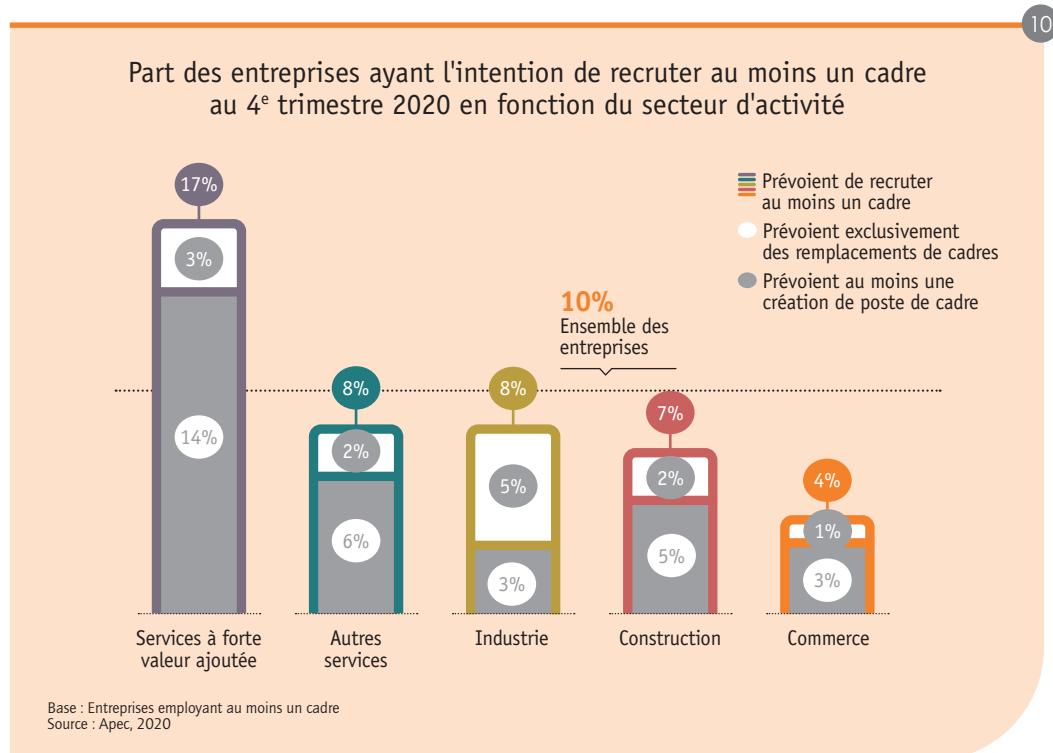
Le retour plus affirmé de la confiance permet à ces entreprises d'afficher des intentions de recrutements de cadres nettement plus élevées que les autres : 17 % d'entre elles envisagent l'embauche d'au moins un cadre <sup>10</sup>. Pour produire des prestations à forte valeur ajoutée, ces entreprises s'appuient sur le haut niveau d'expertise et les compétences de leurs cadres. En outre, dans les activités informatiques, l'ingénierie

R&D et le conseil, la nécessité d'innover et d'acquérir de nouvelles compétences, notamment techniques, prédomine. Ces éléments expliquent qu'une part importante des entreprises de services à forte valeur ajoutée envisage de recruter par création de postes de cadres : 14 % contre 7 % pour l'ensemble des secteurs.

### – UNE SITUATION QUI RESTE DÉLICATE DANS LES AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES

#### – Les autres services fortement impactés

Les autres services<sup>4</sup> ont subi de plein fouet les conséquences de la crise sanitaire avec des entreprises déclarant dans 86 % des cas que leur activité a baissé ou s'est totalement interrompue pendant le confinement (76 % pour l'ensemble des entreprises). 56 % ont eu recours à des mesures d'activité partielle pour tout ou partie de leurs cadres (48 % en moyenne). Les offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr ont, quant à elles, reculé de 28 % sur la période de janvier à septembre 2020 par rapport à la même période en 2019.



4. Ils regroupent les secteurs suivants : transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie-restauration-loisirs, intermédiaires du recrutement.

