



Baromètre Apec – 2^e trimestre 2022

Le climat d'incertitude pourrait ralentir la forte dynamique des recrutements de cadres

- **Au 1^{er} trimestre 2022, les entreprises ont été plus nombreuses à recruter des cadres malgré des difficultés de production (absences liées au Covid-19, difficultés d'approvisionnement) et de recrutement**
 - La part des entreprises ayant recruté des cadres a progressé par rapport au trimestre précédent (13 % ; + 3 pts).
 - Dans le même temps, le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr a progressé de 16 %.
 - Les difficultés effectives à recruter ont encore gagné du terrain (69 % ; + 8 pts).
- **L'incertitude liée à la guerre en Ukraine et ses impacts affecte la confiance des entreprises et entraîne un fléchissement relatif des intentions de recrutement dans les PME et les grandes entreprises**
 - La confiance des entreprises a connu une chute notable en un trimestre, mais reste relativement élevée (72 % ; - 6 pts).
 - Les intentions de recrutement de cadres à 3 mois sont en baisse côté PME (16% ; - 3 pts) et côté grandes structures (58 % ; - 9 pts) mais elles restent à des niveaux élevés. Pour les TPE, les intentions sont en légère progression (9 %, + 2 points).
 - Par ailleurs, les entreprises qui prévoient de recruter des cadres anticipent toujours de fortes difficultés de recrutement (78 %, stable par rapport aux précédents trimestres).
- **Côté cadres, le marché jugé plus favorable incite à être davantage à l'écoute des opportunités**
 - Dans le contexte de tension sur les recrutements, les cadres sont toujours plus nombreux à concevoir la mobilité externe comme une opportunité (56 % ; + 3 pts).
 - Les cadres sont de plus en plus à l'écoute du marché : 45 % se déclarent en veille (+ 3 pts).
 - Les intentions de mobilité pour le 2^e trimestre 2022 se maintiennent à hauteur de 13 %.

Sommaire

03

Bilan du 1^{er} trimestre 2022

05

Intentions de recrutement pour le 2^e trimestre 2022

07

Intentions de mobilité des cadres pour le 2^e trimestre 2022

Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes lancées le 7 mars 2022**, soit 10 jours après le début de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. La collecte des données s'est effectuée jusqu'au 18 mars inclus, période pendant laquelle les pays occidentaux ont prononcé des sanctions financières et commerciales à l'encontre de la Russie.

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

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

En complément, la publication s'appuie sur une troisième source de données : **l'exhaustivité des postes cadres distincts publiés sur [apec.fr](https://www.apec.fr)** par trimestre.

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^e trimestre 2022.

Bilan du 1^{er} trimestre 2022

L'activité économique n'a pas été uniforme au 1^{er} trimestre 2022. En janvier, elle a été freinée par les effets de la vague épidémique liée au variant Omicron. En février, le reflux de l'épidémie et la levée de la plupart des restrictions sanitaires l'ont dopée même si des difficultés d'approvisionnement ont perduré. En mars, les premiers effets de la guerre en Ukraine déclenchée le 24 février sont apparus. Les prix de certaines matières premières ont grimpé en flèche, ce qui a pesé sur les coûts de production, en particulier dans l'industrie et la construction. Sur l'ensemble du 1^{er} trimestre, la croissance a ralenti (+ 0,3 % après + 0,7 % au 4^e trimestre 2021)¹.

Le bilan d'activité s'est légèrement détérioré, en particulier dans l'industrie

Les entreprises employant des cadres ont rencontré des difficultés à produire au 1^{er} trimestre 2022. En début d'année, la résurgence épidémique a eu des conséquences sur l'absentéisme des salariés et, par ricochet, sur l'activité. Pour un peu plus d'une entreprise sur trois, les absences de salariés liées au Covid ont limité l'activité du trimestre (dont « fortement » pour 11 % d'entre elles). À cela, se sont ajoutées des difficultés d'approvisionnement qui ont limité l'activité de la majorité des entreprises de l'industrie (63 %), de la construction (62 %),

et du commerce (61 %). Dans l'industrie, les conséquences ont été particulièrement sévères : l'impact sur la production a été jugé « fort » par un quart des entreprises (26 %).

