



## Baromètre Apec – 2<sup>e</sup> trimestre 2023

### Les intentions d'embauche fléchissent, mais la tension persiste

#### ■ Les intentions d'embauche de cadres diminuent pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023, mais pas les difficultés de recrutements

- La dynamique des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr décélère (-4 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2022), avec toutefois un volume qui reste élevé (163 000).
- Les intentions de recrutement de cadres à trois mois fléchissent dans les grandes structures (54 % ; -8 pts) et dans les PME (hors TPE) (17 % ; -5 pts). Elles sont stables dans les TPE (8 % ; +1 pt).
- Les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises prévoyant d'embaucher retrouvent leur plus haut niveau (84 % ; +5 pts).

#### ■ Côté cadres, les intentions de mobilité externe pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023 fléchissent aussi

- Les cadres se projettent davantage dans leur entreprise qu'auparavant : 33 % ont songé à la quitter au cours des trois derniers mois (-7 pts).
- La part des cadres envisageant de changer d'entreprise dans un délai de trois mois diminue (12 % ; -3 pts), notamment pour les cadres de 55 ans ou plus (6 % ; -7 pts) et les cadres de moins de 35 ans (15 % ; -3 pts).
- La baisse des intentions de mobilité des cadres risque de contribuer à maintenir le niveau de tension sur les recrutements.

# Sommaire

## 03

Intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023

## 05

Intentions de mobilité des cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023

## Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 6 au 17 mars 2023**, période marquée par des mouvements sociaux contre le projet de réforme des retraites :

- **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.pec.fr)** par trimestre.

# Intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023

Dans un contexte d'inflation persistante, la croissance devrait se poursuivre à un rythme modéré au 2<sup>e</sup> trimestre 2023 (+0,2 % par rapport au trimestre précédent). Dans le sillage de l'activité, l'investissement des entreprises resterait bien orienté (+0,5 % par rapport au trimestre précédent), porté par le recours aux services d'information et de communication. Les mouvements sociaux contre la réforme des retraites constituent un aléa conjoncturel, mais les conséquences devraient être limitées sur le plan macroéconomique<sup>1</sup>.

## La dynamique des offres d'emploi cadre a décéléré, avec toutefois des volumes qui restent à des niveaux historiquement élevés

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, 163 000 offres d'emploi cadre ont été publiées sur [apec.fr](https://www.apec.fr), soit 4 % de moins qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2022. Pour la première fois en deux ans, le volume d'offres d'emploi cadre est moins élevé que celui du même trimestre de l'année précédente. Cette évolution confirme le ralentissement de la dynamique des offres d'emploi cadre à l'œuvre depuis le milieu de l'année 2021.

Le secteur du commerce interentreprises a enregistré la baisse la plus forte (-21 %). Dans les services à forte valeur ajoutée<sup>2</sup>, qui constituent le moteur de l'emploi cadre, la dynamique s'est également essouffée (-2 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2022), notamment dans l'informatique (-13 %) et la banque-assurances (-8 %) qui demeurent toutefois parmi les plus gros pourvoyeurs de postes cadres à pourvoir.

Dans la santé et l'action sociale, les transports, la logistique et l'industrie pharmaceutique, la volumétrie des offres d'emploi cadre reste nettement au-dessus du niveau du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 (respectivement +40 %, +18 % et +16 %).

## Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023, les intentions de recrutement fléchissent, mais la tension de recrutement devrait rester forte

Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023, les intentions de recrutement de cadres reculent dans les grandes structures (54 % ; -8 pts) et dans les PME (17 % ; -5 pts), et se maintiennent dans les TPE (8 % ; +1 pt). Cette baisse, qui s'apparente à celle constatée en mars 2022 après le pic de décembre 2021, pourrait être en partie saisonnière. Les intentions d'embauche pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023 sont toutefois inférieures à celles mesurées il y a un an. Le contexte de mobilisation sociale contre la réforme des retraites a pu amener les entreprises à différer certains projets de recrutements.

Le fléchissement des intentions de recrutement de cadres constaté ne devrait pas se poursuivre. Plusieurs indicateurs pointent plutôt vers une probable stabilisation à haut niveau. En effet, la confiance des entreprises pour leur activité se consolide dans les PME (83 %) et les ETI-GE (87 %), et elle progresse dans les TPE (76 % ; +7 pts). De plus, l'investissement des entreprises, qui est un déterminant clé de l'emploi cadre, reste dynamique. Enfin, les prévisions de volumes de recrutement de cadres pour 2023 sont en ligne avec les recrutements réalisés en 2022<sup>3</sup>.

