



# Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 2<sup>e</sup> trimestre 2021

## L'inquiétude est toujours là mais l'horizon commence à s'éclaircir

- **Au 1<sup>er</sup> trimestre 2021, les entreprises sont légèrement plus nombreuses à avoir recruté des cadres qu'au trimestre précédent**
  - Une majorité d'entreprises estiment que le 1<sup>er</sup> trimestre 2021 s'est avéré conforme à leurs prévisions d'activité, voire meilleur que prévu (57 % ; + 10 pts).
  - 12 % des entreprises ont recruté au moins un cadre au 1<sup>er</sup> trimestre 2021, contre 10 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2020.
- **Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2021, la perspective d'une sortie de crise ne suffit pas à stimuler les intentions de recrutement face à l'incertitude**
  - Malgré un regain de confiance, les entreprises sont encore peu nombreuses à se dire capables d'anticiper leur niveau d'activité pour les trois prochains mois (46 % ; + 1 pt).
  - Dans ce contexte, les intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2021 s'inscrivent dans la lignée du trimestre précédent (11 %). Cette tendance au *statu quo* se vérifie quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur.
- **Côté cadres, les projets de mobilité stagnent au global mais repartent à la hausse pour les plus jeunes**
  - L'inquiétude des cadres à l'égard d'un éventuel licenciement se maintient à des niveaux élevés (23 % ; - 1 pt) tout comme le sentiment que la mobilité constitue avant tout un risque (55 %).
  - La stabilité des intentions de mobilité externe pour le 2<sup>e</sup> trimestre (13 % ; + 1 pt) masque en réalité un écart croissant entre les projets des moins de 35 ans (20 % ; + 5 pts) et des 55 ans et plus (6 % ; - 2 pts).

# Sommaire

## 03

BILAN DU 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2021

## 06

INTENTIONS DE RECRUTEMENT POUR LE 2<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## 09

INTENTIONS DE MOBILITÉ DES CADRES POUR LE 2<sup>E</sup> TRIMESTRE 2021

## Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes menées du 5 au 22 mars 2021.

**Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres**, structuré pour être représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.

**Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises** (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège.

En complément, la publication s'appuie sur une troisième source de données : **l'exhaustivité des postes cadres publiés sur [apec.fr](https://www.apec.fr)** au cours des périodes janvier-mars 2021, et ce, après dédoublement.

Ces trois sources de données sont croisées au fil de la publication pour enrichir les analyses par acteur, par profil, par taille salariale et par secteur d'activité. *In fine*, l'approche retenue vise à appréhender de la façon la plus complète possible les perspectives pour le marché de l'emploi cadre au 2<sup>e</sup> trimestre 2021.

# Bilan du 1<sup>er</sup> trimestre 2021

Jusqu'au renforcement des mesures sanitaires dans un nombre croissant de départements, l'activité des entreprises au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 s'inscrivait peu ou prou dans la continuité du mois de décembre 2020. Une légère progression semblait même se dessiner sur l'ensemble du trimestre (+1 % en variation trimestrielle), sans toutefois parvenir à se hisser aux niveaux d'avant-

crise, avec une perte d'activité évaluée à -4 % ou -5 % selon les sources<sup>1</sup>. L'industrie continuait à combler cet écart, tirant le mieux son épingle du jeu, même si de fortes disparités sectorielles subsistaient parmi les services, certaines activités restant soumises à d'importantes restrictions (hébergement-restauration notamment).

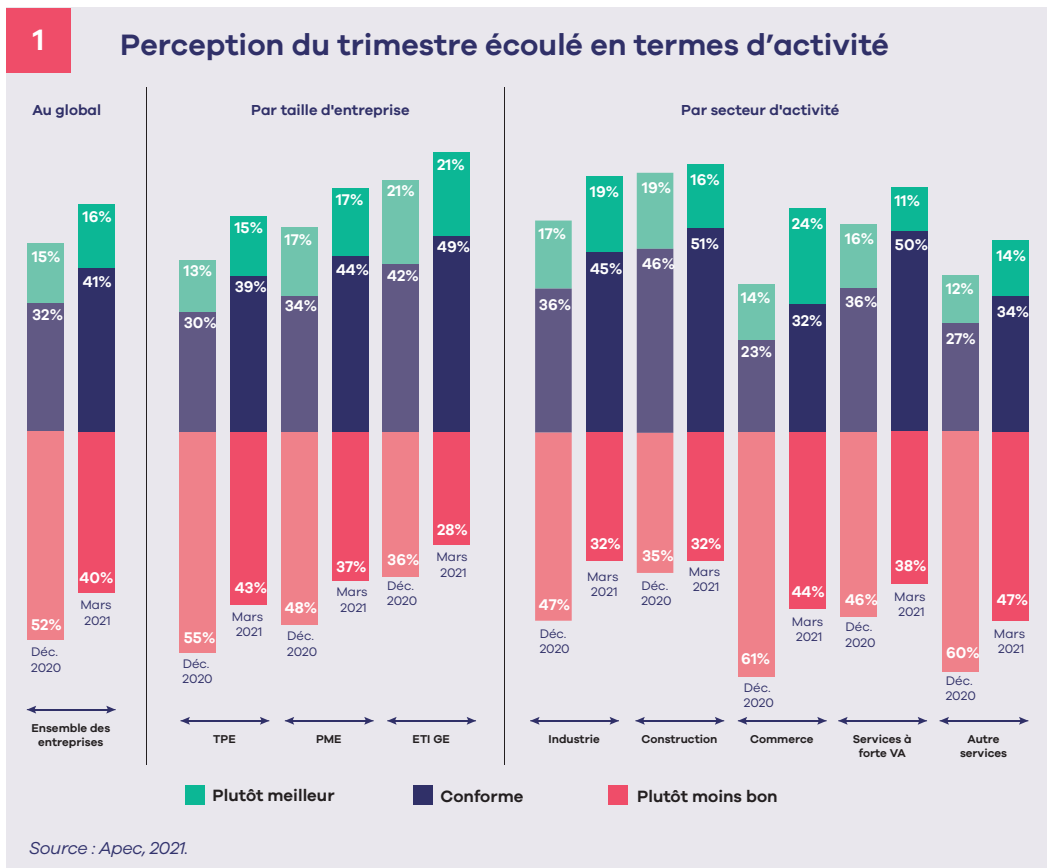
## Un léger mieux au 1<sup>er</sup> trimestre 2021

### Un 1<sup>er</sup> trimestre jugé moins décevant par les entreprises que le précédent

Après l'embellie entrevue au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2020, le 2<sup>e</sup> confinement<sup>2</sup> avait douché les espoirs naissants d'une reprise économique à court terme. Près des deux tiers des entreprises employant des cadres avaient alors enregistré une baisse de leur activité, clôturant l'année 2020 sur un trimestre décevant.