En conséquence, la part des entreprises jugeant leur activité du trimestre plutôt moins bonne que prévu augmente (28 % ; + 5 pts). Si la dégradation est générale, celle-ci est plus forte dans les entreprises industrielles, qui ont cumulé les difficultés à produire (+ 12 pts).

La dynamique des recrutements de cadres s'est maintenue

La baisse d'activité signalée par les entreprises au 1^{er} trimestre 2022 n'a pas entravé la bonne orientation des offres d'emploi cadre. Elles ont progressé de 16 % par rapport au trimestre précédent et de 11 % par rapport au 1^{er} trimestre 2019. La proportion des entreprises ayant finalisé au moins un recrutement de cadre progresse également (13 % ; + 3 pts), notamment dans les services à forte valeur ajoutée² (+ 11 pts). Les grandes structures sont restées les plus nombreuses à recruter (62 % ; - 1 pt) mais

ce sont les TPE (8 % ; + 5 pts) et les PME qui ont porté la dynamique (20 % ; + 3 pts). En parallèle, les besoins des entreprises en cadres des ressources humaines, notamment sur les métiers du recrutement et de la gestion des carrières, ont nettement progressé (+ 29 % d'offres par rapport au 4^e trimestre 2021), signe supplémentaire de la dynamique des recrutements.

La tension sur le marché s'est encore intensifiée

Dans le même temps, les difficultés à recruter, déjà très élevées fin 2021, se sont encore accentuées : 69 % des entreprises ayant embauché des cadres au 1^{er} trimestre jugent qu'il a été effectivement difficile de le faire, soit 8 points de plus qu'au trimestre précédent. Les tensions sur le marché conduisent

fréquemment à allonger les délais de recrutement : au moment de l'interrogation, bon nombre d'entreprises avaient des postes de cadres à pourvoir depuis plus de trois mois (5 % des TPE, 8 % des PME et 36 % des ETI et des grandes entreprises).

¹ Insee, Note de conjoncture, mars 2022.

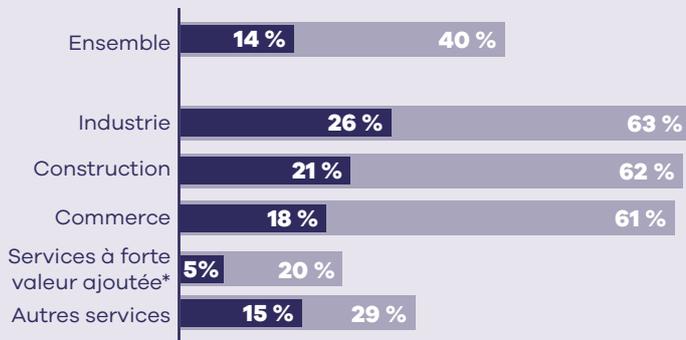
² Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D.

Les difficultés d'approvisionnement ont pesé sur l'activité au T1 2022

Part des entreprises dont l'activité a été limitée au premier trimestre 2022 par ...