## Une rentrée en septembre 2020 qui ne rassure pas les acteurs de ces secteurs

Dans ces autres services, les acteurs ne font pas preuve d'optimisme : 62 % d'entre eux estiment que leur activité n'a pas retrouvé leur niveau d'avant-crise (54 % pour l'ensemble des secteurs). Avec la rentrée de septembre 2020 qui s'est avérée moins bonne que prévu dans 40 % des cas (contre 36 % pour l'ensemble des secteurs), ils se montrent davantage inquiets quant à l'évolution de leur carnet de commandes (48 % contre 41 % en moyenne). D'autant que la résurgence de l'épidémie a contraint les pouvoirs publics à mettre en place de nouvelles restrictions qui vont affecter principalement les entreprises de la restauration, de l'hôtellerie ou encore des loisirs.

## Une faible visibilité qui influe sur les intentions de recrutements

Dans ce contexte incertain, 8 % des entreprises de ces autres activités de services ont l'intention de recruter au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2020, soit une proportion équivalente à celles mesurées dans l'industrie et la construction, mais loin derrière celles des services à forte valeur ajoutée.

## DES SECTEURS INDUSTRIELS FRAGILISÉS

### Des entreprises industrielles fortement paralysées pendant le confinement

L'industrie a été durement affectée par les conséquences économiques de la crise sanitaire. Au cœur de la période de confinement, les activités de fabrication d'équipements électriques, électroniques et informatiques, l'industrie automobile ou encore l'aéronautique figurent parmi les secteurs industriels les plus touchés. Globalement, près de huit entreprises industrielles sur dix ont vu leur activité économique diminuée ou totalement interrompue durant cette période.

Elles ont été contraintes, dans 13 % des cas, d'annuler ou de décaler les recrutements de cadres programmés. Les offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) par les entreprises industrielles ont essuyé un recul de 40 % sur la période de janvier à septembre 2020 par rapport à la même période en 2019. La baisse la plus

significative est à mettre au passif des industries automobile, aéronautique et autres matériels de transport (-52 %).

## Une très faible visibilité à court terme

La reprise dans l'industrie reste très progressive et le retour à la normale semble pour l'instant lointain : 23 % des industriels n'entendent pas d'amélioration de leur activité d'ici fin 2021. Aussi, près d'une entreprise industrielle sur cinq est dans l'expectative et n'est pas en mesure d'anticiper l'échéance à laquelle son activité retrouvera son niveau d'avant-crise (18 % contre 9 % en moyenne).

## Des recrutements de cadres limités aux remplacements

Si globalement la rentrée de septembre 2020 est moins bonne que prévu pour 38 % des industriels employant des cadres, leur confiance ne s'est pas totalement érodée. Près de six entreprises industrielles sur dix se disent confiantes quant à l'évolution de leurs carnets de commandes. Elles n'ont pas non plus abandonné toutes velléités de recrutements de cadres : près de 8 % ont l'intention d'embaucher des cadres au 4<sup>e</sup> trimestre 2020.

Dans près des deux tiers des cas, ces entreprises procéderont exclusivement à des remplacements de cadres (61 % contre 25 % pour l'ensemble des entreprises). La faible proportion d'entreprises ayant l'intention de créer des postes traduit, en creux, la prudence des industriels qui ont réduit drastiquement leurs dépenses.

## LA CONSTRUCTION RETROUVE PEU À PEU DES COULEURS

### Des chantiers qui ont connu un arrêt total

La construction figurait parmi les secteurs les plus touchés par le blocage de l'économie intervenu au printemps 2020. Avec l'arrêt total des chantiers, 84 % des entreprises du secteur ont subi une baisse ou une interruption totale de leur activité. Cette baisse d'activité se formalise également au travers de la baisse des offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr)

par les entreprises du secteur (-27 % sur la période de janvier à septembre 2020 par rapport à la même période en 2019). Pour faire face à cette situation inédite, 48 % des entreprises de la construction ont eu recours à l'activité partielle pour partie ou totalité de leurs cadres.

### Une reprise plus franche

La réouverture des chantiers s'est traduite par un rebond de l'activité un peu plus intense que dans les autres secteurs. 28 % des entreprises de la construction déclarent avoir retrouvé leur niveau d'avant-crise (contre 17 % en moyenne). Les entreprises de la construction semblent avoir une meilleure visibilité que les autres : 68 % d'entre elles se déclarent en mesure d'anticiper leur niveau d'activité pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020 (contre 52 % en moyenne).

Cette reprise plus intense se traduit également par une confiance plus affirmée quant à l'évolution de leur carnet de commandes : 68 % se disent confiantes (contre 59 % en moyenne).

