



Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres - 1^{er} trimestre 2021

Les intentions de recrutement de cadres sont toujours limitées, traduisant la difficulté des entreprises à anticiper dans un contexte sanitaire chargé d'incertitudes.

**DOCUMENT SOUS EMBARGO
AU MERCREDI 03 FÉVRIER 2021 À 00H01**

■ **Une reprise relative des recrutements fin 2020, à des niveaux qui restent toutefois modérés**

→ Les offres d'emploi ont progressé de 18 % entre le 3^e et le 4^e trimestre, même si elles restent nettement en deçà de leurs niveaux d'avant-crise (-17 % par rapport au T4 2019).

→ 10 % des entreprises ont recruté des cadres au 4^e trimestre, en ligne avec leurs prévisions de septembre dernier.

■ **Des intentions de recrutement pour le 1^{er} trimestre 2021 qui demeurent mesurées**

→ 11 % des entreprises prévoient de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2021, soit nettement moins qu'un an plus tôt (chute de 60 % à 41 % pour les entreprises de 100 salarié-e-s et plus).

→ Mais les difficultés de recrutement restent prégnantes : 66 % des entreprises qui projettent de recruter anticipent des difficultés.

■ **Côté cadres, une inquiétude qui progresse et des projets de mobilité limités pour le court terme**

→ Les cadres se sentent de plus en plus menacés par le risque de licenciement (24 %, +5 pts en 3 mois).

→ Ils considèrent majoritairement que changer d'entreprise actuellement est plus un risque qu'une opportunité (57 %).

→ Seuls 12 % des cadres en poste envisagent de changer d'entreprise au 1^{er} trimestre 2021.

Sommaire

05

CÔTÉ ENTREPRISES :

Un niveau d'activité jugé décevant au 4^e trimestre en raison du 2^e confinement

06

Des projets de recrutement qui se sont tout de même concrétisés en fin d'année

09

Un 1^{er} trimestre 2021 à faible visibilité

10

Des intentions de recrutement toujours modestes

14

CÔTÉ CADRES :

Des cadres de plus en plus inquiets et proactifs face à une crise qui se prolonge

17

Statu quo pour les intentions de mobilité externe au 1^{er} trimestre 2021

18

A plus long terme, des projets de mobilité externe en augmentation

Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes menées en décembre 2020.

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** au cours des périodes janvier-décembre 2020 et janvier-décembre 2019, et ce, après dédoublonnage.

Ces trois sources de données sont croisées au fil de la publication pour enrichir les analyses par acteur, par profil, par taille salariale et par secteur d'activité. *In fine*, l'approche retenue vise à appréhender de la façon la plus complète possible les perspectives pour le marché de l'emploi cadre au 1^{er} trimestre 2021.

Éditorial

L'année 2021 débute sous le signe d'une crise sanitaire toujours aigüe, d'une économie « sous perfusion » pour amortir le choc, et de beaucoup d'incertitudes...

Côté entreprises, la prudence est de mise sur les recrutements cadres, qui ne replongent pas au 1^{er} trimestre mais restent très en retrait de la dynamique des années passées. Signe préoccupant : la confiance dans l'avenir des TPE « décroche » nettement par rapport aux grandes structures. Pour autant les difficultés de recrutement ne s'évanouissent pas, et même paradoxalement elles s'aggravent ! Un défi de plus pour les équipes de l'Apec, qui doivent plus que jamais aider des recrutements plus rares mais toujours compliqués, tout en permettant aux TPE-PME qui gèlent leurs recrutements de garder le lien avec leur marché du travail.

Côté jeunes diplômé·e·s qui arrivent déboussolé·e·s sur le marché -et seront rejoints dans quelques mois par la promotion suivante qui tant bien que mal s'accroche à l'université et dans les écoles- l'heure est à la mobilisation générale pour refuser une « génération sacrifiée ». A fin janvier, l'Apec a d'ores et déjà rempli la moitié de son ambitieux objectif de 50 000 jeunes accompagné·e·s d'ici l'été, et nous mesurons chaque jour l'utilité de cet engagement.

Du côté des cadres, l'inquiétude est croissante quant au risque de perdre son poste, et aux conséquences dans ce climat de crise d'une perte d'emploi, en particulier chez les plus seniors. Mais, à la différence des crises précédentes, il semble que l'envie de mobilité, externe ou à défaut interne, subie ou choisie, reste à un niveau élevé, voire croissant ! Encore un défi pour les équipes de l'Apec -et tous les opérateurs du CEP- dans un contexte où le « juste conseil » est plus que jamais utile et même nécessaire.

Bref, un emploi cadre en pleine turbulence, mais pas à l'arrêt, qu'il faut plus que jamais éclairer !

Gilles Gateau,
directeur général de l'Apec

Contexte

Après le redressement économique du 3^e trimestre 2020, le second confinement instauré en octobre 2020 a entraîné une rechute économique. La contraction du PIB (la richesse produite) a toutefois été d'une magnitude nettement moindre que lors du premier confinement :

- 5 % au 4^e trimestre 2020 par rapport au 4^e trimestre 2019, contre
- 18,8 % au 2^e trimestre 2020 par rapport au 2^e trimestre 2019.

Surtout, la situation a été plus différenciée selon les secteurs, avec des effets plus mesurés sur la construction, l'industrie mais aussi sur les principaux moteurs de l'emploi cadre que sont les services à forte valeur ajoutée (ingénierie, informatique, conseil, banque, assurance). Cette dégradation a-t-elle eu raison des recrutements de cadres au 4^e trimestre 2020 ou a-t-elle permis que les intentions enregistrées en septembre 2020 se concrétisent et amorcent un rebond des recrutements de cadres ?

Pour le début de l'année 2021, même si le processus de vaccination est engagé, l'évolution de la situation sanitaire constitue un aléa central, telle une épée de Damoclès. L'Insee estimait en décembre 2020¹ que le PIB pourrait progresser de 3 % au 1^{er} trimestre 2021 en prenant pour hypothèse une stabilisation de l'épidémie. Une nouvelle dégradation sanitaire pourrait mettre à bas cette prévision. Dans ce contexte, les entreprises vont-elles réduire la voilure sur leurs recrutements de cadres en les dépriorisant, maintenir le cap en restant prudentes ou encore amplifier leurs recrutements pour anticiper la reprise ?

Et côté cadres, le changement d'entreprise va-t-il revêtir au 1^{er} trimestre 2021 un caractère d'opportunité ou plutôt de risque dans ce climat d'incertitude mais aussi de difficultés pour certaines entreprises qui les emploient ? Enfin, l'incertitude va-t-elle fragiliser encore davantage les cadres en début et en fin de carrière ainsi que les petites structures, comme cela avait observé lors de l'interrogation de septembre 2020 ?

¹ Insee, *Note de conjoncture du 15 décembre 2020*

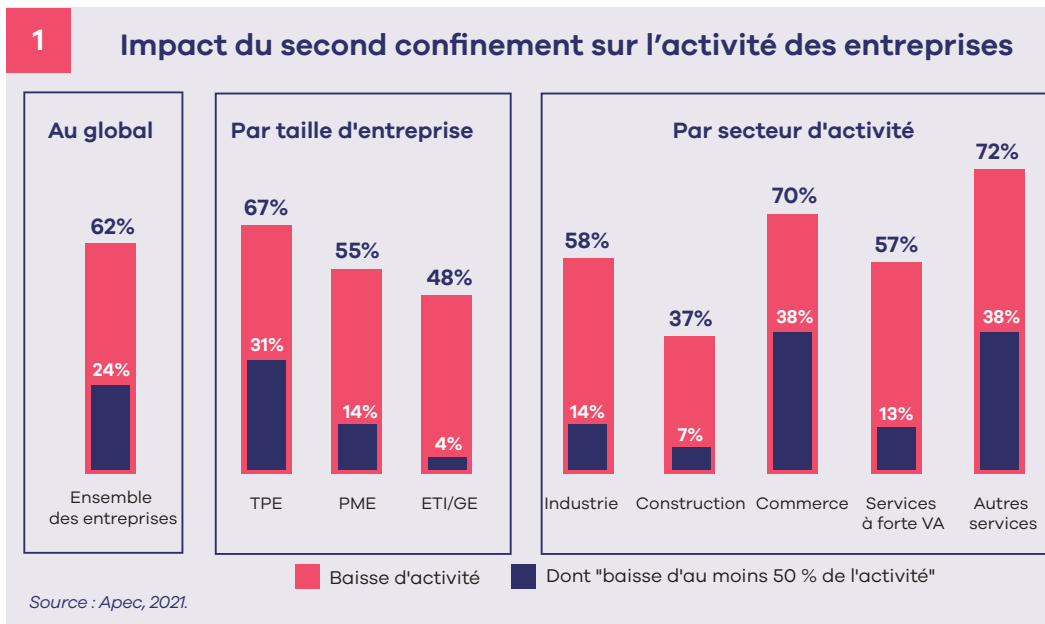
Côté entreprises

Un niveau d'activité jugé décevant au 4^e trimestre en raison du 2^e confinement

Un coup de frein moins brutal durant le 2^e confinement que lors du 1^{er} confinement

Les conséquences du 2^e confinement² sur l'activité des entreprises ont été bien moins brutales que lors du premier épisode³. Seules 11 % des entreprises employant des cadres ont ainsi vu leur activité totalement interrompue, contre plus du double (24 %) au moment du 1^{er} confinement. Mais 62 % des entreprises employant des cadres n'en ont pas moins enregistré une baisse de leur activité. Les TPE ont été, à nouveau, les plus durement touchées : 31 % ont vu leur activité baisser d'au moins 50 % contre 14 % pour les PME et 4 % pour les ETI et les grandes entreprises ¹.