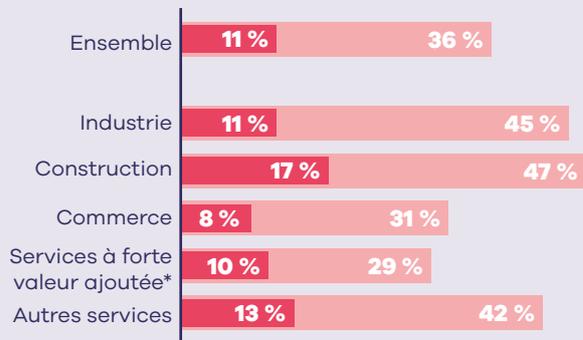
... des difficultés d'approvisionnement

■ Activité limitée par ces difficultés ■ Dont **fortement** limitée



... des absences de salarié.e.s liées au Covid

■ Activité limitée par ces absences ■ Dont **très fortement** limitée



* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D

Base : Entreprises ayant au moins un cadre

Source : Apec, 2022

Le volume d'offres d'emploi cadre a nettement augmenté

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

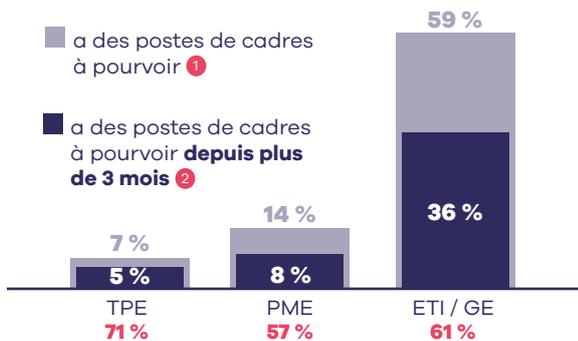


Base : Postes cadres distincts publiés sur apec.fr

Part des entreprises ayant des postes de cadres à pourvoir

■ a des postes de cadres à pourvoir ^①

■ a des postes de cadres à pourvoir depuis plus de 3 mois ^②

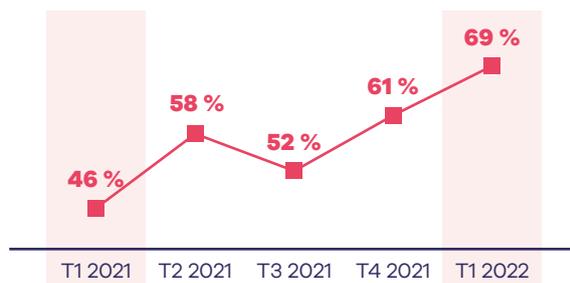


Part des entreprises ayant des postes de cadres à pourvoir depuis plus de 3 mois parmi celles ayant des postes de cadres à pourvoir ^{② / ①}

Base : Entreprises ayant au moins un cadre

Source : Apec, 2022

Part des entreprises jugeant difficiles leurs recrutements de cadres pour le trimestre écoulé



Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre

Source : Apec, 2022

Intentions de recrutement de cadres pour le 2^e trimestre 2022

Une forte incertitude entoure les prévisions de croissance au 2^e trimestre 2022. L'évolution de l'activité économique dépendra en partie de la durée de la guerre en Ukraine et de ses répercussions sur l'économie. Un flou demeure également sur l'évolution de la situation sanitaire liée au Covid-19. Dans ce contexte, l'Insee n'a pas publié de prévisions de croissance pour le 2^e trimestre 2022³. Selon les chefs d'entreprises que l'Institut a interrogés en mars, les perspectives d'activité reculent après un pic en février mais restent élevées par rapport à la moyenne de longue période⁴.

La confiance des entreprises se grippe, sans affecter les prévisions d'activité pour le 2^e trimestre, hormis dans l'industrie

Malgré un recul de 6 points en 3 mois, la confiance des entreprises dans l'évolution de leur carnet de commandes demeure élevée (72 %). Elle se situe 7 points au-dessus du niveau d'il y a un an. Si les entreprises affichent leurs inquiétudes vis-à-vis des développements de la guerre en Ukraine et de leurs effets sur l'économie, elles ne sont pas pour autant plus nombreuses à s'attendre à une dégradation

de leur activité à court terme (10 %) qu'il y a trois mois.

Les entreprises industrielles sont dans une configuration différente. L'altération de leur confiance est plus marquée (67 %, - 12 points en 3 mois, - 3 points sur un an) dans ce secteur qui anticipe davantage de dégradation de l'activité dans les trois mois à venir (15 %, + 6 pts).

Les intentions de recrutement connaissent un fléchissement dans les PME et les grandes entreprises, mais restent élevées

Les intentions de recrutement baissent de 9 points dans les ETI et les grandes entreprises (à 58 %) et de 3 points dans les PME hors TPE (à 16 %). Et si elles baissent dans l'industrie (- 3 pts à 11 %), elles se maintiennent dans les services à forte valeur ajoutée (20 %)⁵. Si l'on observe une correction, notamment pour les ETI-GE, après le pic du 1^{er} trimestre 2022, leurs intentions de recrutement restent au-dessus du

niveau enregistré les trimestres précédents (+ 9 points par rapport à juin 2021, + 3 points par rapport à septembre 2021). Dans ce contexte, le volume d'offres d'emploi cadre devrait toutefois rester élevé au 2^e trimestre 2022. La part d'entreprises prévoyant de publier des offres d'emploi cadre se maintient à 11 % et les entreprises des services à forte valeur ajoutée s'annoncent particulièrement actives (18 % ; + 4 pts).