Malgré l'instauration du couvre-feu et la mise en place de mesures complémentaires dans les Alpes-Maritimes et dans l'agglomération de Dunkerque à partir du 26 février 2021, les entreprises dressent un bilan moins négatif, quoi que toujours très mitigé, de leur

activité au 1<sup>er</sup> trimestre 2021. 57 % des entreprises employant des cadres estiment qu'il a globalement été en ligne avec leurs prévisions, voire meilleur que prévu, contre 47 % trois mois plus tôt. La progression est particulièrement nette parmi les TPE (54 % ; + 11 pts), les PME (61 % ; + 10 pts) mais également dans trois secteurs d'activité : l'industrie (64 % ; + 11 pts), le commerce (56 % ; + 19 pts) et les services à faible taux d'encadrement<sup>3</sup> (48 % ; + 9 pts) **1**. Ces deux derniers secteurs avaient été, à l'époque, les plus durement touchés par le 2<sup>e</sup> confinement.



<sup>1</sup> Banque de France, *Point sur la conjoncture française*, février 2021 ; Insee, *Note de conjoncture*, mars 2021.

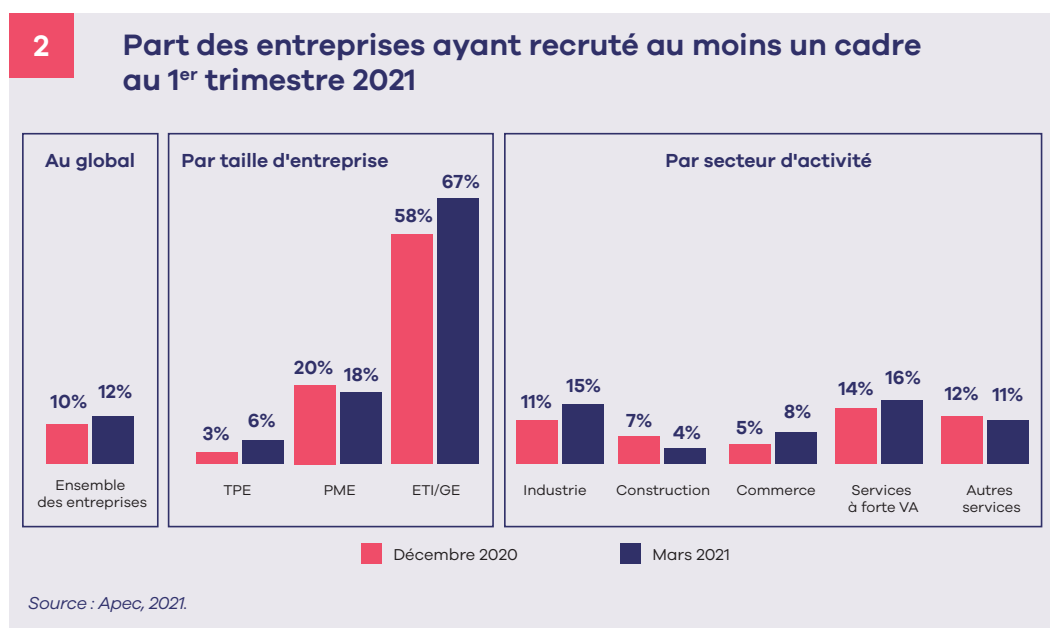
<sup>2</sup> Du 30 octobre au 15 décembre 2020.

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

## Des taux de recrutement en légère hausse, en particulier dans les ETI-GE

Dans un contexte sanitaire toujours très incertain mais qui semblait jusqu'alors relativement stable, le nombre d'entreprises ayant recruté un cadre au cours du premier trimestre 2021 a connu un léger frémissement à la hausse (12 % ; + 2 pts). Une tendance que laissent présager les intentions de recrutement exprimées par les entreprises en fin d'année dernière<sup>4</sup>.

Cette hausse des taux de recrutement est particulièrement nette pour les ETI et les grandes entreprises (67 % ; + 9 pts). Elle se vérifie également, à des niveaux plus modestes, parmi les TPE (6 % ; + 3 pts). Un léger rebond est en outre perceptible dans les secteurs de l'industrie (15 % ; + 4 pts) et du commerce (8 % ; + 3 pts) **2**.



La part des entreprises ayant recruté au moins un cadre n'en reste pas moins en deçà des tendances mesurées l'année dernière à la même époque. Le taux de recrutement

des entreprises de 100 salariés et plus était ainsi de 65 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2020 contre 50 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2021<sup>5</sup>.

## Des offres d'emploi cadre encore loin de leur niveau d'avant-crise

Le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a atteint au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 son plus haut niveau depuis le début de la crise sanitaire **3**. Il est très proche de celui enregistré un an plus tôt au 1<sup>er</sup> trimestre 2020 (- 3 %). Cette période avait toutefois été marquée par le début du 1<sup>er</sup> confinement et un net décrochage des offres d'emploi cadre au mois de mars. La comparaison par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 (- 22 %) s'avère par conséquent plus pertinente et témoigne du chemin qui reste à parcourir pour retrouver le niveau d'offres

d'emploi cadre d'avant-crise sur une même période. En effet, les principaux gisements d'emploi cadre sont encore profondément marqués par les conséquences de la pandémie de Covid-19 : le nombre de postes cadres distincts publiés sur apec.fr dans les secteurs des services à forte valeur ajoutée<sup>6</sup> et de l'industrie au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 reste notamment très en deçà de ce qu'ils étaient au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 (respectivement - 30 % et - 34 %). Il en va de même en Île-de-France (- 35 %), là où les autres régions se situent entre - 10 % et - 17 %.