Parmi les secteurs ayant le plus souffert du second confinement, figurent le commerce et les services à faible taux d'encadrement⁴, dont 38 % des entreprises ont connu une forte diminution de leur activité. Si plus de la moitié des entreprises du secteur de l'industrie et des services à forte valeur ajoutée⁵ ont également connu une baisse de leur activité, celle-ci est restée plus modérée. Particulièrement touchée par la suspension des chantiers lors du 1^{er} confinement, la construction est cette fois le secteur qui a le mieux traversé ce 2^e épisode : seules 37 % des entreprises de ce secteur disent avoir subi une diminution de leur activité.



² Du 30 octobre 2020 au 15 décembre 2020.

³ Du 17 mars au 11 mai 2020.

⁴ Transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie-restauration loisirs, intermédiaires du recrutement

⁵ Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables

Mais un 4^e trimestre 2020 décevant en termes d'activité

L'année 2020 s'est ainsi achevée sur un dernier trimestre que les entreprises ont jugé plus décevant que le précédent (52 % considèrent qu'il a été moins bon que prévu contre 36 % au 3^e trimestre), notamment pour les TPE (55 %) et les secteurs dont l'activité a été le plus durement touchée par le 2^e confinement : le commerce (61 %) et les services à faible taux d'encadrement (60 %). Ce 4^e trimestre morose vient donc clôturer une année difficile, marquée par une baisse du chiffre d'affaires pour deux tiers des entreprises comptant au moins un cadre au

sein de leur effectif. Cette baisse est particulièrement forte parmi les TPE : 40 % d'entre elles évoquent un net recul (au moins 25 %) de leur chiffre d'affaires contre 26 % des PME et 13 % des ETI et des grandes entreprises. Aucun des grands secteurs d'activité n'a été épargné par cette tendance à la baisse du chiffre d'affaires, même si celle-ci a été plus importante pour certains, comme le commerce, les services à faible taux d'encadrement ou l'industrie, que pour d'autres, comme la construction.

La réorganisation de l'activité comme réponse à la crise

Pour faire face à cette crise inédite, les entreprises ont été amenées à repenser leur manière de fonctionner. Une entreprise sur deux s'est ainsi réorganisée, en particulier les PME (56 %). Plus d'un tiers des entreprises (37 %) ont par ailleurs amorcé ou

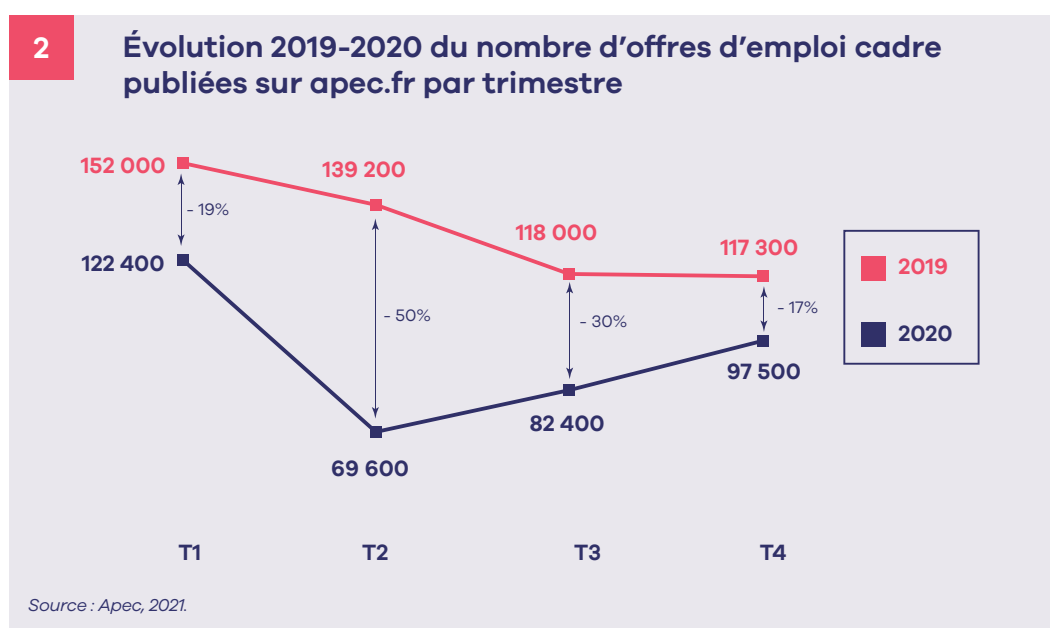
poursuivi leur transformation numérique, et ce, le plus fréquemment dans les ETI et les grandes entreprises (59 %) plutôt que dans les PME (41 %), et dans une moindre mesure au sein des TPE (34 %).

Des projets de recrutement qui se sont tout de même concrétisés en fin d'année

Des offres d'emploi plus nombreuses mais toujours en retrait par rapport à 2019

Le 2^e confinement ne s'est pas traduit par une chute brutale du nombre d'offres d'emploi cadre, comme cela avait été le cas au printemps dernier. La tendance est même plutôt à la réduction de l'écart avec les

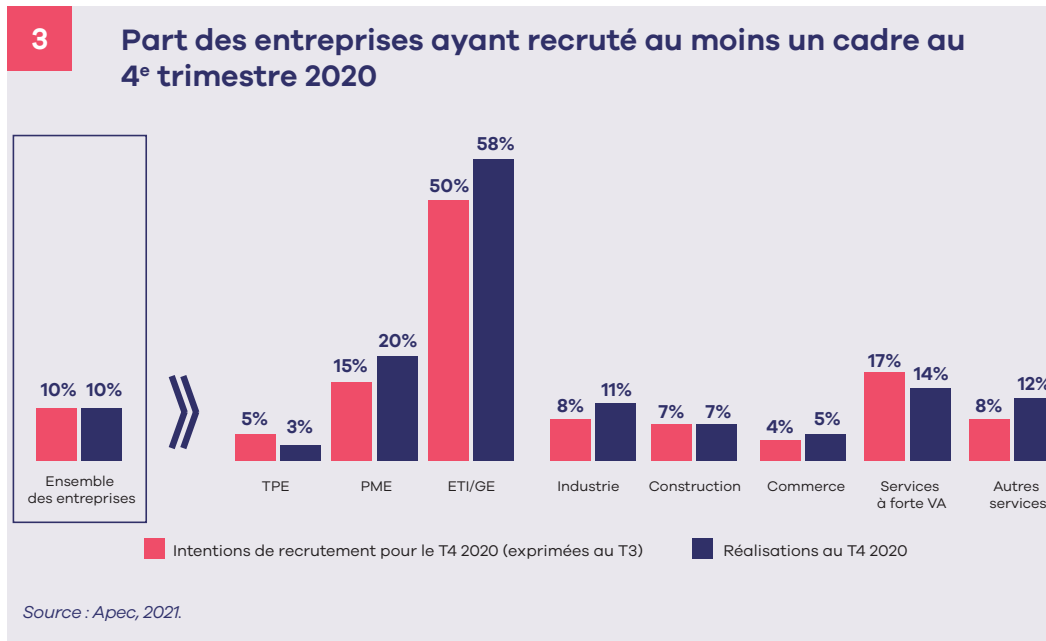
volumes d'offres diffusées un an plus tôt à la même période : il était de 17 % au 4^e trimestre 2020 contre 30 % au 3^e trimestre 2020 et 50 % au 2^e trimestre 2020 ².



Des taux de recrutement de cadres pour le 4^e trimestre conformes, au global, avec les intentions de recrutement exprimées en septembre, mais des disparités sectorielles

En dépit d'une fin d'année mouvementée, les grandes entreprises et les PME ont été plus nombreuses à recruter des cadres au 4^e trimestre 2020, qu'elles ne l'avaient envisagé lors de l'interrogation de septembre 2020⁶, ce qui n'a pas été le cas des TPE.

Si le taux de recrutement de cadres au 4^e trimestre 2020 est le plus élevé dans les services à forte valeur ajoutée (14 %), ce secteur est le seul à présenter un taux de réalisation inférieur aux intentions de recrutement exprimées en septembre 2020 ³.



2020 n'en restera pas moins une année noire pour les recrutements de cadres

Le nombre d'offres d'emploi cadres publiées sur l'ensemble de l'année 2020 n'en demeure pas moins en net recul (-29 %), avec de très fortes disparités selon les secteurs d'activité. La baisse est par exemple beaucoup plus prononcée dans le secteur de l'automobile et de l'aéronautique qu'elle ne l'est dans l'industrie pharmaceutique ⁴.