Les difficultés de recrutement pourraient avoir de lourdes conséquences pour les entreprises

Les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises persistent à un très haut niveau depuis juin 2021 (78 %). Les conséquences pourraient être lourdes si les entreprises ne parvenaient pas à les surmonter : 45 % des entreprises prévoyant de recruter des cadres au 2^e trimestre verraient leur chiffre d'affaires baisser si ces

projets n'aboutissaient pas, soit 6 % de l'ensemble des entreprises employant des cadres. Les entreprises anticipent également une surcharge de travail pour les équipes en place (84 %), une dégradation du travail effectué (50 %) et du retard dans la livraison des commandes (32 %).

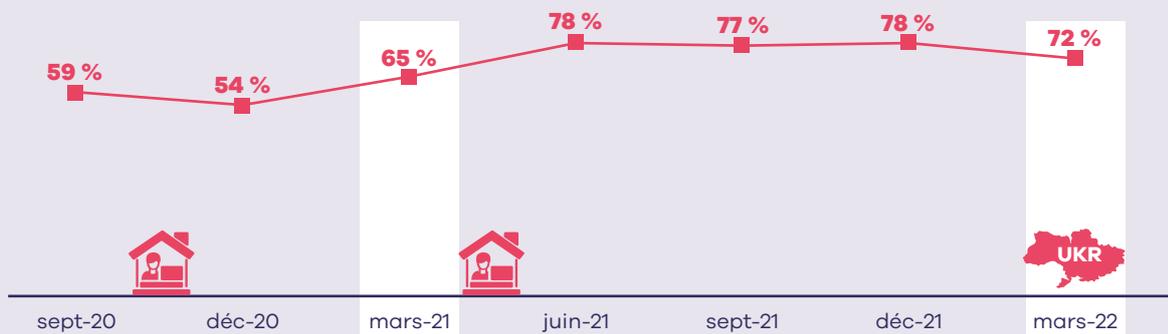
³ Insee, Note de conjoncture, mars 2022.

⁴ En mars 2022, le climat des affaires en France se dégrade nettement tandis que le climat de l'emploi est stable, Insee, Informations Rapides n° 79, mars 2022.

⁵ Activités juridiques et comptables, banque et assurances, conseil en gestion des entreprises, activités informatiques, communication et médias, ingénierie R&D.

En mars 2022, les incertitudes liées à la guerre et à ses répercussions entament la confiance des entreprises

Part des entreprises confiantes dans l'évolution de leur activité dans les trois prochains mois