### Des recrutements de cadres envisagés synonymes de créations de poste

7 % des entreprises de la construction ont l'intention de recruter au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2020 (contre 10 % pour l'ensemble des entreprises). C'est une proportion similaire à celles observées dans l'industrie ou dans les autres services (hors services à forte valeur ajoutée). Pour autant, les acteurs de la construction se distinguent avec des intentions de recrutements donnant lieu pour les trois quarts d'entre elles à au moins une création de poste de cadres.

## LE COMMERCE À LA PEINE

### Un secteur fortement fragilisé

Exception faite du commerce alimentaire, le secteur a traversé durant le confinement une période très délicate et a particulièrement été affecté par la crise.

Les trois quarts des entreprises ont ainsi subi une baisse ou une interruption de leur activité (74 %).

Le nombre d'offres d'emploi cadre publiés sur [apcc.fr](http://apcc.fr) par les entreprises du secteur a chuté de 64 % en avril 2020, soit le recul le plus important, tous secteurs d'activité confondus. Et, sur les trois premiers trimestres, il a baissé de 31 % par rapport à 2019. Et peu de structures commerciales ont eu recours au télétravail (23 % contre 56 %).

### Une reprise décevante

Avec le déconfinement et l'allègement des mesures sanitaires, le rebond de la consommation des ménages a permis au secteur de se refaire une santé durant l'été. Si la situation s'est améliorée, plus de la moitié des entreprises (51 %) n'ont toutefois pas recouvré leur niveau d'avant-crise. De plus, la rentrée de septembre 2020 est en deçà des espérances des professionnels : 43 % la considèrent comme moins bonne que prévu (36 % en moyenne).

### Une faible visibilité

Dans ce contexte, la visibilité des acteurs du secteur paraît quelque peu brouillée à court terme, un sentiment renforcé par la détérioration de la situation sanitaire. Seulement 37 % des entreprises du commerce estiment pouvoir anticiper leur niveau d'activité pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2020. L'inquiétude prévaut également lorsque les entreprises évoquent l'évolution de leur carnet de commandes : 48 % d'entre elles se déclarent inquiètes contre 41 % pour l'ensemble des secteurs.

### Peu d'entreprises ont l'intention de recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020

Face à cette situation incertaine, 4 % des entreprises du commerce ont l'intention de recruter au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2020. Cette proportion est plus de deux fois inférieure à celle de l'ensemble des secteurs (10 %) et doit toutefois être relativisée. En effet, le secteur du commerce se caractérise par un faible taux d'encadrement (15 % contre 21 % en moyenne). ■

# – FOCUS SUR 3 POPULATIONS FRAGILISÉES PAR LA CRISE : LES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S, LES SÉNIORS ET LES CADRES EN TPE-PME –

## – DES DÉBUTS PROFESSIONNELS DIFFICILES EN PÉRIODE DE CRISE –

### Des jeunes diplômé·e·s de l'enseignement supérieur durement affectés

Les jeunes diplômé·e·s en quête de leur première expérience professionnelle ou ceux déjà en poste sont particulièrement exposés aux conséquences de la crise. Ce phénomène s'avère récurrent lors de chaque épisode récessif d'ampleur. Ainsi, lors de la crise financière de 2008-2009, les recrutements de jeunes diplômé·e·s sur des postes cadres s'étaient contractés de 35 % contre 21 % pour les cadres confirmés.

Le millésime 2020 ne déroge pas à la règle. Ainsi, depuis le confinement, un quart des jeunes diplômé·e·s déclarent avoir fait l'objet d'une fin de contrat ou d'une rupture de contrat à l'initiative de leur employeur. Plus souvent concernés par des contrats courts que les jeunes cadres ou les cadres expérimentés, les jeunes diplômé·e·s