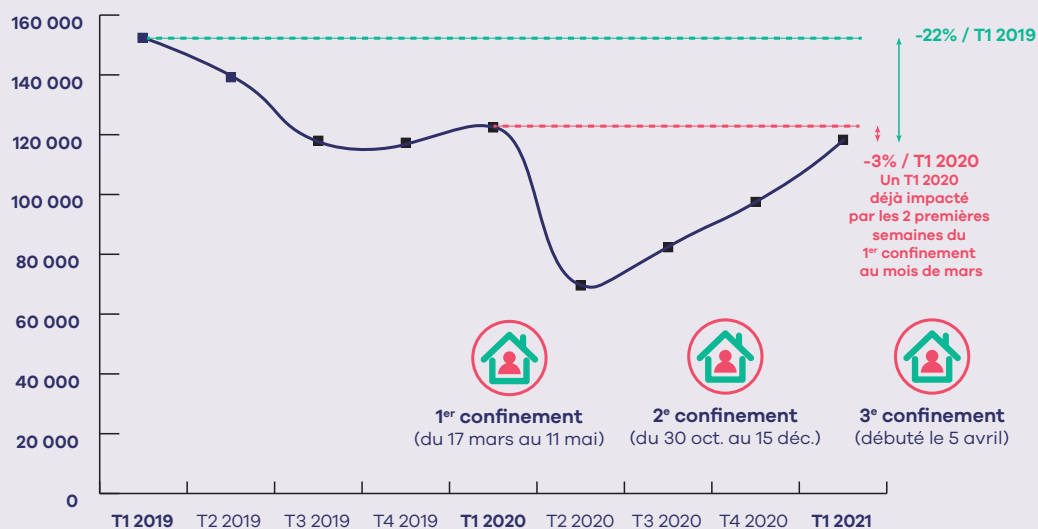
<sup>4</sup> Apec, *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres au 1<sup>er</sup> trimestre, 2021*.

<sup>5</sup> Jusqu'en septembre 2020, seules les entreprises de 100 salariés et plus étaient interrogées dans le cadre du baromètre Apec des intentions de recrutement.

<sup>6</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables.

3

### Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par trimestre



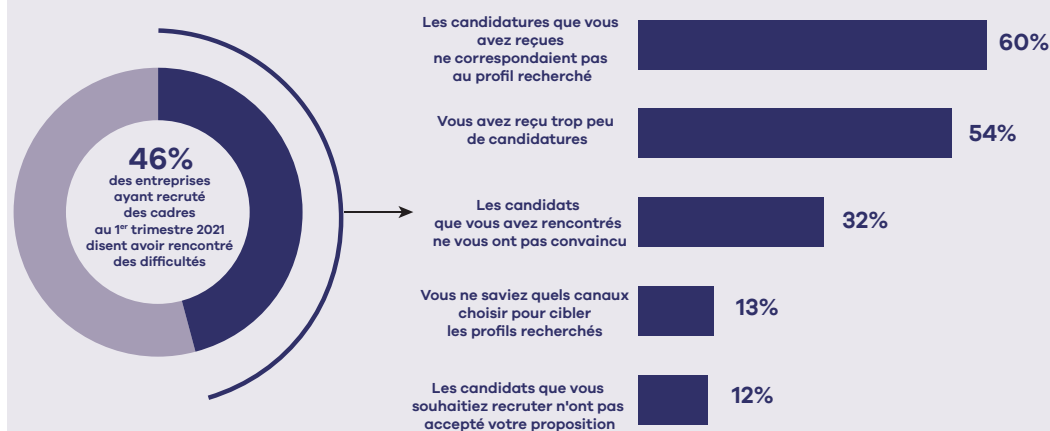
## Les recrutements de cadres restent difficiles

S'ils sont moins nombreux qu'avant la crise, les recrutements de cadres restent pour autant difficiles à réaliser. Parmi les entreprises ayant recruté des cadres au 1<sup>er</sup> trimestre 2021, 46 % disent avoir rencontré des difficultés à pourvoir leurs postes. Ce niveau est très proche de celui mesuré par l'Apec pour l'ensemble des recrutements de cadres réalisés en 2019<sup>7</sup>.

Pour expliquer les difficultés rencontrées lors de ces recrutements, les entreprises évoquent, comme c'est souvent le cas, le faible nombre de candidatures reçues (54 %). Mais elles sont encore plus nombreuses à mentionner le décalage entre ces candidatures et le profil recherché (60 %) <sup>4</sup>.

4

### Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements au T1 2021



<sup>7</sup> Apec, Pratiques de recrutement des cadres, 2020.

# Intentions de recrutement pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2021

Avant que la barre des 5 000 patients en réanimation ne soit franchie fin mars 2021 et que la perspective d'un 3<sup>e</sup> confinement à l'échelle nationale ne devienne inéluctable, une poursuite de la reprise économique semblait pouvoir se profiler au 2<sup>e</sup> trimestre 2021. En nette progression au mois de mars 2021, l'indice de climat des affaires, reflétant la dynamique des principaux secteurs de l'économie, avait ainsi atteint son plus haut niveau depuis le début de la crise sanitaire. Un regain de confiance était palpable dans

