



Baromètre Apec – 1^{er} trimestre 2024

Le fléchissement des intentions d'embauche se confirme mais la tension sur les recrutements ne baisse que légèrement

- **Au cours de l'année 2023, la dynamique des recrutements de cadres a progressivement ralenti et les tensions se sont en partie atténuées**
 - La part d'entreprises ayant recruté des cadres au cours de l'année a connu un fléchissement en fin d'année (10 % au T4 2023 vs 14 % au T1 2023).
 - Le volume d'offres d'emploi cadre a nettement reculé en 2023 (-12 % par rapport à 2022), en particulier au 4^e trimestre (-19 % par rapport au T4 2022).
 - Les tensions de recrutement constatées ont diminué (-11 pts par rapport à 2022).
- **Pour le 1^{er} trimestre 2024, le fléchissement des intentions d'embauche se confirme mais les tensions restent élevées**
 - À l'aube de 2024, les entreprises sont moins optimistes concernant leur carnet de commandes qu'elles ne l'étaient il y a un an à la même période (-3 pts).
 - L'année démarre avec un taux d'intentions de recrutement de cadres nettement inférieur à celui enregistré un an auparavant (10 % pour le T1 2024 vs 14 % pour le T1 2023).
 - Les difficultés de recrutement anticipées continuent à baisser mais restent à haut niveau (72% pour le T1 2024 vs 79 % pour le T1 2023).
- **Les cadres abordent 2024 avec des inquiétudes persistantes sur leur pouvoir d'achat et des intentions de mobilité plus modérées**
 - 64% des cadres s'inquiètent pour leur pouvoir d'achat, soit autant qu'il y a un an à la même période (-1 pt), malgré le ralentissement de l'inflation.
 - La part des cadres projetant de changer d'entreprise dans l'année est en dessous de son niveau d'il y a un an à la même période (34 % ; -4 pts), signe sans doute du ralentissement des opportunités d'embauche.

Sommaire

03

Bilan des recrutements de cadres en 2023

05

Intentions de recrutement de cadres pour le 1^{er} trimestre 2024

07

Bilan de la mobilité des cadres en 2023 et perspectives pour le 1^{er} trimestre 2024

Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 4 au 15 décembre 2023** :

- **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.

Bilan des recrutements de cadres pour l'année 2023

En 2023, la croissance a ralenti (+0,8 % prévu après +2,5 % en 2022). L'économie, qui a hérité des tensions préexistantes sur les prix et l'approvisionnement en énergie, a été aussi marquée par une forte remontée des taux d'intérêt. Dans le sillage de l'activité, l'emploi salarié a décéléré (+0,6 % après +1,3 %). Au 4^e trimestre, la situation conjoncturelle a été moins favorable. L'activité a marqué le pas par rapport au 3^e trimestre et les entreprises ont levé le pied sur l'investissement (-0,4 %)¹.

La part d'entreprises ayant recruté des cadres s'est effritée en fin d'année

En 2023, 21 % des entreprises ont embauché au moins un cadre (-1 pt par rapport à 2022). Malgré une conjoncture en demi-teinte, les besoins en recrutements de cadres se sont maintenus à haut niveau, toujours portés par l'industrie (29 % ; +2 pts) et les services à forte valeur ajoutée (28 % ; stable).

La dynamique n'a toutefois pas été homogène sur l'année. Soutenue au 1^{er} trimestre, elle a ensuite progressivement ralenti. Au 4^e trimestre, 10 % des entreprises ont recruté au moins un cadre, soit 4 points de moins qu'au 1^{er} trimestre. L'essoufflement tient notamment à la baisse des embauches liées aux créations de postes (4 % des entreprises au 4^e trimestre ; -5 pts / 1^{er} trimestre).

Les tensions de recrutement ont commencé à fléchir au 4^e trimestre

Parmi les entreprises ayant cherché à embaucher des cadres en 2023, 47% jugent qu'il a été difficile de le faire, soit 11 points de moins qu'en 2022. Les difficultés sont restées très aigües jusqu'à la fin de l'été avant de se détendre sensiblement au 4^e trimestre, période à laquelle la concurrence entre employeurs a été moins vive. La baisse des créations de postes en 2023 a aussi pu contribuer à réduire les tensions.

Les difficultés à recruter se sont relâchées dans l'ensemble mais elles sont restées intenses, en raison notamment d'un manque de candidatures pertinentes. Ainsi, un quart des entreprises ayant cherché à recruter des cadres ont abandonné au moins un recrutement de cadre au cours de l'année (25 % en 2023 ; -1 pt par rapport à 2022).