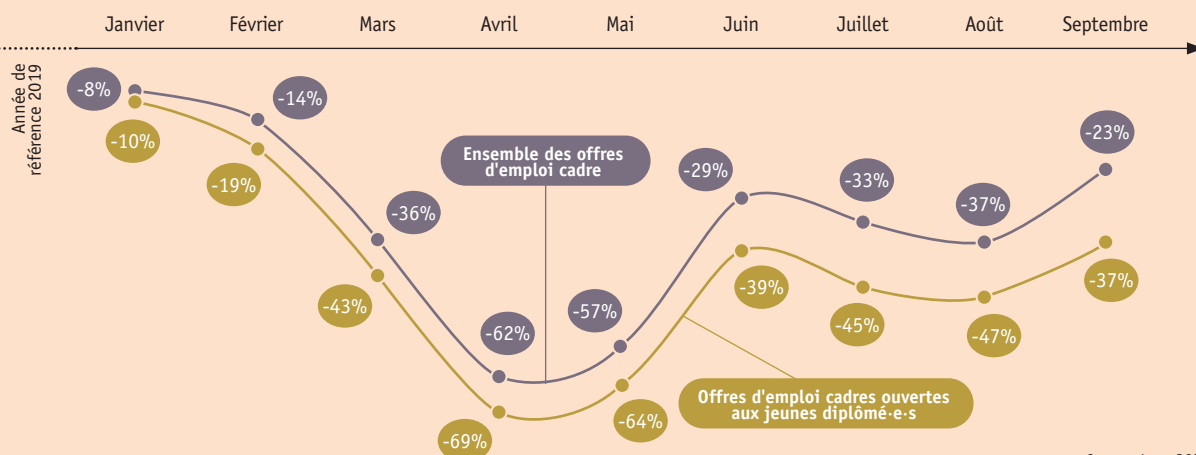
tiennent souvent lieu de variable d'ajustement pour les entreprises contraintes à des réductions d'effectifs. La crise sanitaire a, par ailleurs, perturbé le processus d'intégration au sein de leur entreprise pour 42 % de jeunes diplômé·e·s ayant trouvé un emploi. Il leur est, en effet, difficile dans ces conditions, de s'insérer dans un collectif de travail, d'appréhender les codes et la culture de l'entreprise et de montrer leurs compétences.

### Un fort recul des opportunités d'emploi cadre

Pour ces jeunes diplômé·e·s, souvent en quête de leur premier poste, la situation reste délicate avec une recherche d'emploi fortement perturbée pour plus de la moitié d'entre eux (52%). D'autant que les opportunités qui leur sont dédiées se sont fortement contractées. Le nombre d'offres d'emploi ouvertes aux cadres débutants publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) a chuté de 41 % sur la période de janvier à septembre 2020 par rapport à la même période en 2019. Dans le même temps, les offres destinées aux cadres confirmés ne reculait « que » de 30 %. Et, ce différentiel tend, du reste, à se creuser encore davantage depuis le déconfinement <sup>(1)</sup>.

11

Évolution 2019 et 2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) ouvertes aux jeunes diplômé·e·s et tout niveau d'expérience



Source : Apec, 2020



En période de crise, les recruteurs ont tendance à se tourner vers les cadres expérimentés, plus directement opérationnels et supposés s'adapter rapidement à leur nouvel environnement de travail. Cette désaffection pour les jeunes diplômé-e-s se lit également au travers de la baisse des offres d'emploi cadre proposé-e-s dans le domaine des études et de la R&D ou de l'informatique (respectivement -38 % et -33 % au 3<sup>e</sup> trimestre), qui sont traditionnellement deux principales fonctions d'entrée dans la vie professionnelle.

### Un déficit de confiance et une inquiétude

Le retournement brutal de conjoncture et l'incertitude qui caractérisent le contexte économique actuel ont sensiblement altéré la confiance des jeunes diplômé-e-s, ceux en poste notamment. Ils sont près d'un tiers à éprouver le risque d'un licenciement, contre 19 % des cadres confirmés en poste<sup>12</sup>. Cette épée de Damoclès est d'autant plus menaçante qu'une majorité d'entre eux (52 %) estiment que retrouver un emploi équivalent durant cette période si particulière ne sera pas chose aisée. Quant aux jeunes diplômé-e-s en quête de leur premier poste, ils sont 67 % à se dire inquiet-e-s concernant leur recherche d'emploi.

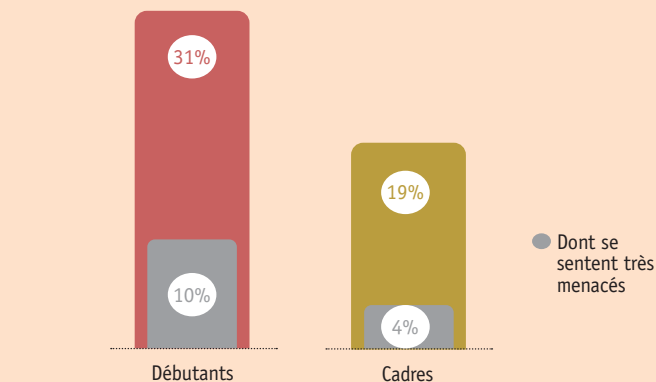
### L'attentisme prévaut en matière de mobilité