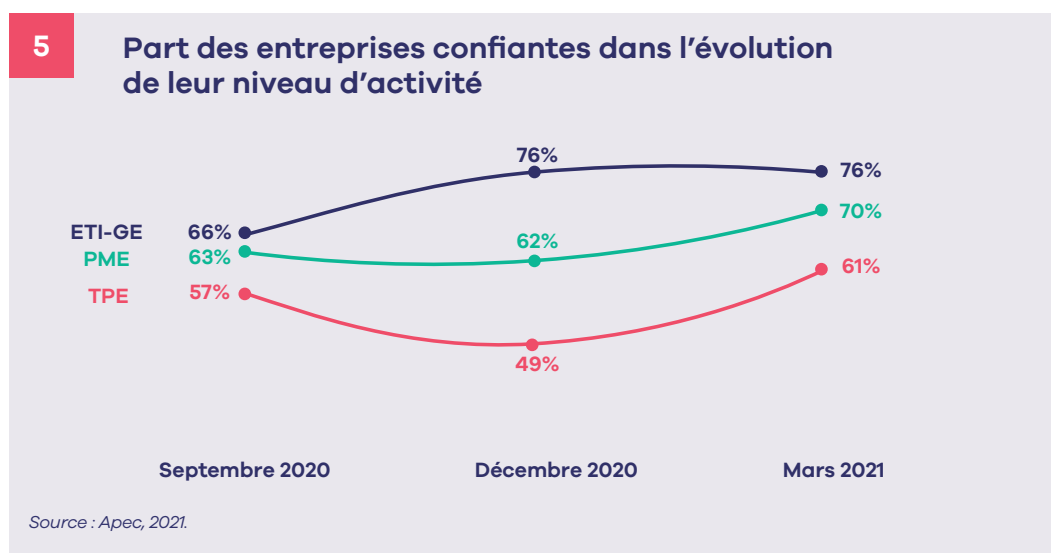
les services et le commerce, tandis que la tendance était plutôt à la stabilité dans l'industrie après trois mois de progression<sup>8</sup>. Une nouvelle augmentation de 1 % du PIB au 2<sup>e</sup> trimestre 2021 était alors envisagée dans l'hypothèse d'un assouplissement des restrictions à partir de la mi-avril 2021. Or, comme souvent depuis le début de la crise, l'évolution de la situation sanitaire et l'annonce des nouvelles mesures de freinage le 31 mars pourraient venir contrarier ce scénario<sup>9</sup>.

## Une sortie de crise qui se profile mais avec peu de visibilité sur l'échéance

### Un espoir de jours meilleurs désormais partagé parmi les TPE-PME

Interrogées courant mars 2021<sup>10</sup>, dans une période marquée par l'accélération de la circulation du virus et de la campagne de vaccination, les entreprises employant des cadres semblaient entrevoir le bout du tunnel. Près des deux tiers d'entre elles se disaient alors confiantes dans l'évolution de leur activité (65 % ; +11 pts) mais aussi de leur trésorerie (65 % ; +6 pts), deux indicateurs clairement orientés à la hausse.

Si les grandes entreprises restent les plus confiantes (76 %), déjà rassurées par leurs perspectives d'activité en fin d'année dernière, un regain de confiance est observé chez les PME (70 % ; +8 pts) et les TPE (61 % ; +12 pts). Toutes se montraient plus optimistes en mars 2021 qu'elles ne l'étaient en septembre 2020, rassérénées par la perspective de jours meilleurs **5**.



<sup>8</sup> Insee, *Climat des affaires*, mars 2021.

<sup>9</sup> Insee, *Note de conjoncture*, mars 2021.

<sup>10</sup> Du 5 au 22 mars 2021.

Tous les secteurs d'activité partageaient à des degrés divers cette tendance à l'optimisme concernant l'évolution de leur activité à terme. Les progressions les plus

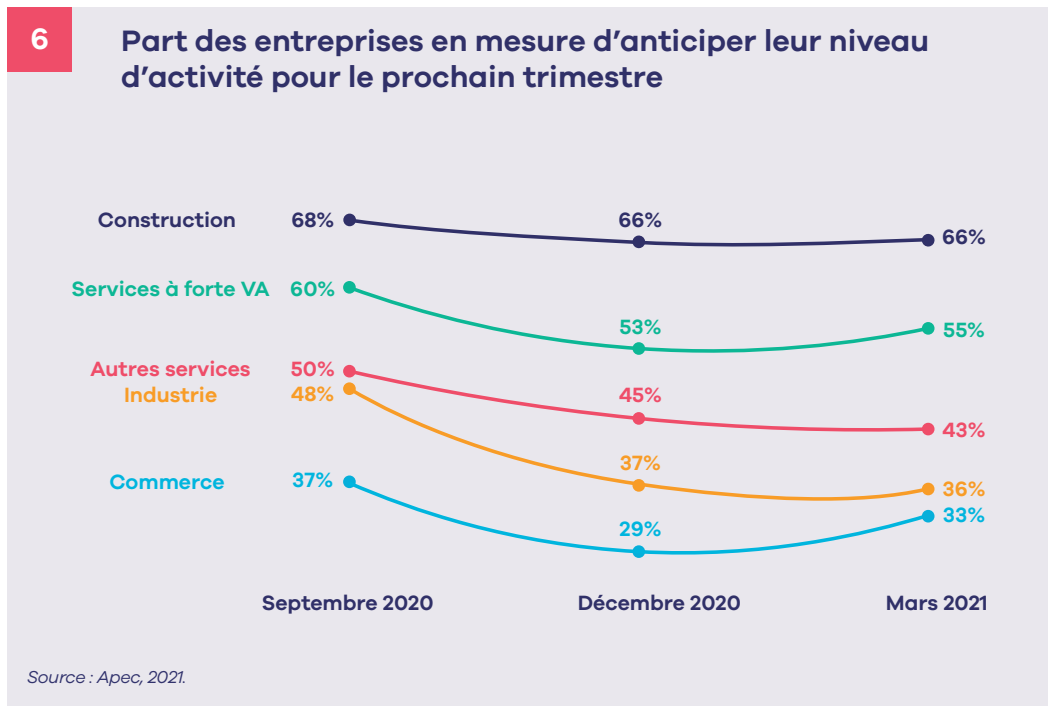
notables concernaient le commerce (63 % ; +20 pts) et l'industrie (70 % ; +19 pts), mais la confiance des entreprises de la construction restait la plus élevée (80 % ; +3 pts).

### Un manque de visibilité sur l'évolution de la situation à court terme

Si l'horizon semblait donc se dégager avant l'annonce d'un 3<sup>e</sup> confinement à l'échelle nationale, le manque de visibilité des entreprises sur l'évolution de la situation à court terme demeurait patent. En mars 2021, seules 46 % des entreprises comptant au moins un cadre dans leurs effectifs disaient ainsi être en mesure d'anticiper leur niveau d'activité pour le trimestre à venir. Cette proportion est à peine plus élevée qu'en décembre 2020, au sortir du 2<sup>e</sup> confinement (+ 1 pt). Un parallèle peut être établi de ce point de vue entre les espoirs de sortie de crise suscités par la campagne de vacci-

nation et les interrogations qui demeurent dans la population concernant la date à laquelle il sera possible de retrouver une vie normale.