Pour faire aboutir leurs embauches de cadres, les entreprises ont continué à assouplir leurs critères de recrutement. C'est le cas de 84 % des entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2023 (stable par rapport à 2022). Les leviers d'ajustements n'ont pas changé, le principal concernant les salaires. Ainsi, 51 % des entreprises recruteuses ont revu au moins une fois la proposition de rémunération à la hausse. Les entreprises ont aussi ajusté leurs exigences sur le profil des candidats en recrutant, au moins une fois, un cadre n'ayant pas toutes les compétences techniques demandées initialement (41 %), un cadre avec moins d'expérience que prévu (33 %), où à l'inverse un cadre ayant plus d'expérience (31 %).

La dynamique des offres d'emploi cadre a progressivement ralenti

En 2023, 549 000 offres d'emploi cadre ont été publiées sur le site apec.fr, soit 12 % de moins qu'en 2022. Le ralentissement des publications d'offres s'est accentué tout au long de l'année. Au 4^e trimestre 2023, le volume d'offres est en net recul par rapport au 4^e trimestre 2022 (-19 %).

La baisse des offres d'emploi intervient après une année 2022 qui a été celle de tous les records, avec des niveaux inédits d'offres d'emploi, de recrutements effectifs de cadres, mais aussi de tensions de recrutement. En 2023, le climat de détente des tensions a contribué au ralentissement des offres d'emploi, les entreprises n'ayant pas eu besoin de les démultiplier autant dans l'année.

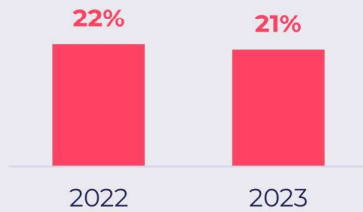
Le volume d'offres d'emploi de 2023 demeure toutefois au-dessus de celui de 2021 (+5 %) qui a également été un très bon millésime pour le marché de l'emploi cadre.

¹ Insee, *Note de conjoncture*, 14 décembre 2023.

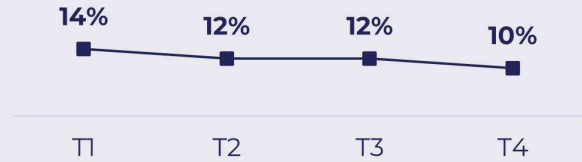
En 2023, les entreprises ont été aussi nombreuses à embaucher des cadres qu'en 2022, malgré un fléchissement au dernier trimestre

> Part d'entreprises ayant recruté au moins un cadre

> Au cours de l'année



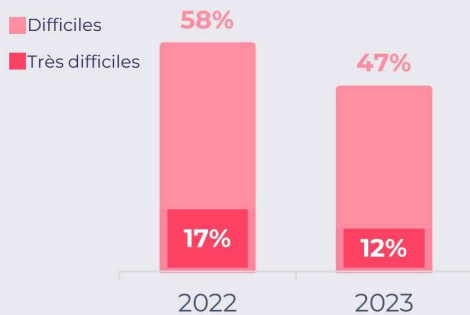
> Au cours du trimestre, en 2023



Base : entreprises employant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Les difficultés de recrutement ont diminué mais sont restées prégnantes et ont conduit les entreprises à assouplir leurs critères

> Part d'entreprises jugeant leurs recrutements de cadres ...



Base : entreprises ayant recruté ou essayé de recruter un cadre
Source : Apec, 2024

> Part des entreprises ayant réalisé au moins une fois ces ajustements en 2023 pour faire aboutir un recrutement de cadre



Base : entreprises ayant recruté au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Le volume d'offres d'emploi cadre a reculé en 2023, notamment au 4^e trimestre

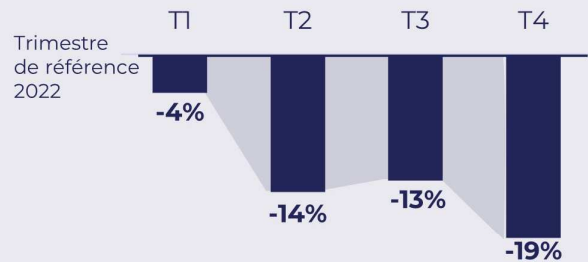
> Offres d'emploi cadre publiées sur Apec.fr

> Évolution annuelle Base 100 : 2019



Base : postes cadres distincts publiés sur apec.fr
Source : Apec, 2024

> Évolution 2022-2023, à trimestre équivalent



💡 Lecture : le volume d'offres d'emploi cadre publiées au T1 2023 a baissé de 4 % par rapport à celui du T1 2022.