Malgré le recul temporaire des intentions d'embauche, le niveau de tension de recrutement attendu persiste : 84 % des entreprises prévoyant d'embaucher des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre 2023 anticipent des difficultés à le faire (+5 pt), soit une proportion qui retrouve son niveau le plus élevé. Face aux difficultés pour recruter, les entreprises devraient poursuivre leurs stratégies d'ajustements, notamment sur les salaires et sur les conditions d'emploi. En mars 2023, 17 % des entreprises se disent prêtes, en cas de recrutement difficile, à augmenter le salaire à l'embauche initialement prévu de 10 %, et 30 % à octroyer au candidat ou à la candidate plus de jours de télétravail que prévu, afin de finaliser le recrutement.

<sup>1</sup> Insee, Note de conjoncture, mars 2023.

<sup>2</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

<sup>3</sup> Apec : *Prévisions Apec 2023 - Les recrutements de cadres se stabilisent à très haut niveau*, avril 2023.

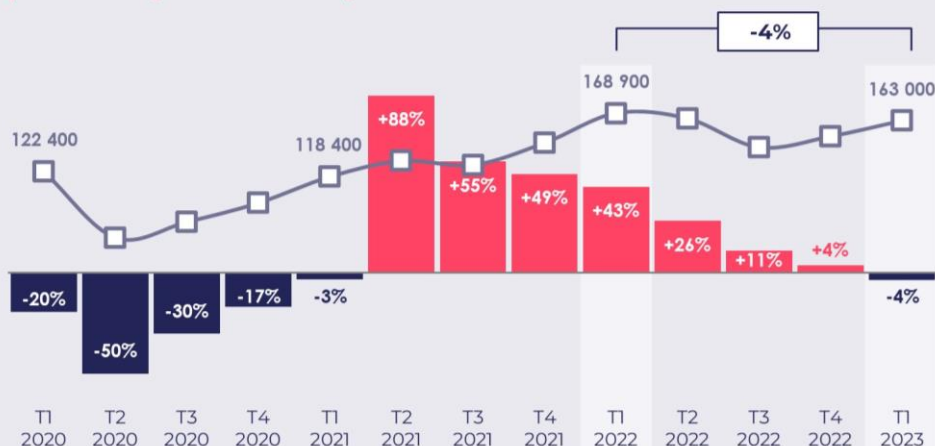
## La dynamique des offres d'emploi cadre a marqué le pas au 1<sup>er</sup> trimestre 2023

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

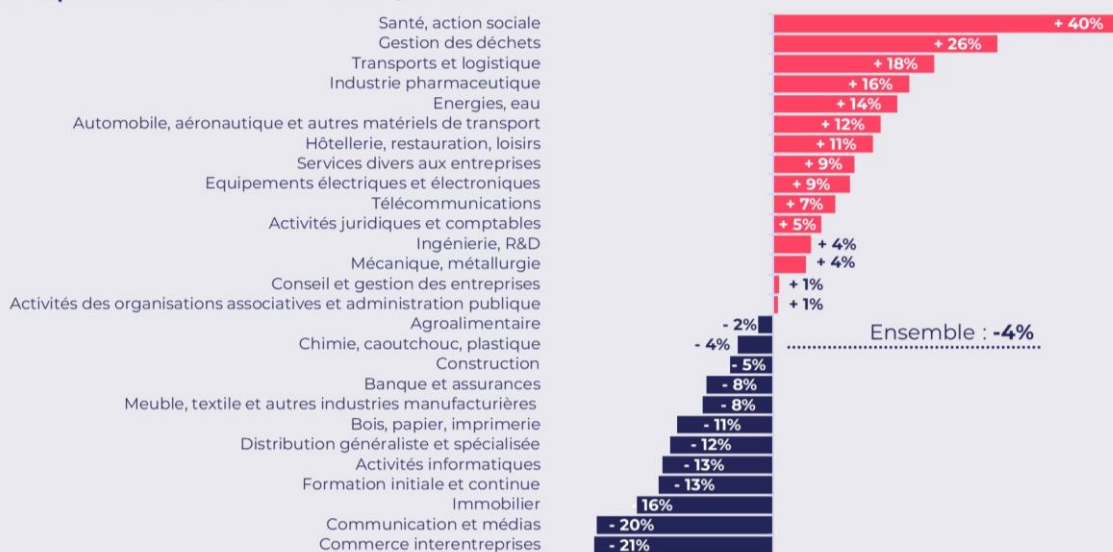
#### > Évolution trimestrielle

📊 Volume

📈 Évolution vs même trimestre de l'année précédente (%)