Particulièrement sensibles à l'évolution du contexte sanitaire, les TPE (43 % ; + 2 pts) et les entreprises du commerce (33% ; + 4 pts) rencontraient toujours beaucoup de difficultés à se projeter sur les trois prochains mois. Les entreprises de la construction, dont la reprise a été beaucoup plus franche dès le 2<sup>e</sup> semestre 2020, y parvenaient à l'inverse très majoritairement (66 %) **6**.



## Des intentions de recrutement toujours modérées

### Les entreprises continuent à jouer la prudence

Faute de pouvoir anticiper l'évolution de leur niveau d'activité à court terme, les entreprises étaient encore peu nombreuses, en mars 2021, à faire du recrutement de cadres une priorité stratégique (5 %) ou même un point à l'ordre du jour (12 %), à l'exception des ETI et des grandes entreprises.

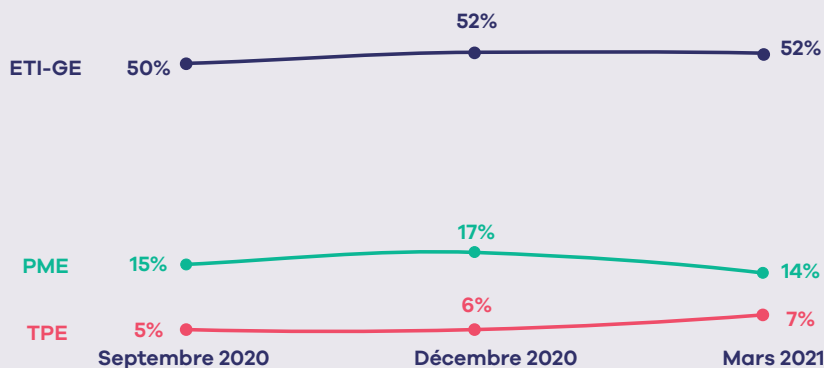
Courant mars, 11 % des entreprises prévoyaient ainsi de recruter des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre 2021, soit la même proportion qu'au trimestre précédent. Cette stabilité des intentions de recrutement se vérifie quelle que soit la taille des entreprises, qu'il s'agisse des TPE (7 % ; + 1 pt), des PME (14 % ; - 3 pts) ou des plus grandes struc-

tures (52 %). Ce constat vaut également pour les différents secteurs d'activité, à commencer par l'industrie (13 % ; - 3 pts) ou les services à forte valeur ajoutée (17 % ; + 2 pts), toujours en tête des intentions de recrutement de cadres **7**.

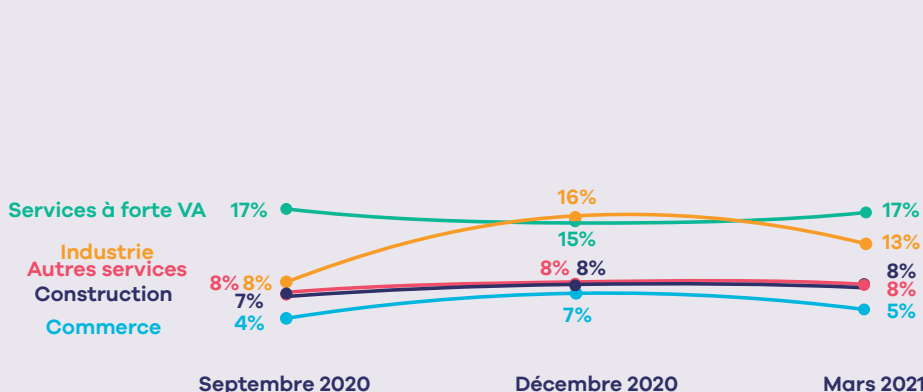
À titre de comparaison, la part des entreprises de plus de 100 salariés prévoyant de recruter au moins un cadre reste très en deçà des tendances mesurées l'année dernière à la même époque. En effet, 60 % des entreprises de plus de 100 salariés prévoyaient de recruter au moins un cadre au 2<sup>e</sup> trimestre 2020, soit 24 points de plus que pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2021<sup>11</sup>.

### 7 Part des entreprises envisageant de recruter (au moins) un cadre dans les 3 prochains mois

#### Par taille d'entreprise



#### Par secteur d'activité



Source : Apec, 2021.

<sup>11</sup> Jusqu'en septembre 2020, seules les entreprises de 100 salariés et plus étaient interrogées dans le cadre du baromètre Apec des intentions de recrutement.

<sup>12</sup> Apec, 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021, janvier 2021.

### Les entreprises continuent à anticiper des difficultés de recrutement

Comme au trimestre précédent, une majorité des entreprises ayant un projet de recrutement anticipaient des difficultés à pourvoir leurs postes de cadres (59 %). Ce

taux élevé témoigne de l'enjeu que représente le recrutement de cadres en période de crise<sup>12</sup> et de sa complexité aux yeux des recruteurs.