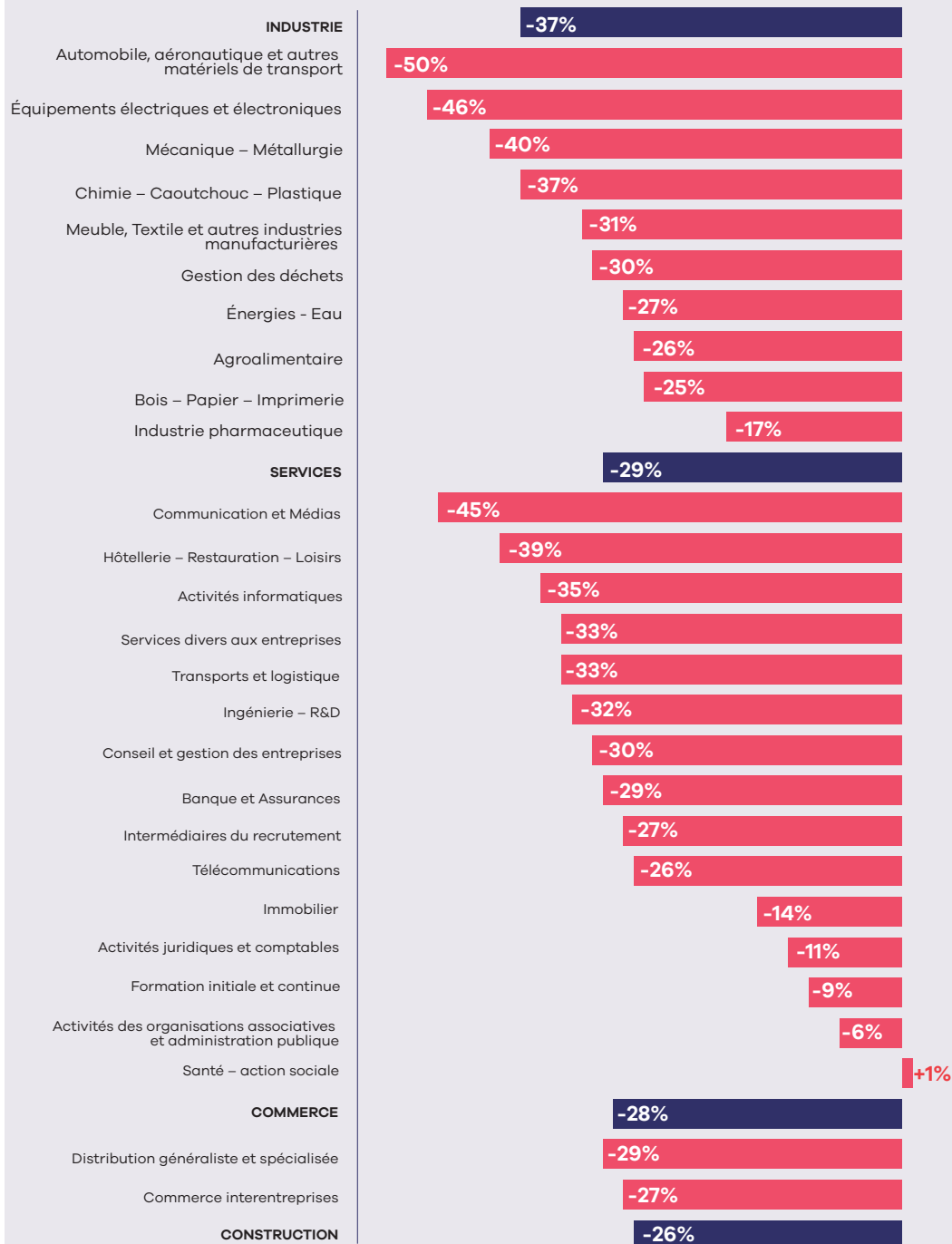
Toutes les régions ont été affectées par cette baisse des offres d'emploi cadre au cours de l'année 2020. Sans surprise, l'Île-de-France - qui constitue le premier bassin d'emplois cadres - est la plus durement touchée (-36 %), suivie de la région Occitanie

(-30 %). Cette baisse est ensuite comprise entre -21 % et -26 % pour les autres régions, la Normandie et le Grand Est étant les moins durement touchées.

Quant aux fonctions de cadres, à l'exception des métiers de la santé et du social qui enregistrent une hausse du nombre d'offres d'emploi publiées sur l'année 2020 (+ 8 %), toutes ont été impactées. Les métiers des études-R&D ou de l'informatique, principaux moteurs de l'emploi cadre, ont été les plus lourdement touchés (respectivement - 35 % et - 33 %).

⁶ Apec, *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres au 4^e trimestre*, octobre 2020

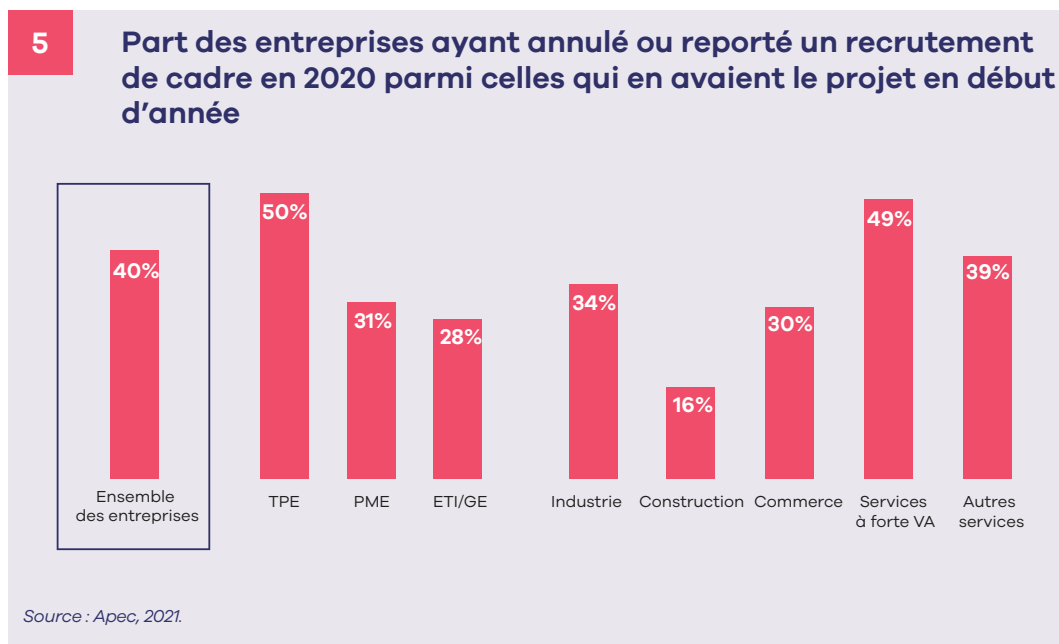
Évolution 2019-2020 du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par secteur



Source : Apec, 2021.

En dégradant l'activité économique dans des proportions inédites, la crise sanitaire aura conduit 4 entreprises sur 10 ayant l'intention de recruter un cadre en 2020 à

annuler ce projet ou à le décaler à 2021. Cela a été le cas pour une TPE sur deux et pour près d'une entreprise des services à forte valeur ajoutée sur deux ⁵.

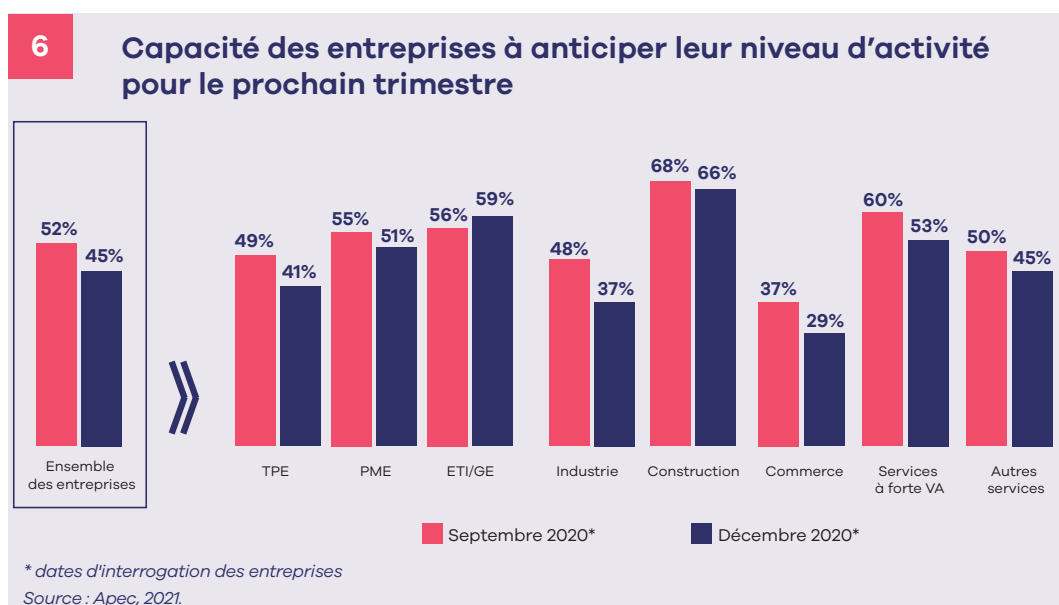


Un 1^{er} trimestre 2021 à faible visibilité

Une difficulté croissante des entreprises à anticiper l'évolution de leur activité

Au sortir du 2^e confinement, le manque de visibilité des entreprises s'est encore renforcé : 45 % des entreprises déclarent être en mesure d'anticiper leur niveau d'activité pour les prochains mois, contre 52 % en septembre 2020 ⁶. Les entreprises les moins à

même de se projeter en cette fin d'année 2020 sont les TPE (41 %), les entreprises de l'industrie (37 %) et celles du commerce (29 %), dont beaucoup ont été autorisées à rouvrir juste avant les fêtes.