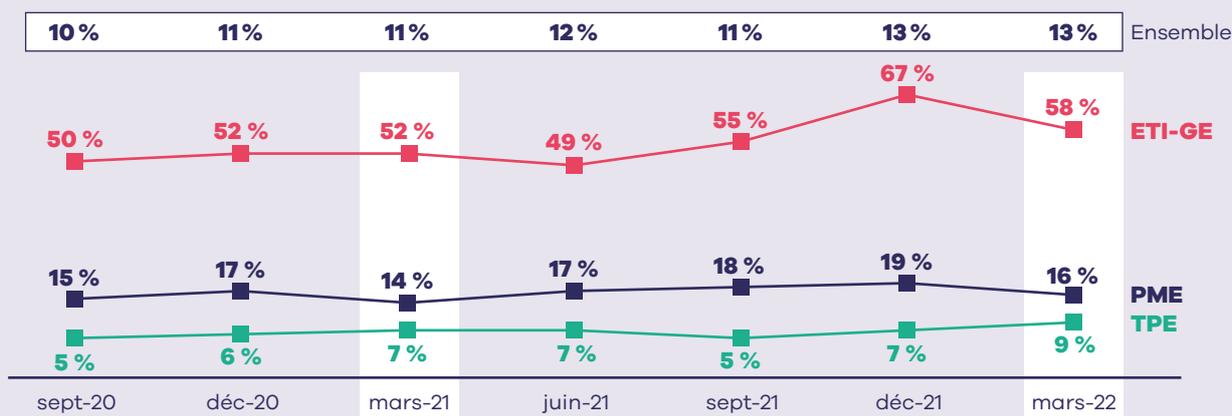


Base : Entreprises ayant au moins un cadre

Source : Apec, 2022

Malgré un fléchissement, les intentions de recrutement se maintiennent à haut niveau

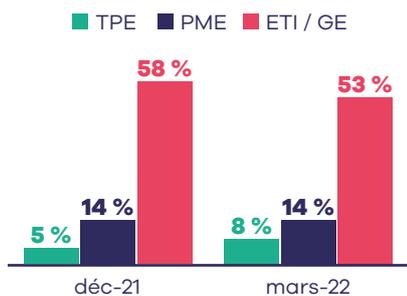
Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au cours des trois prochains mois



Base : Entreprises ayant au moins un cadre

Source : Apec, 2022

Part des entreprises prévoyant de publier une offre d'emploi cadre dans les trois prochains mois



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

Conséquences anticipées par les entreprises si les recrutements prévus au T2 2022 ne se finalisaient pas

	TPE	PME	ETI / GE
Surcharge de travail pour les équipes	85%	81%	90%
Dégradation du travail effectué / de la qualité de service	53%	47%	59%
Perte de chiffre d'affaires	49%	46%	25%
Retard dans la livraison des commandes	34%	30%	32%

Base : Entreprises prévoyant de recruter des cadres
Source : Apec, 2022

Intentions de mobilité des cadres pour le 2^e trimestre 2022

Aux yeux des cadres, le marché est jugé toujours plus favorable

La dynamique du marché de l'emploi cadre, marquée par des créations d'emploi⁶ et une hausse sensible des offres d'emploi, renforce la confiance des cadres en poste. En mars 2022, 50 % d'entre eux estiment pouvoir retrouver facilement un emploi équivalent au leur s'ils devaient changer d'entreprise ou perdre leur emploi, soit le taux le plus élevé depuis le début de la mesure (+ 3 points en trois mois et + 12 points en un an). Autre signe de leur confiance envers leur position sur le marché : 56 % d'entre eux perçoivent le changement d'entreprise comme une opportunité plutôt que comme

un risque, soit 3 points de plus qu'en février ou que sur les derniers mois de l'année 2021.

Dans un contexte inflationniste et se sentant davantage en position de force, les cadres osent de plus en plus solliciter leur employeur au sujet de leur rémunération : 51 % ont l'intention de demander une augmentation individuelle en 2022 soit 8 points de plus qu'en 2021⁷. Le contexte international pourrait toutefois affecter l'optimisme affiché des cadres et leur perception du risque que peut constituer un changement d'entreprise.

Les cadres sont plutôt ouverts aux opportunités qui pourraient se présenter à eux

Près de la moitié des cadres se déclare en veille sur le marché (45 % ; + 3 pts). La progression est tirée par les cadres âgés de 35 à 54 ans (49 % ; + 4 pts) et les cadres âgés de 55 ans ou plus (36 % ; + 3 pts). Les cadres des ETI et des grandes entreprises sont particulièrement nombreux à s'intéresser

aux opportunités d'emploi (49 % ; + 4 pts). Par ailleurs, plus de la moitié des cadres a consulté les offres d'emploi au cours des trois derniers mois, une proportion en augmentation (55 % ; + 3 pts). Ce taux reste plus élevé pour les cadres de moins de 35 ans (61 %).

Mais les intentions de mobilité ne progressent pas pour autant

Interrogés en avril 2022⁸, les cadres se montrent préoccupés vis-à-vis de la guerre en Ukraine : 50 % des cadres pensent qu'elle aura un impact négatif certain sur l'économie française dans les mois à venir, 44 % sur leur pouvoir d'achat – mais seulement 13 % sur la situation de leur entreprise. Par ailleurs, près de la moitié des cadres ayant des projets de mobilité à 3 mois estiment qu'elle pourrait avoir un impact sur leur projet (47 %).