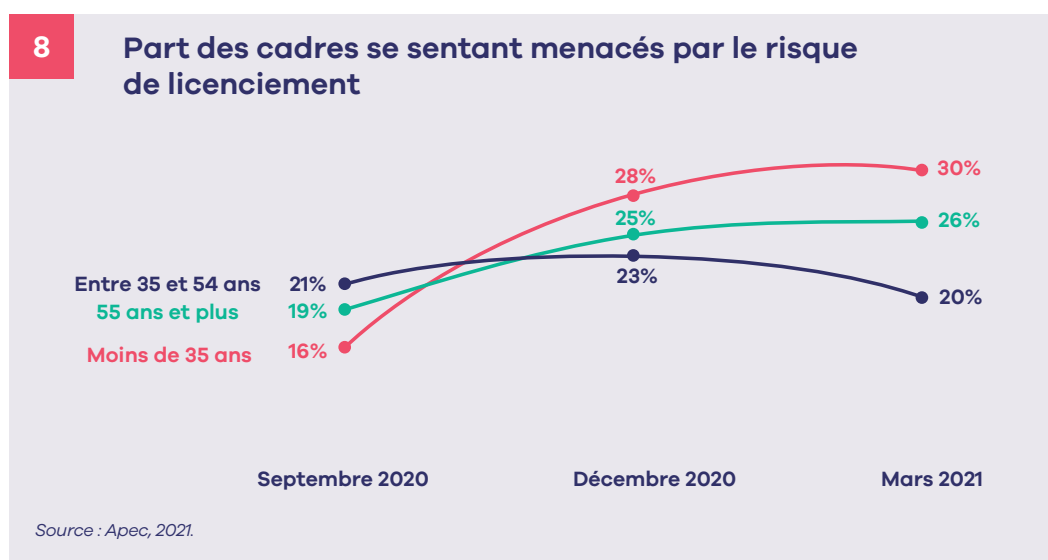
# Intentions de mobilité pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2021

## Des inquiétudes qui se maintiennent à court terme mais un horizon qui s'éclaircit

### La crainte du licenciement perdure dans un contexte de crise qui s'éternise

Après avoir fortement progressé en fin d'année 2020, l'inquiétude des cadres à l'égard du risque de licenciement se maintient à un niveau élevé au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 (23 % ; - 1 pt). Les cadres de moins de 35 ans (30 %, + 2 pts) et les cadres seniors

(26 % ; + 1 pt) continuent de se sentir les plus concernés <sup>8</sup>. Il en va de même pour les cadres évoluant en TPE ou en PME (26 %) et dans le secteur de l'industrie (30 % ; + 3 pts), en dépit du regain de confiance affiché par les entreprises de ce secteur.



### La recherche d'emploi reste perçue comme difficile

Dans un contexte où les offres d'emploi demeurent moins nombreuses qu'elles ne l'étaient avant le début de la crise, 89 % des cadres au chômage (+ 5 pts) considèrent que leur recherche d'emploi s'est avérée jusqu'à présent difficile. Ce « parcours du combattant » concerne également, dans une moindre mesure, les cadres en poste en recherche active d'un nouvel emploi (77 %).

Par ailleurs, près des deux tiers des cadres en poste (62% ; - 1 pt) continuent de penser qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi équivalent s'ils venaient à perdre le leur. La crainte de ne pas savoir rebondir en cas de perte d'emploi reste particulièrement liée à l'âge puisqu'elle concerne 85 % des cadres de plus de 55 ans (+ 1 pt) contre 63 % des cadres âgés de 35 à 54 ans (- 1 pt) et 42 % des cadres de moins de 35 ans (- 2 pts).

## Mais les cadres semblent entrevoir la lumière au bout du tunnel

Quelques notes d'espoir émergent malgré tout du tableau que dressaient les cadres de leurs perspectives au mois de mars 2021, en dépit d'un contexte économique et sanitaire déjà fragile à l'époque<sup>13</sup>. Davantage confiants dans la situation économique

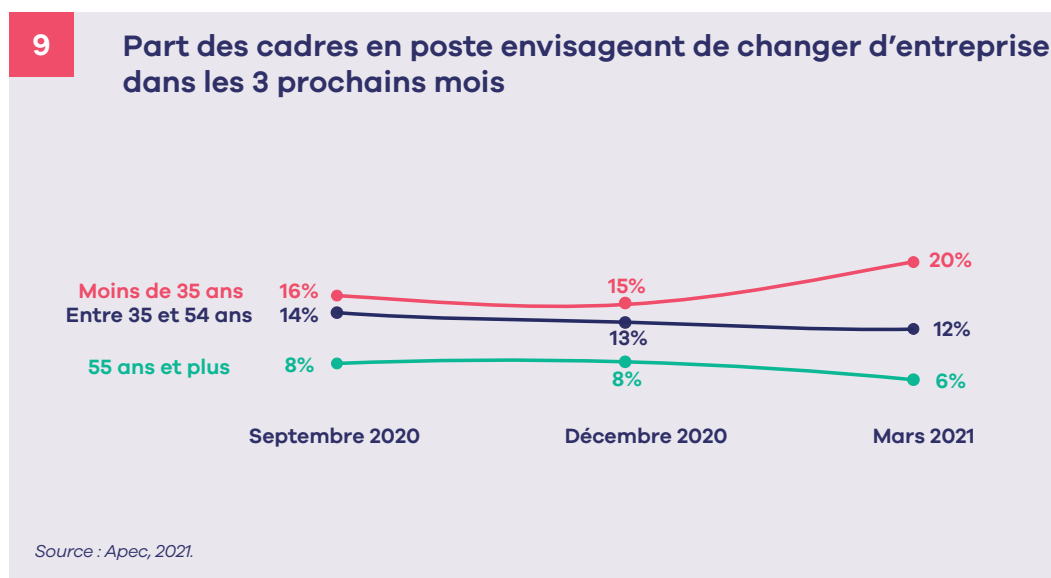
du pays (32 %, + 7 pts), ils se montraient plus satisfaits de leur situation professionnelle (78 % ; + 3 pts) et plus optimistes concernant leurs perspectives d'évolution professionnelle (61 % ; + 4 pts) que trois mois auparavant.

## Les cadres en début de carrière commencent à renouer avec une envie de mobilité

### Un écart qui se creuse entre les intentions de mobilité des cadres les plus jeunes et des cadres seniors

À court terme, les cadres en poste ne sont pas pour autant plus nombreux à envisager une mobilité externe. 13 % disent avoir l'intention de changer d'entreprise dans les 3 prochains mois, soit un point de plus qu'en décembre 2020. Cette apparente

stabilité masque en réalité des dynamiques différentes selon les catégories d'âge. Les projets de mobilité à trois mois des cadres de moins de 35 ans progressent (20 % ; + 5 pts), tandis que ceux des cadres seniors enregistrent un léger recul (6 % ; - 2 pts) **9**.



La moitié de ces projets de mobilité à court terme tous âges confondus (49 % ; - 5 pts) reste le fait de cadres se sentant menacés

par le risque de licenciement et préférant prendre les devants en changeant d'entreprise, dans une démarche défensive.