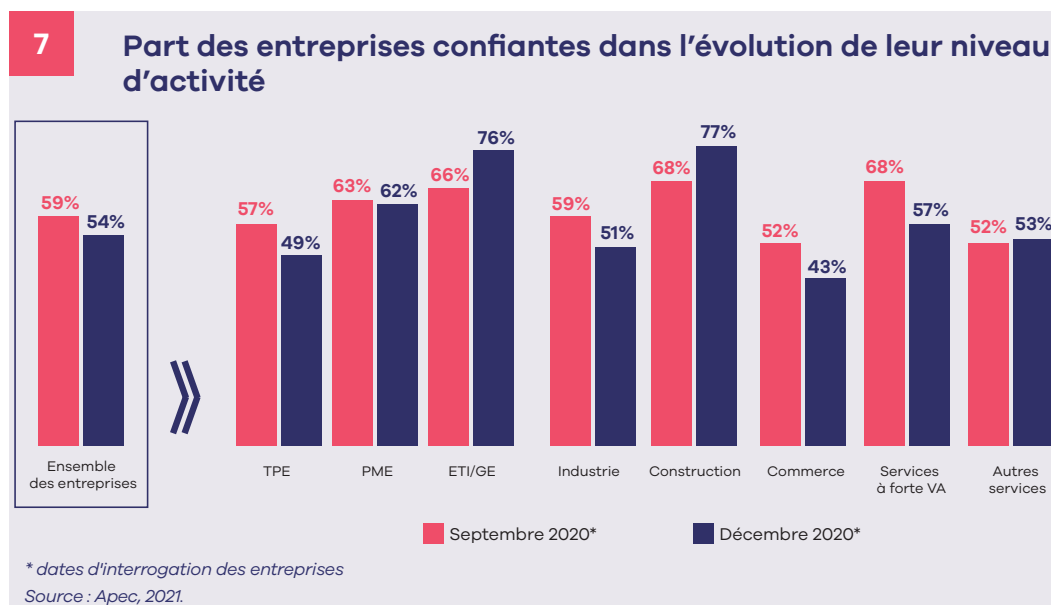


Un écart qui se creuse entre la confiance des TPE et celles des grandes entreprises

Dans ce contexte, seules 54 % des entreprises comptant au moins un cadre au sein de leurs effectifs se déclarent confiantes dans l'évolution de leur niveau d'activité. La proportion est là aussi en baisse (- 5 pts), traduisant une polarisation entre des TPE en déficit de confiance (49 % ; - 8 pts) et des grandes entreprises plus optimistes qu'en

septembre 2020 sur l'évolution de leur carnet de commande (76 % ; + 10 pts) **7**.

A l'exception des entreprises de la construction (77 % ; + 9 pts), les moins impactées par le deuxième confinement, tous les secteurs affichent une confiance en l'avenir orientée à la baisse ou sans évolution notable.



L'espoir de dépasser malgré tout la crise d'ici fin 2021

70 % des entreprises espèrent retrouver leur niveau d'activité d'avant-crise avant la fin de l'année 2021, notamment les ETI et les grandes entreprises (79 %) mais également le secteur des services à forte valeur ajoutée (77 %) et de la construction (82 %). Pour répondre au défi soulevé par la crise sanitaire, 42 % des entreprises déclarent avoir

l'intention d'amorcer ou de poursuivre leur transformation numérique en 2021 : 37 % des TPE, 48 % des PME et 67 % des plus grandes entreprises. 4 sur 10 misent également sur le développement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, en particulier dans le secteur de l'industrie (57 %) et parmi les ETI et les grandes entreprises (48 %).

Des intentions de recrutement toujours modestes

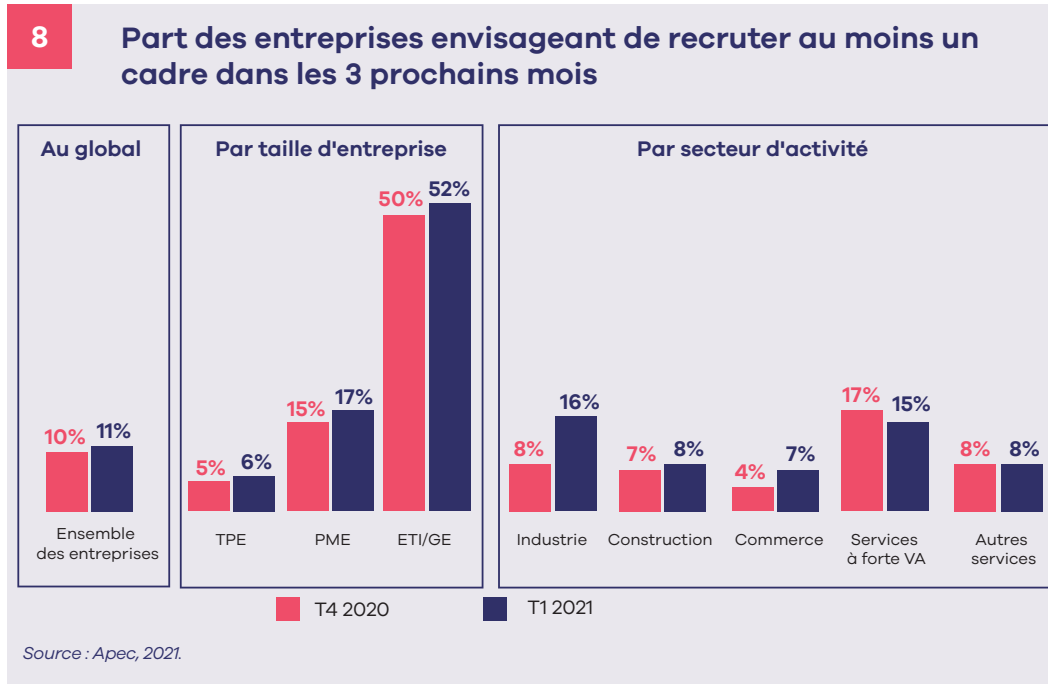
Des projets de recrutements jugés peu prioritaires et demeurant limités

Avant tout préoccupées par le retour de la croissance et l'évolution de leur niveau d'activité, les entreprises ne font pas du

recrutement de cadres une priorité pour le début d'année 2021 (8 %), et encore moins les TPE (4 %).

11 % des entreprises prévoient ainsi de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2021, soit 1 point de plus que pour le 4^e trimestre 2020 ⁸. Cette stabilité des intentions de recrutement vaut pour les TPE (6 % vs 5 %), comme pour les PME (17 % vs 15 %) et les grandes

entreprises (52 % vs 50 %). Les entreprises de l'industrie, dont les recrutements auront beaucoup baissé en 2020, affichent les intentions de recrutement les plus fortes et en doublement par rapport à celles formulées pour le 4^e trimestre 2020 (16 % vs 8 %).



Aussi, les intentions de recrutement des entreprises pour le 1^{er} trimestre 2021 restent très en deçà de celles mesurées l'année dernière à la même époque. A titre indicatif,

60 % des entreprises de 100 salarié-e-s et plus projetaient alors de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2020 contre 41 % aujourd'hui⁷.

Des recrutements concentrés dans les traditionnels moteurs de l'emploi cadre

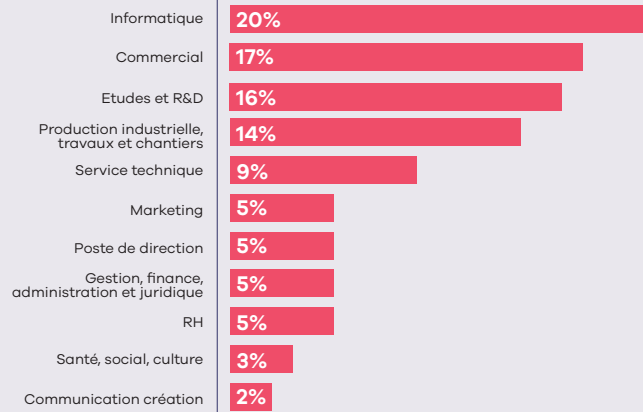
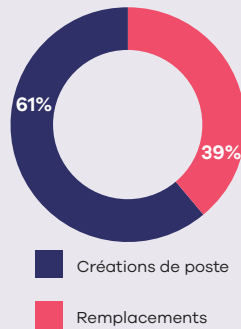
Parmi les recrutements envisagés par les entreprises employant des cadres, 61 % concerneraient des créations de poste et 39 % viseraient à remplacer des salarié-e-s parti-e-s à la retraite ou ayant quitté l'entreprise ⁹. Quatre principales fonctions concentreraient les deux tiers de ces recrutements : l'informatique (20 %), le commercial (17 %), les études et R&D (16 %) et la production industrielle, travaux et chantiers (14 %).