Intentions de recrutement de cadres pour le 1^{er} trimestre 2024

Pour le 1^{er} trimestre 2024, l'activité économique repartirait légèrement à la hausse (+ 0,2 % par rapport au 4^e trimestre 2023), à la faveur du début du reflux de l'inflation depuis la mi-2023 et malgré des taux d'intérêt élevés. Les dépenses d'investissement des entreprises continueraient à baisser (-0,2 %). Toutefois, ces prévisions pourraient évoluer en fonction des évolutions géopolitiques et de leurs impacts sur les prévisions d'inflation et le commerce international².

La confiance des entreprises pour leur activité reste forte mais continue à s'éroder, notamment dans les TPE

Les entreprises ont progressivement perdu en confiance au cours de l'année 2023, de sorte qu'elles abordent 2024 moins sereinement que l'année précédente : en décembre 2023, le niveau d'optimisme sur le carnet de commandes (70%) a perdu 3 points par rapport à son niveau de fin 2022.

Le niveau de confiance s'est plus particulièrement érodé pour les TPE (65 % ; - 4 points) qui s'inquiètent davantage qu'il y a un an pour leur trésorerie.

Les intentions de recrutement pour le 1^{er} trimestre sont nettement inférieures à leur niveau d'il y a un an

Dans ce contexte, les intentions de recrutement de cadres à trois mois sont moins élevées qu'elles ne l'étaient à l'aube de 2023 (10 % pour le 1^{er} trimestre 2024 vs 14% pour le 1^{er} trimestre 2023, soit -4 pts). Elles sont alignées à celles du dernier trimestre 2023, les plus basses de l'année 2023.

Les perspectives d'embauche de cadres sont inférieures à leur niveau d'il y a un an pour les TPE (5 % ; - 2 pts), pour les PME (18 % ; -4 pts) et surtout pour les grandes structures (54 % - 10 pts). En outre, les entreprises sont moins nombreuses à prévoir de publier des offres (8 % ; -4 pts), qu'il s'agisse des TPE (4 % ; -3 pts), des PME (13 % ; -6 pts) ou des grandes structures (50 % ; -9 pts).

Les tensions de recrutement anticipées s'atténuent mais restent élevées

La détente des tensions de recrutement amorcée mi-2023 devrait se poursuivre (-3 pts par rapport au trimestre précédent) pour atteindre un niveau de tension anticipée significativement inférieur à celui enregistré il y a un an à la même période (-7 pts).

Pour autant, les entreprises prévoyant de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2024 s'attendent toujours majoritairement à ce que ce soit difficile (72 %), ce qui devrait les inciter, comme en 2023, à opérer de nombreux ajustements sur leurs critères afin de faire aboutir leurs recrutements.

² Insee, *Note de conjoncture*, 14 décembre 2023.

La confiance des entreprises pour leur activité s'est érodée progressivement en 2023

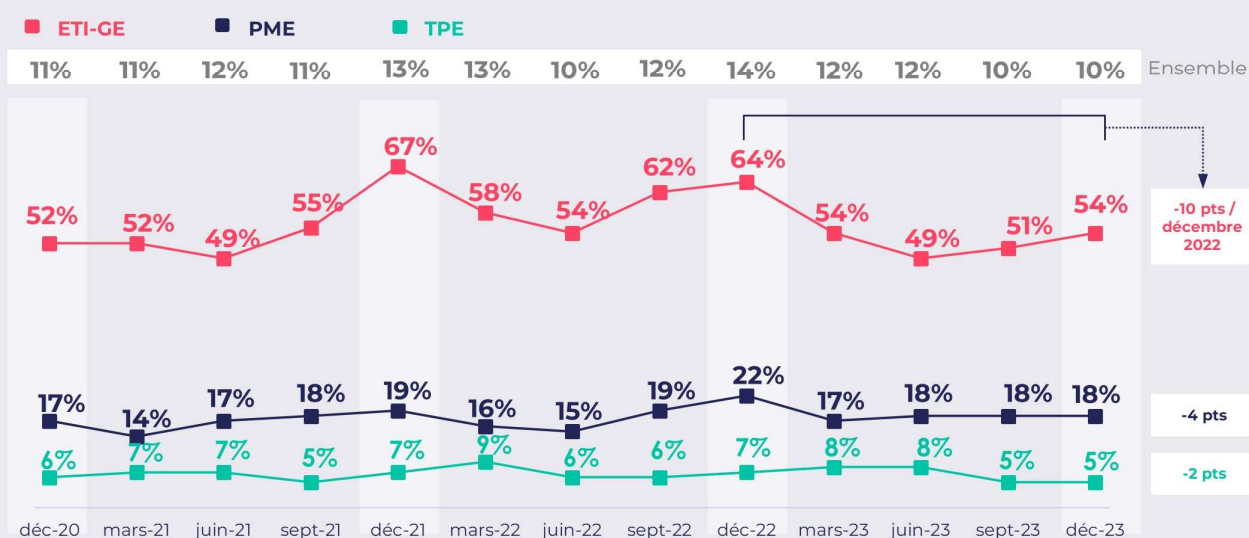
> Part des entreprises confiantes pour l'évolution de leur activité pour les trois prochains mois