Cette confiance en berne trouve également un écho dans les intentions de mobilité à court terme des cadres débutants. Dans une conjoncture favorable, ces jeunes cadres sont les plus nombreux, en proportion, à vouloir changer d'entreprise pour enrichir leur parcours professionnel. La crise a rebattu les cartes : 14% des débutants en poste (contre 13 % des cadres confirmés), envisagent d'entreprendre des démarches actives en vue d'une mobilité dans les trois prochains mois. Leur priorité est de sécuriser leur emploi actuel dans l'attente d'une reprise économique pérenne.

### Des jeunes diplômés en quête d'accompagnement

Pour autant, leurs velléités de changement à moyen terme restent plus élevées que celles de leurs pairs confirmés. Ainsi, 47 % des jeunes diplômé-e-s en poste, contre 34 % des cadres confirmés, envisagent des démarches actives dans les douze prochains mois. Ils retrouvent ainsi les réflexes qui les caractérisent avec des intentions de changement portées par la volonté de décrocher un emploi pérenne correspondant à leurs

### Part des débutants se sentant menacés par le licenciement comparée à l'ensemble des cadres



Base : Ensemble des cadres et des débutants en emploi  
Source : Apec, 2020

aspirations, 28 % des jeunes diplômé-e-s en poste déclarent occuper actuellement un job alimentaire, d'avoir plus de responsabilités ou encore une meilleure rémunération.

Pour concrétiser cette volonté de changement et rechercher efficacement un emploi, 26 % des jeunes diplômé-e-s ne s'estiment pas suffisamment bien préparés. Le soutien attendu consiste en une meilleure information sur les dispositifs en place (50 % n'ont pas entendu parler du plan gouvernemental #1jeune1solution), des conseils pratiques pour améliorer leurs candidatures, une méthodologie de recherche d'emploi, voire un suivi personnalisé pour celles et ceux les plus en difficulté.

### DES CADRES SENIORS GUIDÉS PAR LA GESTION DU RISQUE EN TEMPS DE CRISE

#### Une situation de recherche d'emploi redoutée par les seniors

À l'instar des plus jeunes, les cadres seniors constituent une population souvent fragilisée en période de crise, comme ce fut le cas pendant la crise de 2008. Si, aujourd'hui, la sécurité de leur emploi n'inquiète pas davantage les seniors que la moyenne des cadres en poste, ils redoutent beaucoup plus que les autres les conséquences d'une éventuelle perte de leur emploi.

Près de neuf cadres séniors sur dix (88 %) estiment qu'il serait difficile pour eux de retrouver un emploi équivalent, 20 points de plus que la moyenne des cadres en poste <sup>13</sup>. S'ils ne s'imaginent pas renoncer au salariat ou au statut de cadre en cas de perte d'emploi, 60 % d'entre eux (contre 52 % des cadres en moyenne) semblent se résoudre à l'éventualité d'une baisse de salaire.

Par ailleurs, parmi les cadres au chômage, les séniors sont ceux pour lesquels la recherche d'emploi s'est révélée la plus difficile (93 % contre 83 % en moyenne), principalement en raison du manque d'offres d'emploi correspondant à leur profil et de l'absence de réponses à leurs candidatures. Les cadres de plus de 50 ans constituent dans les faits la majorité des cadres demandeurs d'emploi de longue durée (1 an ou plus) <sup>6</sup>.

### Des projets de mobilité peu nombreux et souvent contraints

Dans ce contexte, les séniors sont deux fois moins nombreux que la moyenne des cadres à envisager de changer d'entreprise au cours des douze prochains mois (17 % contre 34 %). Et, ils sont 8 % à projeter d'engager

une démarche de mobilité externe au 4<sup>e</sup> trimestre 2020. À la différence des cadres en début de carrière, la majeure partie de ces projets de mobilité repose sur la volonté des séniors d'anticiper une situation risquant de compromettre la sécurité de leur emploi <sup>14</sup>.