Comme pour le 4^e trimestre 2020, les entreprises ayant l'intention de recruter au 1^{er} trimestre 2021, tendent à privilégier les profils disposant d'une expérience de 1 à 5 ans (58 %) ou de 6 à 10 ans (52 %). Elles sont toutefois 28 % à envisager le recrutement d'un-e jeune diplômé-e, contre 25 % pour le 4^e trimestre 2020.

⁷ Jusqu'en septembre 2020, seules les entreprises de 100 salarié-e-s et plus étaient interrogées dans le cadre du baromètre Apec des intentions de recrutement

9

Répartition de l'ensemble recrutements prévus au T1 2021 selon la finalité et par fonction



Source : Apec, 2021.

Des difficultés de recrutement persistantes

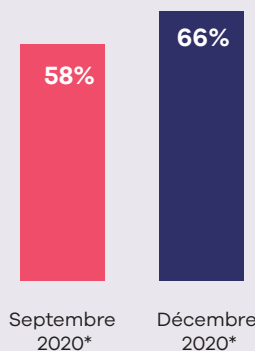
Loin de s'imaginer pouvoir recruter sans encombre du fait de la situation sur le marché de l'emploi, les entreprises sont encore plus nombreuses qu'en septembre 2020 à anticiper des difficultés de recrutement (66 % vs 58 %) ¹⁰.

Elles évoquent principalement, et de façon plus nette que pour le 4^e trimestre 2020 le

faible nombre de candidatures reçues ou de profils disponibles sur le marché (60 % vs 46 %). Vraisemblablement, ces difficultés sont liées aux profils recherchés, souvent expérimentés, et donc potentiellement en poste. Or ces cadres sont aujourd'hui peu enclins à changer d'entreprise à court terme.

10

Part des entreprises anticipant des difficultés de recrutement



Principales difficultés

- > Le faible nombre de candidatures ou de profils disponibles
- > L'identification des candidat-e-s possédant les compétences recherchées
- > Le décalage entre les candidatures reçues et les profils recherchés

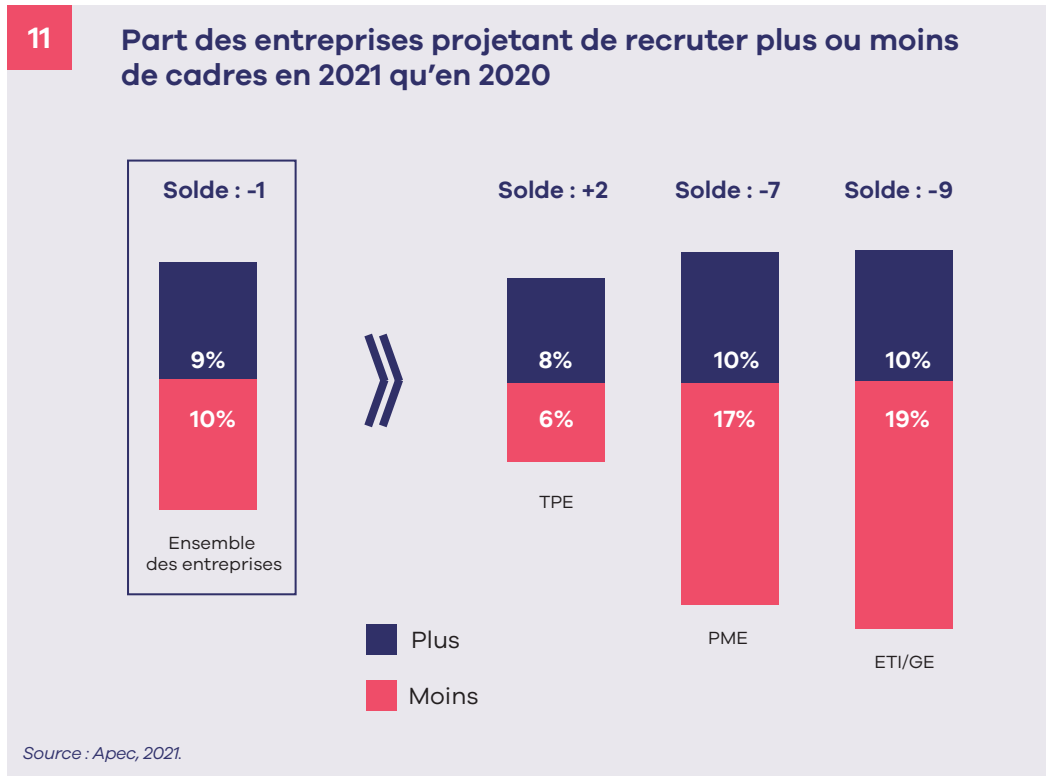
* dates d'interrogation des entreprises

Source : Apec, 2021.

Des entreprises partagées sur leurs intentions de recrutement à plus long terme

Au-delà du 1^{er} trimestre 2021, aucune tendance nette ne se dégage à ce jour concernant les recrutements de cadres en 2021. Si 9 % des entreprises envisagent d'augmenter leurs recrutements de cadres par rapport à 2020, 10 % des entreprises pré-

voient de faire l'inverse. Les TPE témoignent de ce point de vue d'un état d'esprit un peu plus offensif pour 2021 que les PME ou les grandes entreprises qui envisagent plus souvent de devoir à nouveau réduire la voilure ¹¹.



Côté cadres

Les cadres estiment globalement que leur entreprise a bien géré l'impact de la crise sanitaire sur l'activité (83 %) et qu'elle a donné la priorité à leur santé (80 %). Ils considèrent par ailleurs que leur entreprise a facilité le recours au télétravail à chaque fois que possible (81 %), en particulier en Île-de-France et dans le secteur des services à forte valeur ajoutée. Pour autant, les cadres sont aussi de plus en plus nombreux à constater les conséquences concrètes de la crise au sein de leur entreprise. En résultent des niveaux d'inquiétudes croissants en miroir du manque de visibilité que connaissent les entreprises.

Des cadres de plus en plus inquiets et proactifs face à une crise qui se prolonge

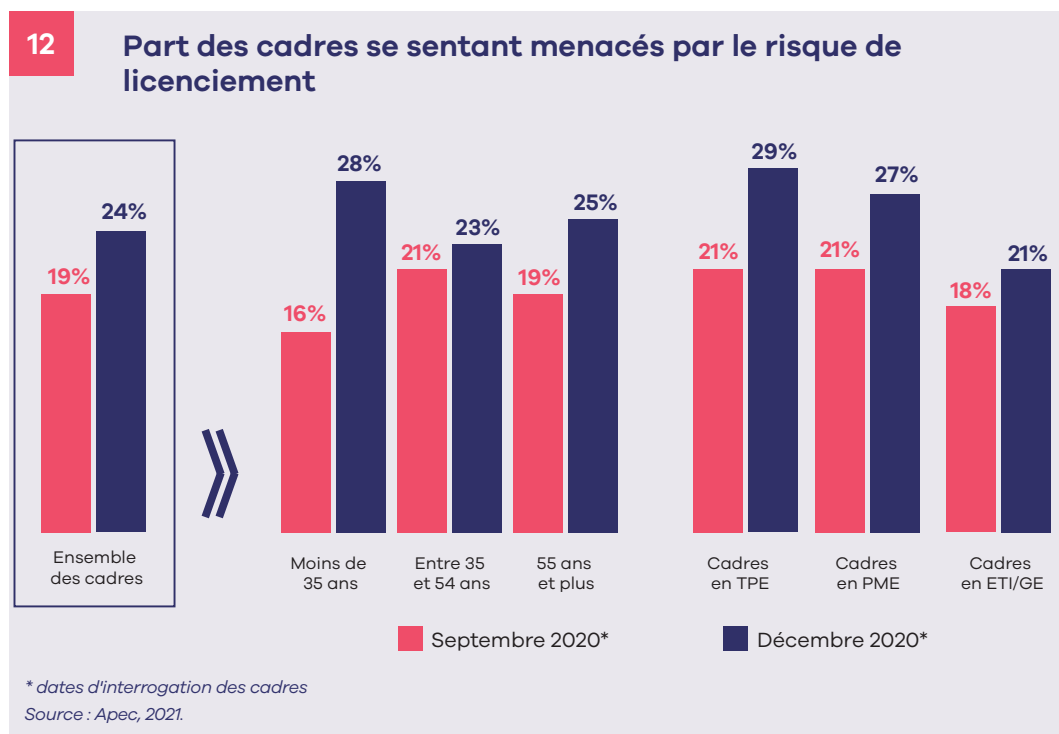
Un risque de licenciement de plus en plus palpable

Un cadre sur quatre dit ainsi avoir été directement concerné par une réorganisation au sein de son entreprise au cours du 4^e trimestre 2020.