Aussi, même si les cadres jugent le contexte plutôt favorable au changement d'entreprise, leurs intentions de mobilité à 3 mois

n'ont pas progressé par rapport au trimestre précédent.

La part des cadres envisageant d'entreprendre des démarches actives afin de changer d'entreprise dans un délai de trois mois se maintient en effet à 13 %. Les cadres des PME sont un peu plus enclins à changer d'entreprise dans ce délai (15 %) que les autres (11 % dans les TPE, 13 % dans les ETI et les grandes entreprises).

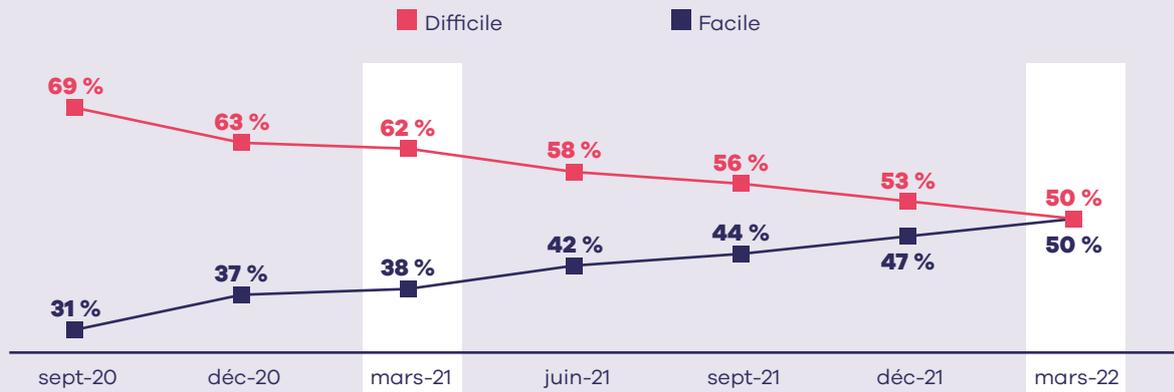
⁶ 2021, des recrutements de cadres proches du niveau record d'avant-crise, Apec, 2022.

⁷ Baromètre de la rémunération des cadres, Apec, 2022 (à paraître).

⁸ Vague intermédiaire auprès d'un échantillon de 1 000 cadres.

Les cadres font preuve d'un optimisme grandissant vis-à-vis du changement d'entreprise

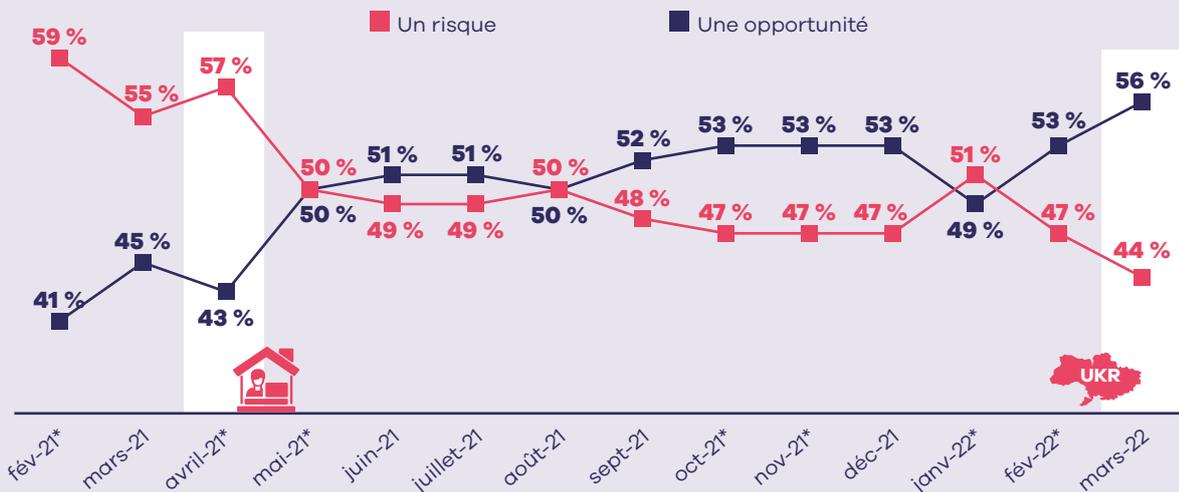
Part des cadres jugeant facile / difficile de pouvoir retrouver un emploi équivalent