Base : entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Les intentions d'embauche de cadres sont nettement moins élevées qu'il y a un an

> 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, 2024

Plus de 70 % des entreprises prévoyant de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2024 s'attendent à ce que ce soit difficile

> Part des entreprises anticipant comme difficiles leurs recrutements de cadres au prochain trimestre



Base : entreprises envisageant de recruter au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Bilan de la mobilité des cadres en 2023 et perspectives pour 2024

Les cadres ont été aussi nombreux à changer d'entreprise en 2023 qu'en 2022

En 2023, le climat économique et l'actualité internationale mouvementée ont été anxiogènes pour les cadres. La majorité d'entre eux ont exprimé des inquiétudes pour la situation économique de la France (71 % en moyenne sur l'année). Les cadres sont toutefois restés optimistes quant aux opportunités du marché de l'emploi. La moitié ont estimé pouvoir trouver facilement un poste équivalent s'ils devaient changer d'entreprise ou perdre leur emploi, soit autant qu'en 2022. Le marché de l'emploi cadre est d'ailleurs resté propice aux changements d'entreprise. Ainsi, au cours de l'année 2023, 10 % des cadres ont changé d'employeur, un niveau comparable à celui enregistré en 2022 (11 %).

Les cadres sont également restés nombreux à tenter de rejoindre une autre entreprise : 30 % ont répondu à au moins une offre d'emploi au cours de l'année 2023 (-2 pts / 2022).

Les cadres ont vu la mobilité externe comme un levier pour augmenter leur rémunération

Face à une inflation toujours conséquente en 2023, les cadres ont exprimé de vives préoccupations quant à l'évolution de leur pouvoir d'achat : deux tiers se sont déclarés inquiets à ce sujet (66 % en moyenne sur l'année). À leurs yeux, la mobilité externe a représenté l'opportunité de gagner plus. Ainsi, la part des cadres estimant pouvoir augmenter leur rémunération d'au moins 5 % en changeant d'employeur a augmenté (43 % en moyenne en 2023 vs 32 % en 2022).

Cette intuition s'est d'ailleurs confirmée. Parmi les cadres ayant sauté le pas de la mobilité en 2023, 66 % ont vu leur rémunération augmenter à cette occasion (+ 6 pts / 2022).

À l'aube de 2024, les cadres sont plus attentistes vis-à-vis de la mobilité qu'ils ne l'étaient un an auparavant

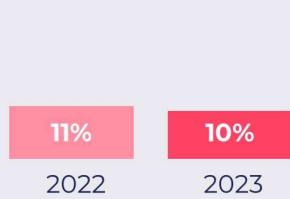
Début 2024, l'inflation reste prégnante dans les préoccupations des cadres. En effet, 64 % des cadres interrogés en décembre 2023 se disent inquiets pour leur pouvoir d'achat, soit autant qu'un an auparavant à la même période (-1 pt). Changer d'entreprise reste pour beaucoup d'entre eux un moyen d'augmenter significativement leur rémunération (41 %), malgré une légère baisse (- 3 pts par rapport au trimestre précédent), probablement consécutive aux augmentations générales et aux primes de partage de la valeur versées fin 2023 par nombre d'entreprises.

Concernant leur posture sur le marché de l'emploi, les cadres abordent 2024 de manière plus attentiste que 2023. Ils sont moins nombreux à se déclarer en recherche active d'un nouvel emploi qu'il y a un an (9 % en décembre 2023, -3 pts par rapport à décembre 2022). À l'inverse, ils sont plus nombreux à se déclarer « en veille » sur le marché de l'emploi (52 %, +7 pts).

Cette attitude se traduit également dans les projets de mobilité : 34 % expriment leur intention de changer d'employeur dans un délai de 12 mois, une proportion en recul de 4 points par rapport à décembre 2022, et à son plus bas niveau depuis le début de la mesure fin 2020. À ce stade, rien ne permet de dire si la baisse des intentions de mobilité va perdurer et si celle-ci va se transformer en une baisse effective des mobilités externes.