Ils sont également de plus en plus nombreux (23 % lors de la dernière interrogation contre 19 % lors de celle de septembre 2020) à travailler dans une société ayant licencié des salarié·e·s ou annoncé de futurs licenciements depuis le début de la pandémie. Ce cas de figure est plus fréquent dans le secteur de l'industrie.

Dans ce contexte anxiogène, la crainte du licenciement progresse et concerne désormais près d'un quart des cadres (24 % ; + 5 pts).

Elle augmente en particulier chez les plus jeunes et chez les séniors ¹², mais également dans le secteur de l'industrie et du commerce. La différence tend par ailleurs à se creuser entre les cadres travaillant au sein d'une TPE ou d'une PME et leurs homologues évoluant au sein de plus grandes structures, qui ne s'estiment pas pour autant préservés du risque de licenciement.



L'inquiétude progresse également chez les cadres au chômage concernant leur recherche d'emploi et ce, en raison des confinements successifs, de l'incertitude

qui pèse sur l'évolution de la crise sanitaire, et plus généralement d'une situation qui se prolonge 76 %, + 6 pts.

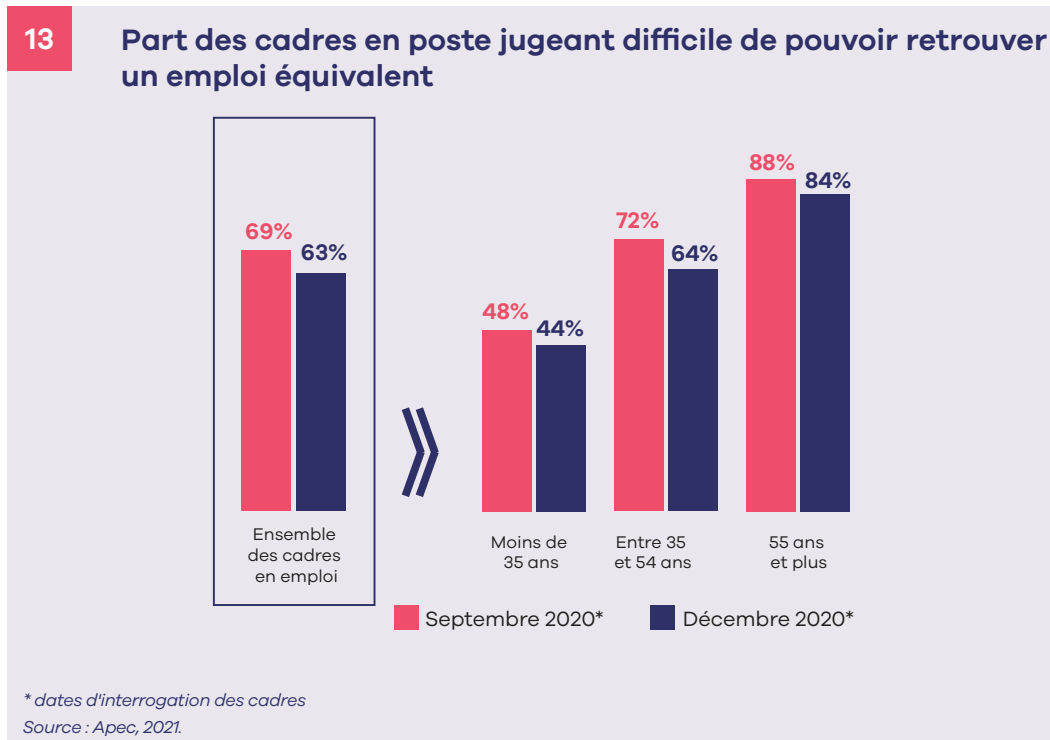
Une capacité de rebond qui inquiète toujours, mais moins qu'en septembre 2020

Les cadres en poste restent nombreux à considérer que retrouver un emploi équivalent à celui qu'ils occupent aujourd'hui serait difficile (63 %), en particulier parmi les seniors (84 %).

Signe d'un rapport de force qu'ils ne perçoivent plus comme aussi favorable qu'avant la crise, les cadres se disent prêts à de nombreuses concessions en cas de perte d'emploi, au premier rang desquelles le fait de changer de secteur d'activité

(75 %), de reprendre une formation (69 %) ou de changer de métier (65 %).

Mais la difficulté à retrouver un emploi équivalent leur apparaît un peu moins insurmontable qu'en septembre 2020 (-6 points), surtout chez ceux âgés entre 35 et 54 ans ¹³. Cela est probablement lié au fait que les opportunités d'emploi sont, depuis lors, un peu plus nombreuses et qu'elles s'adressent majoritairement à cette cible de profils.

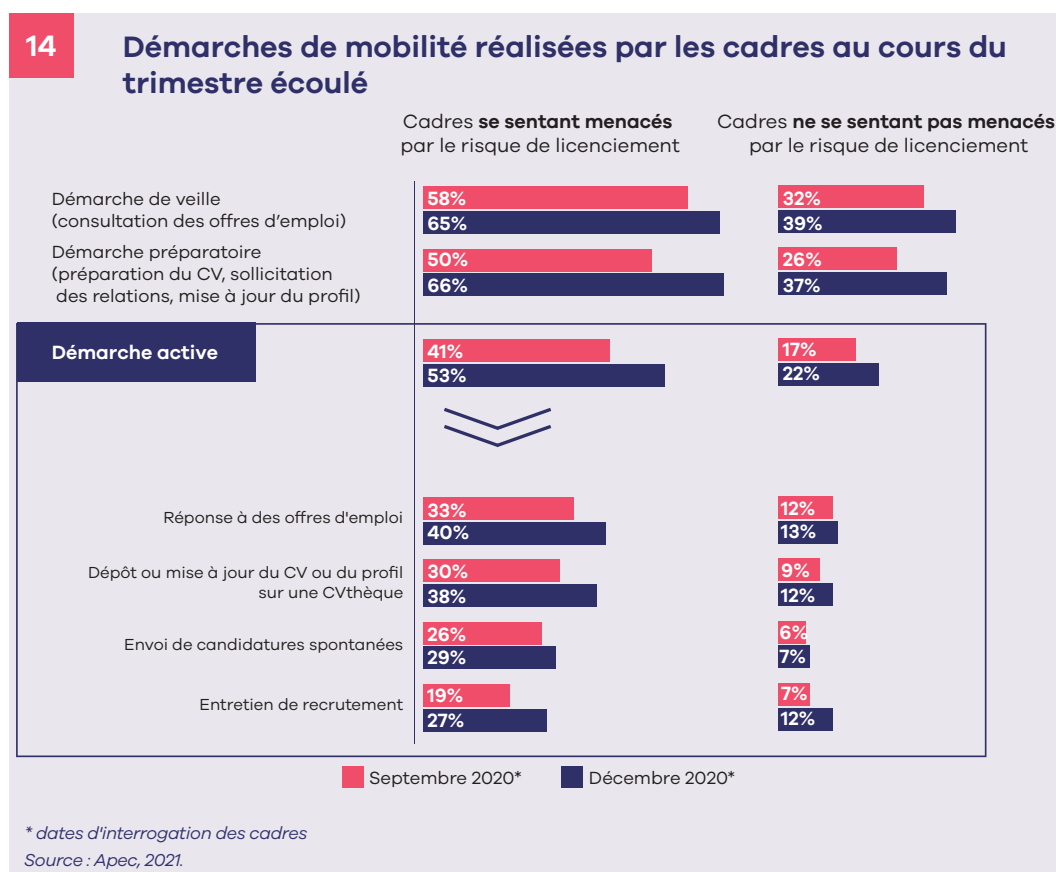


Une accélération des démarches visant à préparer une éventuelle recherche d'emploi

Plutôt que de laisser passer l'orage, les cadres ont eu tendance, notamment parmi les plus jeunes, à renforcer leurs démarches d'anticipation lors du dernier trimestre 2020.

Ils sont ainsi plus nombreux qu'en septembre 2020 à avoir consulté des offres d'emploi (47 % ; + 8 pts), mais surtout à avoir préparé le terrain en mettant leur profil à jour sur les réseaux sociaux professionnels (33 % ; + 10 pts) ou en refaisant leur CV (32 % ; + 13 pts).

La part des cadres ayant entrepris une démarche active pour changer d'entreprise, que ce soit en répondant à des offres d'emploi, en se créant un profil sur une CVthèque ou en passant un entretien de recrutement, a également progressé (32 % ; + 8 pts). Si le constat vaut pour l'ensemble des cadres, le phénomène est particulièrement net chez les cadres se sentant menacés par le risque de licenciement ¹⁴.