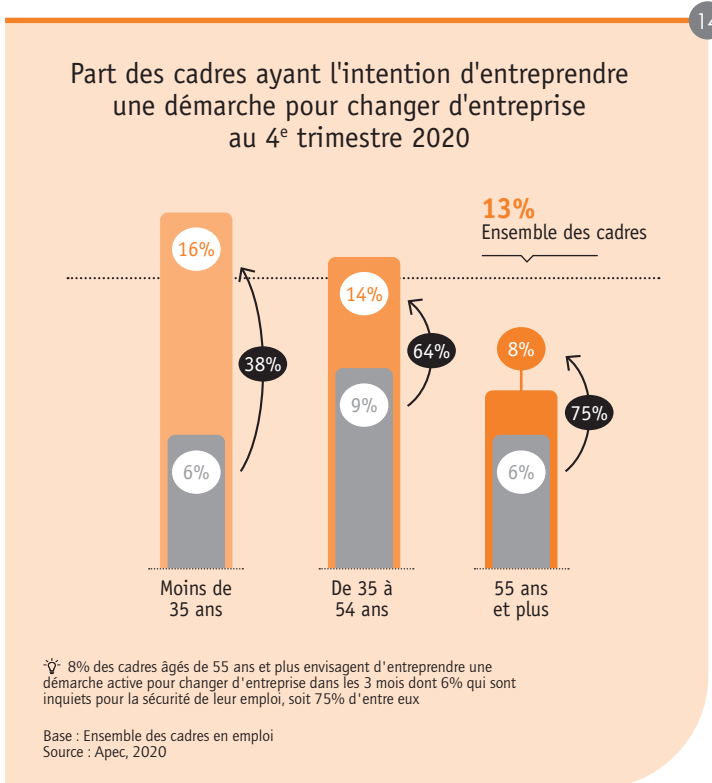
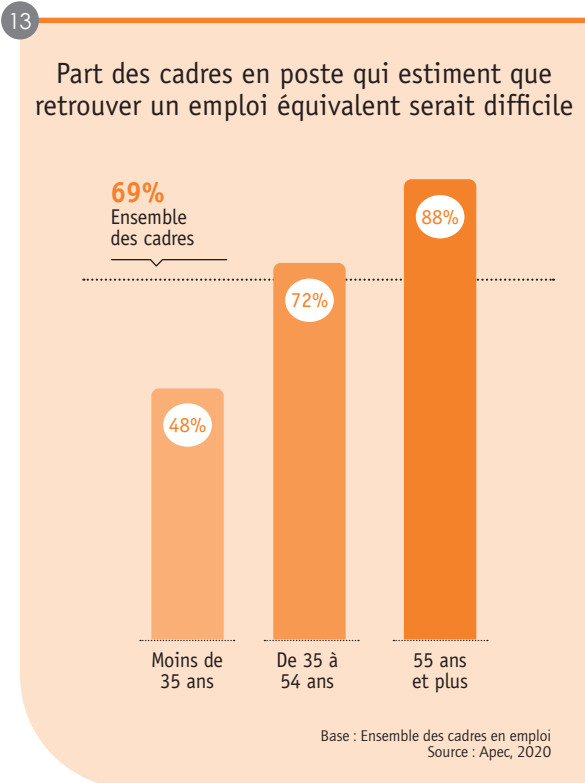
Parmi les cadres séniors nourrissant des projets de mobilité à plus ou moins court terme, l'attente la plus forte concerne l'information sur les dispositifs dont ils pourraient bénéficier (54 %). Cette attente est partagée par les cadres séniors au chômage, par ailleurs désireux d'un suivi aussi personnalisé que possible de leur démarche de retour à l'emploi.

### DES TPE-PME FRAGILISÉES PAR LA CRISE

#### Après le choc du confinement, des TPE focalisées sur le retour à la normale de leur activité

Les mesures d'endiguement prises pour faire face à la pandémie ont eu un impact considérable sur l'activité

<sup>6</sup> Insee, *Enquête emploi*, 2018, traitements Apec



économique. Si la très grande majorité des entreprises employant des cadres ont été affectées par ce choc aussi brutal qu'inédit, ce sont les TPE, qui sont les plus fragiles car souvent dépendantes d'un seul marché, commercialisant ou produisant une seule gamme de produits ou de services, qui ont subi avec le plus d'intensité ce « lock out »<sup>15</sup>. Pour 27 % d'entre elles, « il a fallu baisser le rideau durant cette période ». Signe des difficultés qu'elles ont rencontrées, les TPE employant des cadres ont été les plus nombreuses, en proportion, à solliciter des mesures de soutien de l'État sous forme de prêt bancaire garanti ou de report de charge (57 %).