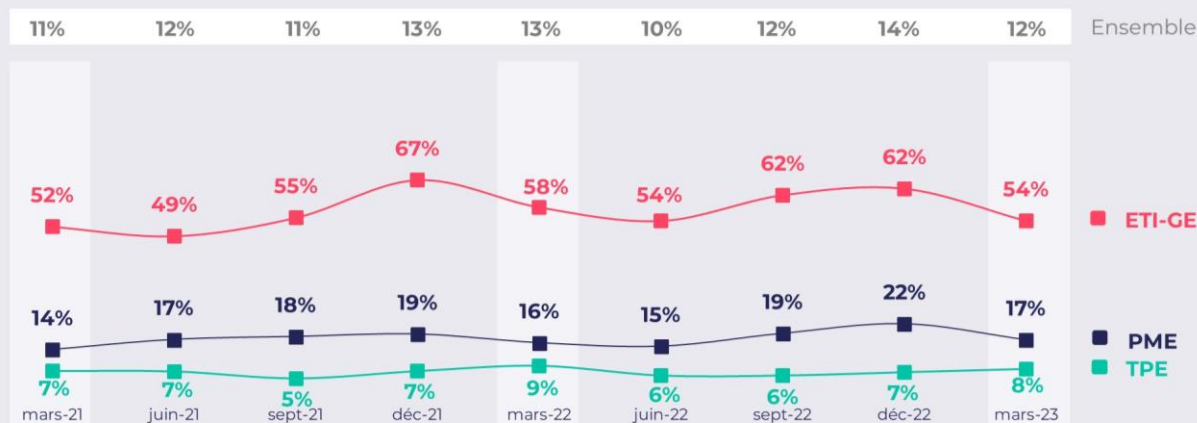
#### > Évolution par secteur d'activité - T1 2023 / T1 2022



Base : postes cadres distincts publiés sur apec.fr  
Source : Apec, 2023

## Les intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023 fléchissent dans les grandes structures et les PME

### > 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, 2023

# Intentions de mobilité des cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023

## Les cadres s'inquiètent de plus en plus de la situation économique

En mars 2023, 73 % des cadres sont inquiets pour la situation économique de la France (+4 pts par rapport à décembre 2022), soit le plus haut niveau en deux ans. Les cadres de 55 ans et plus le sont encore plus (79 % ; +4 pts). Ce niveau est à mettre en regard de la période à laquelle ils ont été interrogés (1<sup>ère</sup> quinzaine de mars), qui a été troublée par le projet de loi sur la retraite et le mouvement de contestation qu'il a soulevé.

Par ailleurs, les préoccupations en lien avec l'inflation, qui étaient déjà très élevées chez les cadres, augmentent à nouveau : 69 % des cadres en poste s'inquiètent pour leur pouvoir d'achat (+5 pts par rapport à décembre 2022). Elles gagnent notamment du terrain chez les cadres de moins de 35 ans (64 % ; +8 pts).

## Les augmentations de salaire récentes permettent aux cadres de se projeter davantage au sein de leur entreprise actuelle

Les entreprises ont fait des efforts pour soutenir le pouvoir d'achat des salarié.es : 52 % ont majoré l'enveloppe des augmentations collectives en lien avec l'inflation, et 47 % celle consacrée aux augmentations individuelles. Bien qu'elles soient souvent moins solides sur le plan économique, bon nombre de TPE ont fait de même (respectivement 43 % et 41 %). On peut toutefois noter qu'au global environ la moitié des TPE n'ont pas augmenté les enveloppes d'augmentations (qu'elles soient collectives ou individuelles). Seul un quart des grandes entreprises sont dans ce cas.

Les cadres, eux, songent nettement moins à quitter leur entreprise : au cours des trois derniers mois, 33 % ont envisagé de le faire, soit 7 points de moins qu'en décembre 2022 et 5 points de moins qu'en septembre 2022.

Dans ce contexte, la part des cadres concevant la mobilité externe comme un risque plutôt que comme une opportunité progresse (48 % ; +2 pts), en particulier pour les cadres de 55 ans et plus (70 % ; +6 pts), mais aussi pour les cadres de moins de 35 ans (34 % ; +4 pts). Pour les cadres expérimentés, le risque perçu est celui de perdre au change : 56 % des cadres de 35 à 54 ans (+3 pts) et 76 % des cadres de 55 ans et plus (+4 pts) estiment qu'il serait difficile de retrouver un emploi équivalent au leur. Cette perception progresse chez les cadres.

## Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023, les intentions de mobilité externe se tempèrent

Les intentions de mobilité externe à trois mois reculent (12 % ; -3 pts), de même que les intentions de mobilité à 12 mois (35 % ; -3 pts), se plaçant en dessous de leur moyenne de longue durée<sup>4</sup> (respectivement 13 % et 37 %).