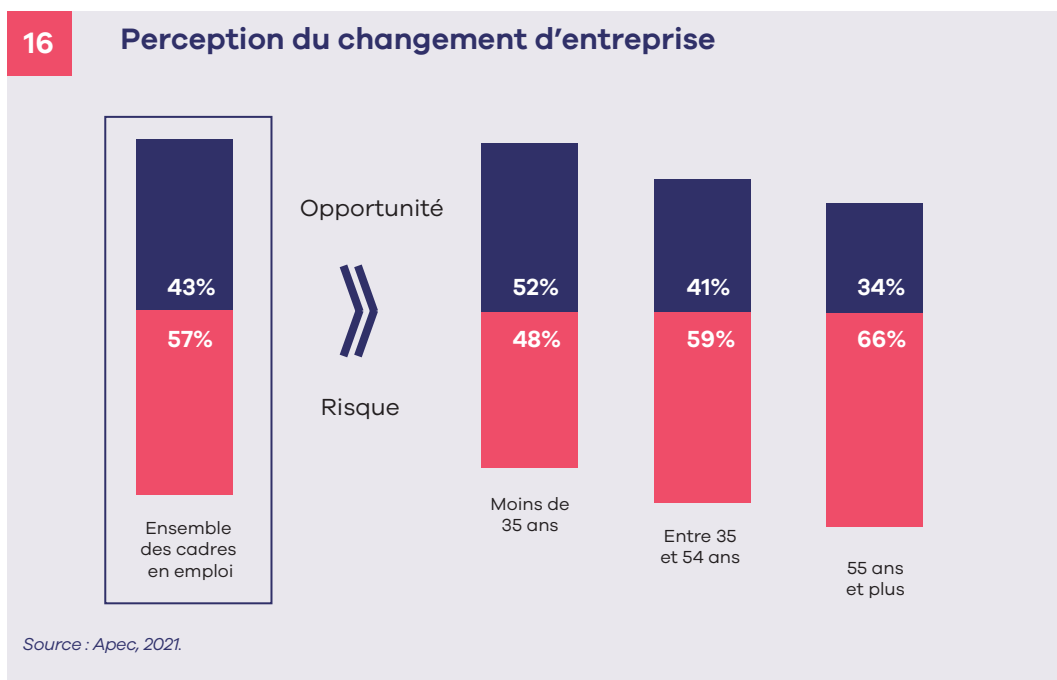
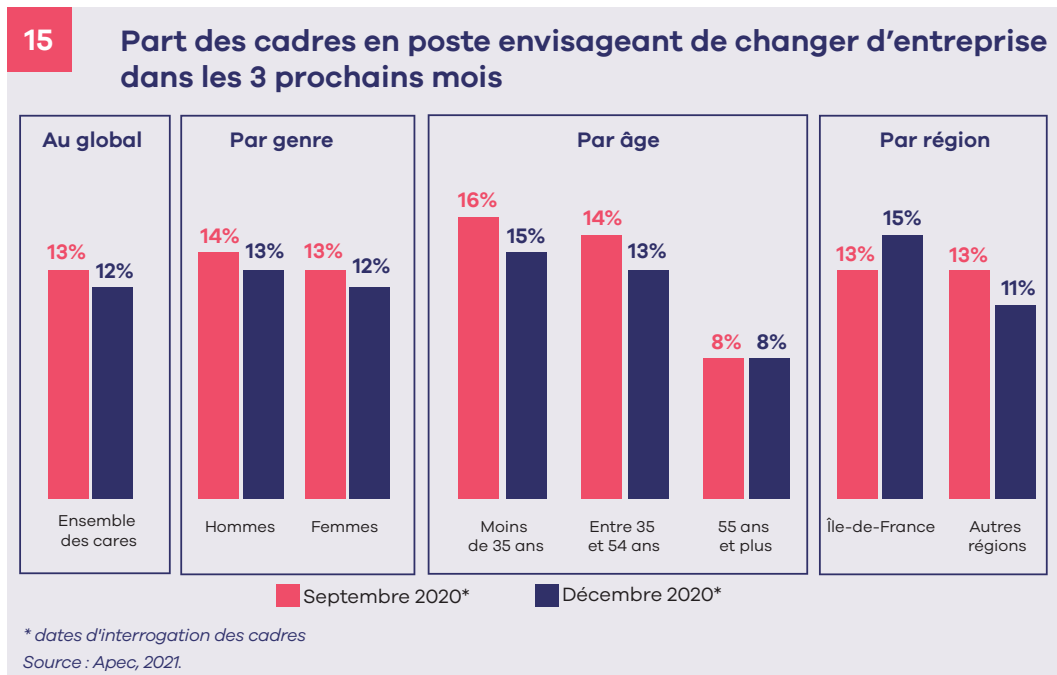
Statu quo pour les intentions de mobilité externe au 1^{er} trimestre 2021

Une appréhension du risque qui limite les projets de mobilité externe à court terme

Après une fin d'année marquée par un deuxième confinement, l'intention des cadres de changer d'entreprise à court terme est au même niveau qu'en septembre 2020 (12 % ; - 1 pt) ¹⁵.

d'entreprise comme un risque plutôt que comme une opportunité. Ce point de vue, qui est particulièrement répandu chez les seniors, concerne toutefois 48 % des cadres de moins de 35 ans alors qu'ils sont habituellement très enclins à la mobilité ¹⁶.

Dans le contexte actuel, une majorité de cadres perçoivent en effet le changement



Parmi les éléments susceptibles de les rassurer lors d'un processus de recrutement, les cadres mentionnent en premier lieu le fait de disposer d'une information transparente sur la situation économique de l'entreprise (pour 35 % des cadres). C'est un point auquel les cadres de l'industrie, davantage concernés par les annonces de licenciement depuis le début de la crise sanitaire, sont particulièrement attachés (46 %).

Alternative au changement d'entreprise dans la logique d'une évolution de poste, la mobilité interne semble bénéficier d'un regain d'intérêt de la part des cadres. Un tiers des cadres envisagent ainsi d'entreprendre des démarches pour changer de poste en interne dans les 12 prochains mois (+ 7 pts), dont 10 % au 1er trimestre 2021 (+ 7 pts). Sans surprise, ces projets restent plus fréquents dans les grandes entreprises, mais ils progressent également dans les PME.

Des projets de mobilité externe souvent portés par les cadres qui ont peur pour leur emploi

Lorsque les cadres se disent inquiets pour la pérennité de leur poste, souvent après avoir connu un épisode d'activité partielle au cours de l'année, le changement d'entreprise cesse d'être perçu comme un risque pour se muer en opportunité (63 % contre 43 % en moyenne).

28 % des cadres, qui se sentent menacés par le risque de licenciement, envisagent en effet de changer d'entreprise au 1^{er} tri-

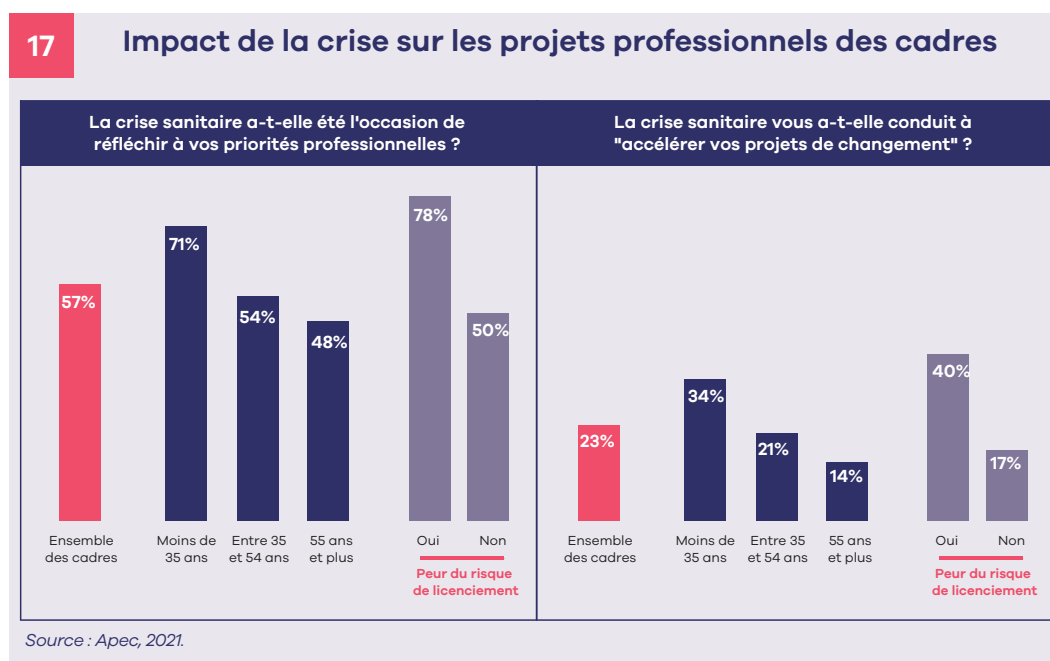
mestre 2021, contre 12 % en moyenne. Avant tout, ils expliquent leur démarche de mobilité externe par la volonté d'anticiper une situation à risque.