Si l'activité économique s'est progressivement redressée depuis le mois de juin, 38 % des TPE jugent leur rentrée de septembre moins bonne qu'escomptée. L'évolution de leur niveau de trésorerie est également une source d'inquiétude pour 45 % d'entre elles (contre 22 % des ETI et des grandes entreprises). Déjà peu enclines à recruter des cadres en temps normal, elles le sont encore moins en 2020, et notamment pour le 4<sup>e</sup> trimestre (5 % des TPE ont l'intention de recruter un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020).

### Des PME davantage disposées à recruter des cadres, sous réserve de meilleures perspectives

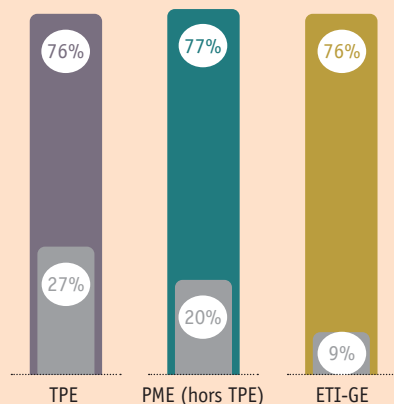
Plus confiantes que les TPE dans l'évolution de leur carnet de commandes (63 % contre 57 %), les PME sont également plus nombreuses, en proportion, à envisager un recrutement de cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020 (15 % contre 5 % pour les TPE). Le manque de visibilité lié à l'évolution de la situation sanitaire pourrait toutefois contraindre certaines d'entre elles à la prudence. Lorsqu'elles envisagent de recruter des cadres d'ici la fin de l'année, les PME le font en effet dans une logique de création de poste (11 %) plus que de remplacement (5 %)<sup>16</sup>. Or, cette démarche, qui peut s'apparenter à un investissement, suppose des perspectives de croissance.

Les PME désireuses de recruter des cadres au 4<sup>e</sup> trimestre 2020 sont par ailleurs nombreuses à imaginer rencontrer des difficultés pour les réaliser (64 %). Elles sont notamment 16 % à les envisager comme très difficiles contre 3 % pour les ETI et les grandes entreprises. Une problématique qui souligne l'enjeu d'attractivité pour ces entreprises. ■

15

#### Part des entreprises dont l'activité a été réduite ou interrompue pendant le confinement

- Activité diminuée ou totalement interrompue
- Dont : totalement interrompue

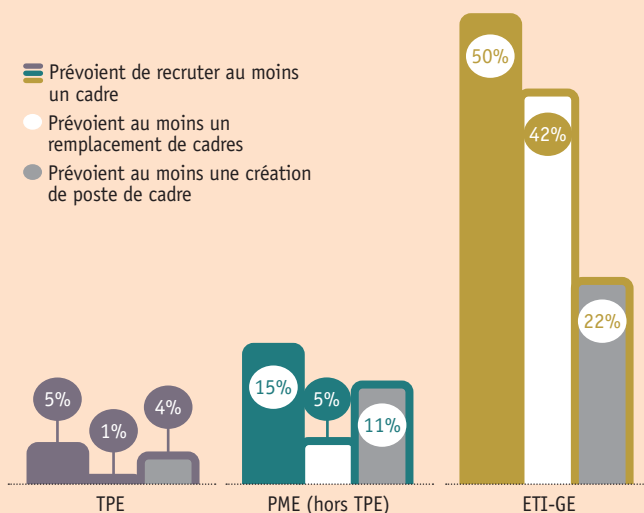


Base : Entreprises employant au moins un cadre  
Source : Apec, 2020

16

#### Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2020, pour un remplacement ou une création de poste

- Prévoient de recruter au moins un cadre
- Prévoient au moins un remplacement de cadres
- Prévoient au moins une création de poste de cadre



Base : Entreprises employant au moins un cadre  
Source : Apec, 2020

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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.

## DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- Le Recrutement des cadres dans les PME, mars 2020
- Prévisions Apec 2020, février 2020
- Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter, février 2020
- Réseaux sociaux et recrutement de cadres, décembre 2019
- Pratiques de recrutement des cadres, octobre 2010

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [corporate.apec.fr](http://corporate.apec.fr) > rubrique **Nos études**

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

**ISSN 2273-8819 2681-2819**  
**OCTOBRE 2020**

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec.  
*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.  
*Équipe projet* : Emmanuel Kahn, Christophe Lenzi, 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 gratuit + prix 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<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre 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-CGC, 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).*