### Des jeunes cadres qui s'activent pour concrétiser leurs projets de mobilité

Signe de cette ouverture croissante à la mobilité, les cadres de moins de 35 ans ont encore renforcé leurs démarches visant à préparer ou à finaliser un éventuel changement d'entreprise. La moitié d'entre eux ont ainsi créé, mis à jour ou enrichi leur profil sur les réseaux sociaux profession-

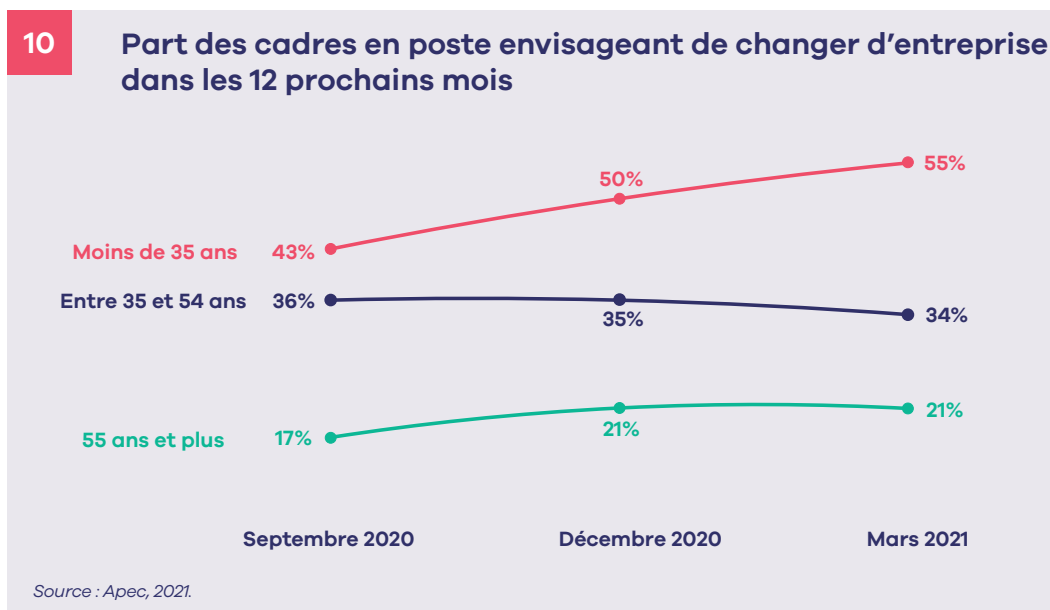
nels lors du 1<sup>er</sup> trimestre 2021 (+ 4 pts). Plus d'1 sur 4 dit par ailleurs avoir sollicité ses relations en vue de changer d'entreprise (27 % ; + 4 pts). Cette tendance est également observée pour l'ensemble des cadres, mais de façon un peu moins nette (respectivement + 2 pts et + 1 pt).

<sup>13</sup> L'interrogation a été réalisée du 5 au 22 mars 2021, période au cours de laquelle ont été annoncées de nouvelles mesures de restrictions dans 16 départements (le 18 mars 2021).

## Une confirmation de la montée en puissance des projets de mobilité à moyen terme chez les cadres en début de carrière

Loin de se limiter à des projets à court terme, le désir de mobilité des jeunes cadres s'inscrit dans un horizon plus lointain pour une part croissante d'entre eux. Davantage confiants en l'avenir, les cadres de moins de 35 ans sont désormais 55 % à envisager de changer d'entreprise dans les 12 mois, soit 5 points de plus qu'en début d'année

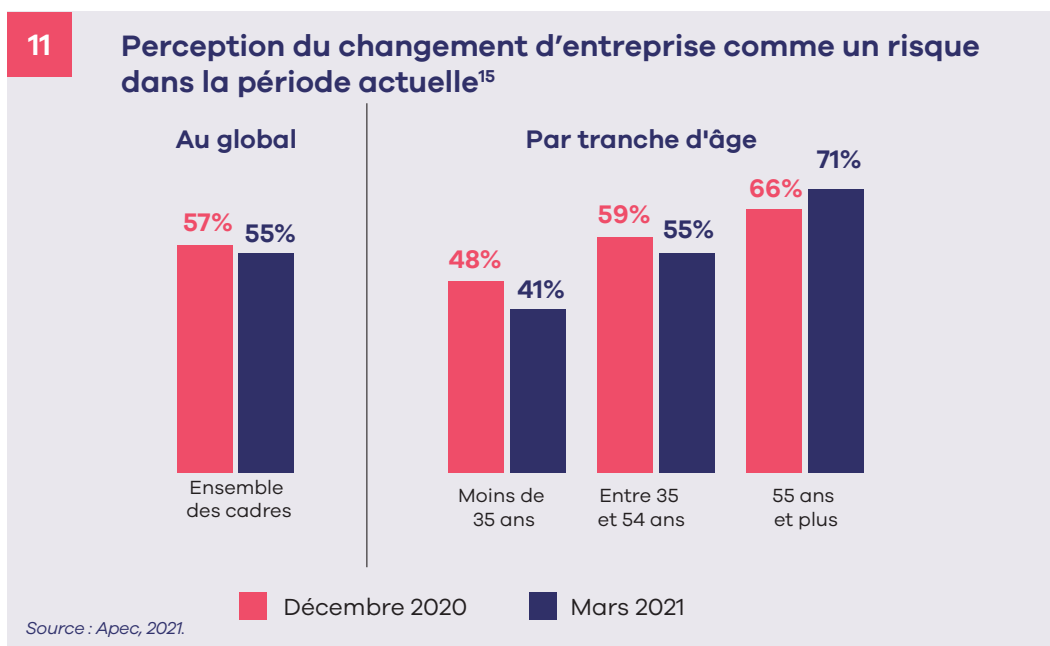
et 12 points de plus qu'au dernier trimestre 2020 <sup>10</sup>. Plus globalement, la crise a fait naître chez un tiers des cadres (32 %), et notamment les moins de 35 ans (40 %), l'envie de se reconvertir professionnellement. Cette volonté de changement est beaucoup moins marquée chez les cadres seniors (17 %) <sup>14</sup>.