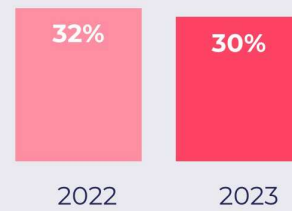
La mobilité des cadres s'est maintenue en 2023

> Part des cadres ayant changé d'entreprise au cours de l'année



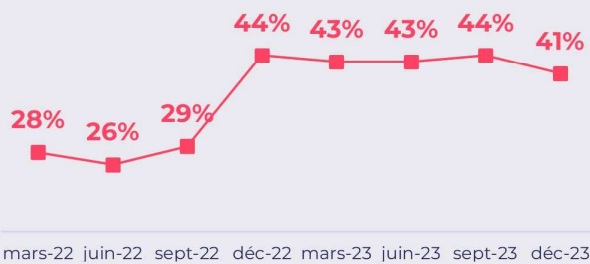
Base : cadres en poste
Source : Apec, 2024

> Part des cadres ayant répondu à une ou plusieurs offres d'emploi au cours de l'année



En 2023, les cadres ont vu la mobilité externe comme une aubaine pour augmenter leur rémunération et leur intuition s'est confirmée

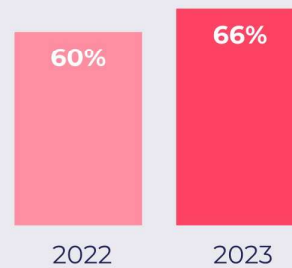
> Part des cadres pensant être rémunérés au moins 5% de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent



mars-22 juin-22 sept-22 déc-22 mars-23 juin-23 sept-23 déc-23

Base : cadres en poste
Source : Apec, 2024

> Part des cadres ayant obtenu une meilleure rémunération en changeant d'entreprise

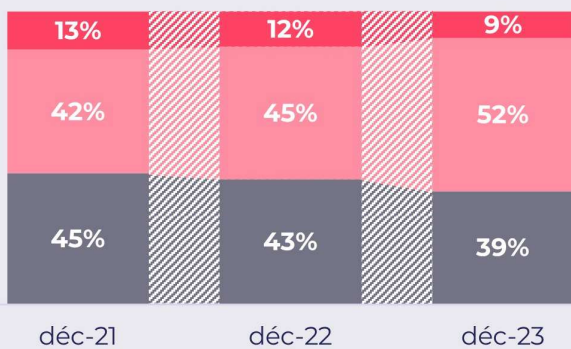


Base : cadres ayant changé d'entreprise
Source : Apec, 2024

Les intentions de mobilité des cadres à 12 mois fléchissent

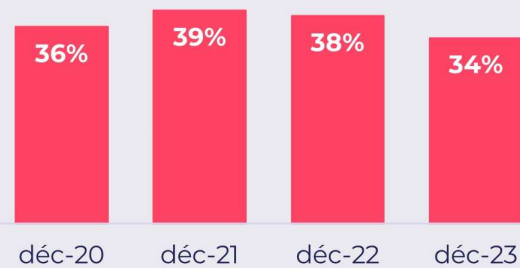
> Situation sur le marché de l'emploi

- En recherche active d'un nouvel emploi
- En veille sur le marché de l'emploi
- Ni l'un, ni l'autre



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2024

> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise dans les 12 prochains mois



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2024

Principaux indicateurs par taille d'entreprise

Ensemble	TPE	PME	ETI – Grandes entreprises
----------	-----	-----	---------------------------------



ÉTAT DES LIEUX T4 2023

État d'esprit des cadres

Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	20%	19%	23%	19%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	50%	61%	49%	47%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	47%	55%	44%	47%



PERSPECTIVES T1 2024

Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	66%	63%	72%	71%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes	70%	65%	79%	81%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	70%	65%	79%	78%

Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	10%	5%	18%	54%
--	-----	-----------	------------	------------

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%	10%	15%	11%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	34%	32%	38%	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 »

- > Qualité de vie et des conditions de travail, janvier 2024
- > Opportunités d'emploi cadres pour les docteurs et doctorants (bac +6 et plus), décembre 2023
- > Les difficultés de recrutement de cadres en 2023, novembre 2023
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 4^e trimestre 2023, novembre 2023
- > Tendances 2018-2023 des recrutements de cadres, Focus sectoriels, octobre 2023

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 > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit +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 œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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