En fait, plus de la moitié (54 %) des projets de mobilité externe pour le 1^{er} trimestre 2021 concernent ainsi des cadres inquiets des conséquences de la crise sanitaire sur la pérennité de leur poste contre 48 % en septembre dernier.

A plus long terme, des projets de mobilité externe en augmentation

Si elle a pu perturber les projets des cadres à court terme⁸, la crise a été l'occasion, pour une majorité d'entre eux (57 %), de s'interroger sur leurs priorités professionnelles¹⁷, en particulier parmi les plus jeunes (71 %) et parmi les cadres franciliens (61 %).

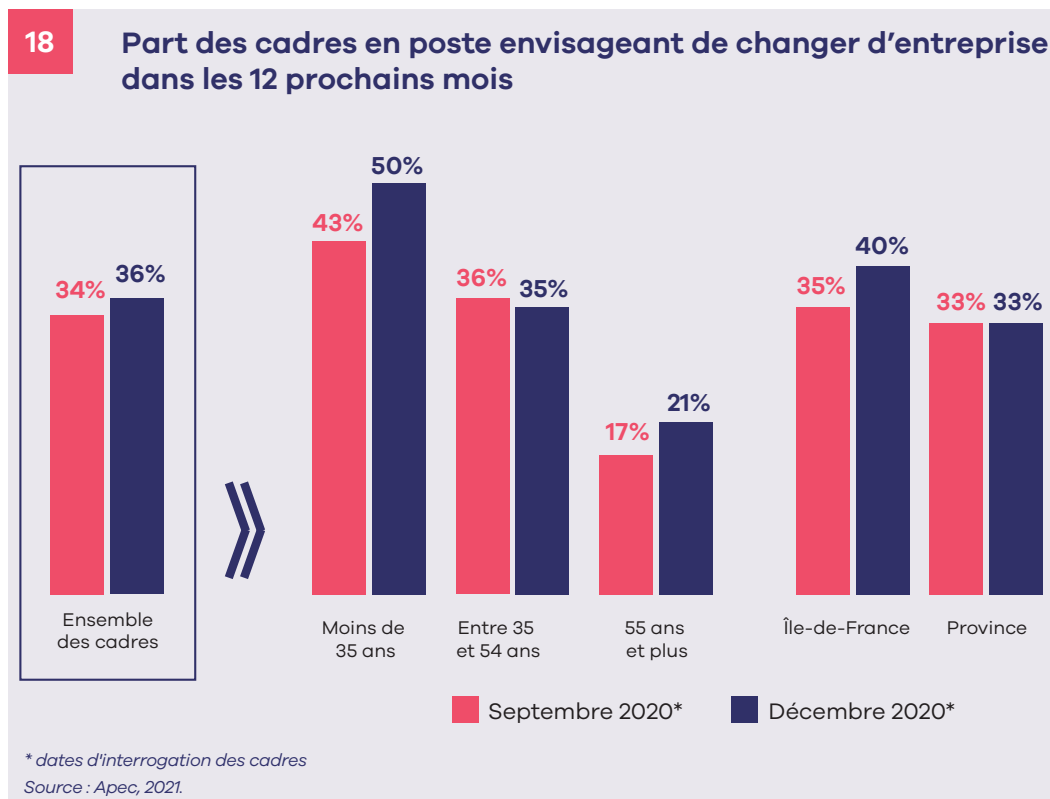
L'envie de se reconverter (33 %), de changer de région (30 %) ou de s'installer à son compte (24 %) est aujourd'hui partagée par un grand nombre de cadres, à commencer par les moins de 35 ans et par ceux à qui la crise fait craindre de perdre leur emploi.



⁸ Apec, Intentions de recrutement et de mobilité des cadres au 4^e trimestre, octobre 2020

De façon générale, et plus encore parmi les cadres en début de carrière ou ceux menacés par le risque de licenciement, la crise aura constitué un accélérateur des projets de changement (23 %), plus qu'elle n'aura conduit à les ajourner (15 %). Ce phénomène pourrait se voir amplifier par les dispositifs de soutien aux transitions professionnelles.

D'ores et déjà, les projets de mobilité à moyen terme (12 mois) sont repartis à la hausse pour les cadres en début de carrière (+7 pts) comme pour les cadres franciliens (+5 pts) ¹⁸. Reste à savoir si l'évolution de la situation sanitaire et économique permettra qu'ils se concrétisent d'ici fin 2021.



Principaux indicateurs par taille salariale

	Ensemble des entreprises/des cadres	TPE	PME	ETI-Grandes entreprises
ÉTAT DES LIEUX				
Bilan trimestriel des entreprises				
Part des entreprises dont l'activité a baissé suite au 2 ^e confinement*	62 %	67 %	55 %	48 %
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	52 % ↗	55 % ↗	48 % ↗	36 % ↗
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre*	10 %	3 %	20 %	58 %
Bilan annuel des entreprises				
Part des entreprises estimant que leur chiffre d'affaires sera baisse en 2020 par rapport à 2019*	66 %	67 %	64 %	57 %
Part des cadres ayant connu un épisode d'activité partielle en 2020*	35 %	39 %	41 %	30 %
Part des entreprises ayant annulé ou décalé des recrutements de cadres à 2021*	11 %	11 %	11 %	20 %
État d'esprit des cadres				
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	24 % ↗	29 %	27 % ↗	21 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	63 % ↘	65 %	60 % ↘	64 % ↘
Part des cadres en poste estimant que leur entreprise a bien géré l'impact de la crise sanitaire sur l'activité*	83 %	82 %	81 %	84 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque*	57 %	55 %	54 %	61 %
PERSPECTIVES				
Perspectives d'activité des entreprises				
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	45 % ↘	41 % ↘	51 %	59 %
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	54 % ↘	49 % ↘	62 %	76 % ↗
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	59 %	54 %	67 %	77 %
Perspectives de recrutement				
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	11 %	6 %	17 %	52 %
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre*	8 %	4 %	12 %	23 %
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	12 %	12 %	14 %	12 %
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	36 %	33 %	39 %	35 %
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	33 %	31 %	34 %	34 %

*Nouvelle question ou question posée différemment ne permettant pas de faire apparaître d'évolution par rapport à la vague précédente.

Principaux indicateurs par secteur d'activité

	Ensemble des entreprises/ des cadres	Industrie	Construc- tion	Com- merce	Services à forte VA	Autres services
ÉTAT DES LIEUX						
Bilan trimestriel des entreprises						
Part des entreprises dont l'activité a baissé suite au 2 ^e confinement*	62 %	58 %	37 %	70 %	57 %	72 %
Part des entreprises dont le bilan trimestriel est jugé moins bon que prévu	52 % ↗	47 %	35 %	61 % ↗	46 % ↗	60 % ↗
Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au dernier trimestre*	10 %	11 %	7 %	5 %	14 %	12 %
Bilan annuel des entreprises						
Part des entreprises estimant que leur chiffre d'affaires sera baisse en 2020 par rapport à 2019*	66 %	73 %	56 %	69 %	63 %	68 %
Part des cadres ayant connu un épisode d'activité partielle en 2020*	35 %	39 %	51 %	46 %	26 %	37 %
Part des entreprises ayant annulé ou décalé des recrutements de cadres à 2021*	11 %	8 %	4 %	5 %	19 %	10 %
État d'esprit des cadres						
Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	24 % ↗	27 % ↗	34 %	36 % ↗	17 %	25 %
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	63 % ↘	65 % ↘	61 %	69 %	59 % ↘	64 % ↘
Part des cadres en poste estimant que leur entreprise a bien géré l'impact de la crise sanitaire sur l'activité*	83 %	84 %	77 %	78 %	86 %	82 %
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque*	57 %	55 %	50 %	57 %	62 %	53 %
PERSPECTIVES						
Perspectives d'activité des entreprises						
Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	45 % ↘	37 % ↘	66%	29%	53%	45%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commande	54 % ↘	51%	77%	43%	57 % ↘	53%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	59%	55%	74 % ↗	51%	64%	56%
Perspectives de recrutement						
Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	11%	16 % ↗	8%	7%	15%	8%
Part des entreprises pour qui le recrutement de cadres sera une priorité pour le prochain trimestre*	8%	11%	5%	5%	11%	5%
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	12%	14%	17%	14%	11%	13%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	36%	37%	43%	44%	32%	36 % ↗
Part des cadres ayant envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise	33%	29 % ↘	42%	40%	29 % ↘	37%

*Nouvelle question ou question posée différemment ne permettant pas de faire apparaître d'évolution par rapport à la vague précédente.

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 »

- > L'identification des compétences dans les recrutements de cadres, décembre 2020.
- > Pratiques de recrutements des cadres, édition 2020, octobre 2020.
- > Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, octobre 2020.
- > État des lieux et prospective : l'IA dans le recrutement, septembre 2020.



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](https://twitter.com/Apec_Etudes)

ISSN 2681-2819 (Collection Recrutement)
ISBN 978-2-7336-1239-2

JANVIER 2021

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Emmanuel Kahn, Christophe Lenzi, 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^{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).