## Un regard sur la mobilité qui tend à diverger entre les cadres les plus jeunes et les cadres seniors

Les jeunes cadres, traditionnellement plus enclins à la mobilité, semblent ainsi renouer avec un certain enthousiasme à l'égard de leur évolution professionnelle. Ils sont de

moins en moins nombreux à percevoir le changement d'entreprise comme un risque dans le contexte actuel (41 % ; - 7 pts), à la différence des cadres seniors (71 % ; + 5 pts) <sup>11</sup>.



<sup>14</sup> Apec, 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021, Janvier 2020.

<sup>15</sup> Question posée pour la première fois en décembre 2020.

# Conclusion

Face à la 3<sup>e</sup> vague de l'épidémie et à ses conséquences sur la saturation des services de réanimation dans de nombreux départements, le chef de l'État a ordonné le 31 mars dernier un reconfinement étendu à l'ensemble du territoire national, assorti d'une fermeture des écoles et des commerces non essentiels. Alors que les cadres comme les entreprises commençaient à entrevoir la perspective d'un retour à la normale, ces nouvelles annonces risquent-elles de renforcer le flou entourant les conditions de cette reprise annoncée ? Pourraient-elles différer une fois de plus les projets de recrutements des entreprises et de mobilité des cadres devenus prudents à force d'incertitude ? À moins que l'accélération de la campagne de vaccination et la confiance qu'elle suscite ne conduisent les cadres comme les entreprises à parier sur un scénario de sortie de crise d'ici l'été 2021.

Les premiers éléments recueillis par l'Apec laissent à penser que le 3<sup>e</sup> confinement ne modifiera pas la tendance de fond affichée dans ce baromètre. En effet, les cadres interrogés en avril 2021<sup>16</sup>, en plein confinement, affichent une opinion stable par rapport aux résultats de ce baromètre trimestriel. Ainsi, 23 % se sentaient menacés par le risque de licenciement (soit la même proportion qu'en mars), 57 % percevaient le fait de changer d'entreprise comme un risque (versus 55 % en mars), 34 % envisageaient d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois (versus 36 % en mars).

---

<sup>16</sup> Interrogation de 1 000 cadres représentatifs des cadres du secteur privé par l'Institut Bilendi du 1<sup>er</sup> au 12 avril.

## 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   | 40% ↘                               | 43% ↘ | 37% ↘ | 28%                     |
| Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre   | 12%                                 | 6%    | 18%   | 67%                     |
| <b>État d'esprit des cadres</b>   |                                     |       |       |                         |
| Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement  | 23%                                 | 26%   | 26%   | 21%                     |
| Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile                                     | 62%                                 | 65%   | 57%   | 64%                     |
| Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque                            | 55%                                 | 53%   | 49%   | 59%                     |
| <b>PERSPECTIVES</b>   |                                     |       |       |                         |
| <b>Perspectives d'activité des entreprises</b>  |                                     |       |       |                         |
| Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre                                    | 46%                                 | 43%   | 51%   | 51%                     |
| Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande  | 65% ↗                               | 61% ↗ | 70% ↗ | 76%                     |
| Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie  | 65% ↗                               | 60%   | 71%   | 79%                     |
| <b>Perspectives de recrutement</b>  |                                     |       |       |                         |
| Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre                                | 11%                                 | 7%    | 14%   | 52%                     |
| Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre                       | 5%                                  | 5%    | 6% ↘  | 23%                     |
| <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 | 36%                                 | 40%   | 39%   | 34%                     |
| Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise                                   | 32%                                 | 37%   | 32%   | 31%                     |

## Principaux indicateurs par secteur d'activité

|   | Ensemble des entreprises/<br>des cadres | Industrie | Construc-<br>tion | Com-<br>merce | Services<br>à forte VA | Autres<br>services |
|---|---|-----------|-------------------|---------------|------------------------|--------------------|
| <b>ÉTAT DES LIEUX</b>   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Bilan trimestriel des entreprises   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu   | 40% ↘                                   | 32% ↘     | 32%               | 44% ↘         | 38%                    | 47% ↘              |
| Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre   | 12%                                     | 15%       | 4%                | 8%            | 13%                    | 16%                |
| État d'esprit des cadres  |   |           |                   |               |                        |                    |
| Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement  | 23%                                     | 30%       | 23%               | 23% ↘         | 20%                    | 25%                |
| Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile                                     | 62%                                     | 63%       | 52%               | 62%           | 60%                    | 66%                |
| Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque                            | 55%                                     | 49%       | 43%               | 57%           | 59%                    | 53%                |
| <b>PERSPECTIVES</b>   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Perspectives d'activité des entreprises   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre                                    | 46%                                     | 36%       | 66%               | 33%           | 55%                    | 43%                |
| Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande  | 65% ↗                                   | 70% ↗     | 80%               | 63% ↗         | 65%                    | 60%                |
| Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie  | 65% ↗                                   | 75% ↗     | 71%               | 62% ↗         | 66%                    | 59%                |
| Perspectives de recrutement   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre                                | 11%                                     | 13%       | 8%                | 5%            | 17%                    | 8%                 |
| Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre                       | 5%                                      | 5% ↘      | 6%                | 2% ↘          | 10%                    | 3%                 |
| Perspectives de mobilité des cadres   |   |           |                   |               |                        |                    |
| Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 3 mois à venir  | 13%                                     | 16%       | 10%               | 12%           | 12%                    | 13%                |
| Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir | 36%                                     | 42%       | 51%               | 34% ↘         | 34%                    | 35%                |
| Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise                                   | 32%                                     | 33%       | 37%               | 32%           | 30%                    | 34%                |

# 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 »

- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de la banque et des assurances, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur du commerce, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de la construction, mars 2021
- > Crise sanitaire et offres d'emploi cadre, secteur de l'industrie, mars 2021



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



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

**ISSN 2681-2819 (Collection Recrutement)**  
**ISBN 978-2-7336-1253-8**

mai 2021

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Joseph Coviaux, Marion Petit.

Maquette : Daniel Le Henry

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*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).