Pour les cadres de 55 ans et plus, le recul des projets de changement d'entreprise à court terme est d'une ampleur inédite (6 % ; -7 pt), vraisemblablement en résonance avec leurs interrogations au sujet des retraites au moment de l'enquête. Le recul se confirme également pour les cadres en première partie de carrière (15 % des cadres de moins de 35 ans ; -3 pts) et, de manière moins franche, pour les cadres de 35 à 54 ans (13 % ; -1 pt).

Par voie de conséquence, cette baisse au moins ponctuelle des intentions de mobilité devrait participer à maintenir un niveau de tension élevé sur le marché de l'emploi cadre malgré le fléchissement des intentions de recrutement.

<sup>4</sup> Moyenne sur la période allant de mars 2021 à mars 2023.

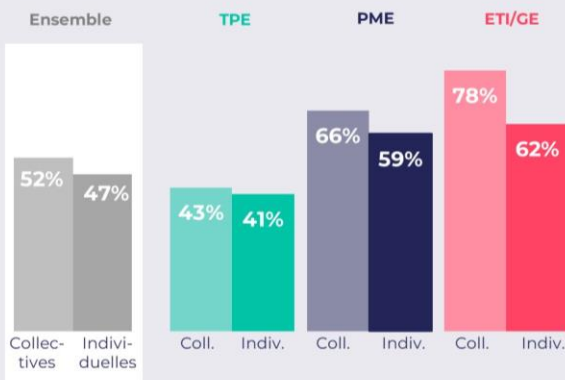
## Les inquiétudes des cadres pour la situation économique de la France s'amplifient

> Part des cadres inquiets pour la situation économique de la France

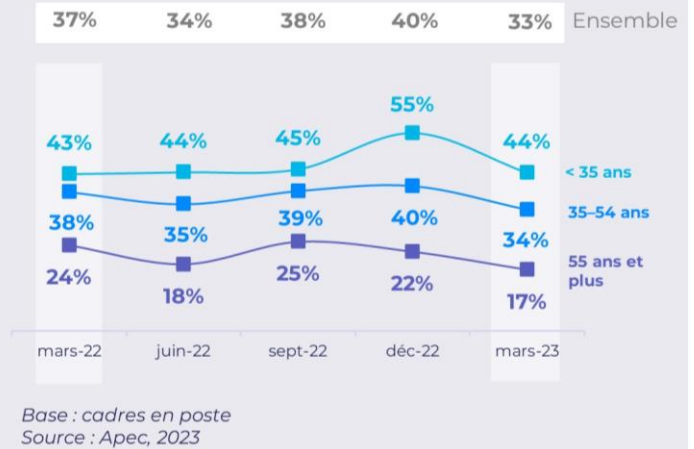


## Les entreprises ont consenti des efforts sur les salaires, les cadres sont moins nombreux en proportion à songer à quitter leur entreprise actuelle

> Part des entreprises ayant augmenté les enveloppes destinées aux augmentations de salaire en lien avec l'inflation



> Part des cadres ayant envisagé de quitter leur entreprise au cours des trois derniers mois



## Les intentions de mobilité externe à court ou plus long terme se tempèrent

> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise



# Principaux indicateurs par taille salariale

Ensemble	TPE	PME	ETI – grandes entreprises
----------	-----	-----	---------------------------------

## ETAT DES LIEUX

### Etat d'esprit des cadres

Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	19%	17%	21%	18%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	52%	58%	51%	51%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque qu'ils ne sont pas prêts à courir	48%	51%	44%	50%

## PERSPECTIVES

### Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	64%	62%	67%	72%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes	79%	76%	83%	87%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	77%	73%	84%	85%

### Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	12%	8%	17%	54%
--	-----	----	-----	-----

### Perspectives de mobilité des cadres

Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>3 mois</b> à venir	12%	9%	16%	11%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>12 mois</b> à venir	35%	33%	40%	33%

Écart par rapport aux autres tailles d'entreprises significativement **élevé** / **bas**.

# 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 »

- > Prévisions Apec 2023, avril 2023
- > Recrutements de cadres en Europe : 15 pistes d'inspirations pour surmonter les difficultés de recrutement, avril 2023
- > Recrutements de cadres en Europe, avril 2023
- > Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres, février 2023
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 1<sup>er</sup> trimestre 2023, février 2023
- > Difficultés de recrutement de cadres par région et fonction, novembre 2022

## ISSN 2826-8741 (COLLECTION RECRUTEMENT)

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, Thomas Simon,  
Cendrine Mouline



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

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

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

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

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

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

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