Base : Cadres en poste

Source : Apec, 2022

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

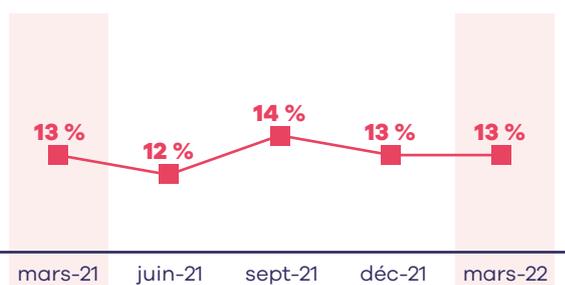


* Vagues intermédiaires auprès d'un échantillon de 1000 cadres

Base : Cadres en poste
Source : Apec, 2022

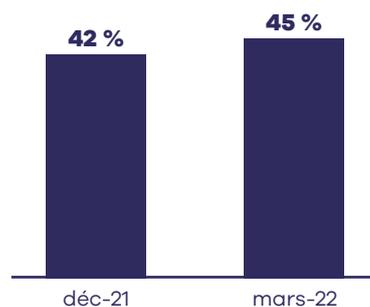
Les intentions de mobilité à court terme restent stables

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



Base : Cadres en poste

Part des cadres se déclarant en veille sur le marché de l'emploi



Source : Apec, 2022

Principaux indicateurs par taille d'entreprise

	Ensemble des entreprises	TPE	PME	ETI - Grandes entreprises
 ÉTAT DES LIEUX				
Bilan trimestriel des entreprises				
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	28 %	29 %	26 %	17 %
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	13 %	8 %	20 %	62 %
Etat d'esprit des cadres				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	22 %	17 %	25 %	20 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	50 %	56 %	48 %	50 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	44 %	54 %	39 %	45 %
 PERSPECTIVES				
Perspectives d'activité des entreprises				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	57 %	54 %	62 %	65 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	72 %	70 %	75 %	87 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	73 %	70 %	76 %	89 %
Perspectives de recrutement				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	13 %	9 %	16 %	58 %
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 %	11 %	15 %	13 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37 %	23 %	43 %	37 %

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

Principaux indicateurs par secteur d'activité

	Ensemble des entreprises	Industrie	Construction	Commerce	Services à forte VA	Autres services
 ÉTAT DES LIEUX						
Bilan trimestriel des entreprises						
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	28 %	34 %	16 %	33 %	25 %	28 %
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre	13 %	19 %	9 %	8 %	22 %	5 %
Etat d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	22 %	24 %	29 %	27 %	20 %	20 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	50 %	52 %	39 %	48 %	48 %	53 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	44 %	45 %	28 %	43 %	43 %	48 %
 PERSPECTIVES						
Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	57 %	52 %	59 %	45 %	68 %	55 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	72 %	67 %	77 %	64 %	78 %	74 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	73 %	66 %	69 %	67 %	78 %	75 %
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	13 %	11 %	5 %	8 %	20 %	11 %
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 %	15 %	12 %	18 %	13 %	11 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37 %	41 %	42 %	43 %	38 %	31 %

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 ET PROCESSUS »

- > Recrutements de cadres en 2022, Prévisions Apec révisées, avril 2022
- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Auvergne-Rhône Alpes, mars 2022
- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Occitanie, février 2022
- > Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, janvier 2022
- > Attractivité des entreprises et emplois cadres en Pays de la Loire, janvier 2022

ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)
ISBN 978-2-7336-1326-9

Avril 2022

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Sylvie Tartesse, Erwan Audren

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter: @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Avril 2022

