



Baromètre Apec – 4^e trimestre 2023

Les intentions de recrutement reculent, pas la tension

■ Pour le 4^e trimestre 2023, les intentions de recrutement de cadres diminuent mais les difficultés de recrutement persistent

- Le ralentissement de la dynamique des offres d'emploi cadre se confirme : 123 200 ont été publiées au 3^e trimestre 2023, soit 13 % de moins qu'au 3^e trimestre 2022.
- Les intentions de recrutement de cadres à trois mois baissent et retrouvent leur niveau d'il y a 3 ans à la même période (10 % ; -2 pts par rapport aux intentions du 3^e trimestre 2023).
- Les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises prévoyant d'embaucher des cadres restent à haut niveau (75 % ; -1 pt par rapport au trimestre précédent).

■ Les intentions de mobilité externe des cadres se maintiennent, portées par la recherche d'une meilleure rémunération

- Les intentions de mobilité des cadres se maintiennent à un niveau relativement élevé : 37 % projettent de changer d'entreprise au cours des 12 prochains mois (stable par rapport à 2022 au même trimestre) et 14 % au cours des 3 prochains mois (+1 pt).
- La rémunération s'affirme comme la principale motivation à changer d'entreprise, citée par près de la moitié des cadres envisageant de le faire (48 %, respectivement +5 pts et +8 pts par rapport à 2022 et 2021 aux mêmes trimestres).
- 44 % des cadres estiment qu'ils pourraient gagner au moins 5 % de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent (+15 pts par rapport 2022 au même trimestre).

Sommaire

03

Intentions de recrutement de cadres pour le 4^e trimestre 2023

05

Intentions de mobilité des cadres pour le 4^e trimestre 2023

Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 4 au 15 septembre 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.

Intentions de recrutement de cadres pour le 4^e trimestre 2023

Malgré leurs inquiétudes sur la demande à venir, les entreprises devraient continuer à investir au 4^e trimestre 2023. Dans ce contexte, la croissance française devrait se poursuivre à un rythme modéré (+0,2 %)¹.

Le volume d'offres d'emploi cadre recule à nouveau mais il reste supérieur au niveau d'avant la crise sanitaire

Au 3^e trimestre 2023, 123 200 offres d'emploi cadre ont été publiées sur [apec.fr](https://www.apec.fr), soit 13 % de moins qu'au 3^e trimestre 2022. Cette baisse est comparable à celle observée au 2^e trimestre 2023 (-14 %), confirmant le ralentissement de la dynamique des offres. En outre, pour la première fois, leur volumétrie est en dessous de celle de 2021 à trimestre équivalent (-4 %). Leur niveau demeure toutefois plus élevé qu'avant la pandémie de Covid-19 (+4 % par rapport au 3^e trimestre 2019).

La volumétrie des offres recule pour la plupart des familles de métiers de cadres, y compris pour les plus recruteuses d'entre elles comme la fonction informatique (-23 % par rapport au 3^e trimestre 2022) et la fonction commercial-marketing (-15 %). Pour les métiers des ressources humaines, le recul s'élève à 27 % et traduit le ralentissement global des besoins des entreprises en compétences cadres. Les métiers de la santé et de l'action sociale font exception par leur dynamisme (+19 %), en lien avec les enjeux du vieillissement démographique et les innovations en santé digitale².

Les intentions d'embauche pour le 4^e trimestre 2023 fléchissent

Le recul de la volumétrie des offres d'emploi pourrait se poursuivre au 4^e trimestre. En effet, 8 % des entreprises interrogées en septembre ont l'intention de publier au moins une offre d'emploi cadre dans les trois mois à venir, soit 2 points de moins qu'au trimestre précédent et 3 points de moins qu'un an auparavant à la même période.

Orientées à la baisse, les intentions de recrutement de cadres à trois mois corroborent cette perspective (10 % ; -2 pts par rapport à juin 2023). Elles retrouvent leur plus bas niveau, déjà atteint en septembre 2020 et en juin 2022. Pour le 4^e trimestre 2023, la dynamique générale est tirée à la baisse par les TPE (5 % ; -3 pts).

À ce stade, rien ne laisse présager que ce recul se poursuive. En effet, après avoir nettement fléchi au 1^{er} semestre 2023, les intentions d'embauche remontent légèrement dans les grandes structures (51 % ; +2 pts par rapport à juin). Les TPE et les PME pourraient leur emboîter le pas à court ou moyen terme. D'autant que l'horizon s'est dégagé pour les entreprises employant des cadres : en effet, la majorité d'entre elles sont en mesure de prévoir leur activité à court terme (64 % ; +5 pts en un an), y compris parmi les TPE (61 % ; +5 pts) et les PME (70 % ; +7 pts).

Les tensions de recrutement restent aigües

Malgré le recul des intentions d'embauche, les difficultés de recrutement anticipées persistent. Ainsi, 75 % des entreprises prévoyant d'embaucher des cadres au 4^e trimestre 2023 s'attendent à ce que ce soit difficile (-1 pt). La légère détente constatée en juin se confirme, mais la tension reste à très haut niveau et peut compromettre la finalisation des recrutements dans certains cas. Dans ce contexte, nombre d'entreprises se disent préoccupées par les départs ou risques de départ de collaborateurs, notamment parmi les grandes structures (19 % des TPE, 30 % des PME et 57 % des ETI et des grandes entreprises)³.

¹ Insee, *Note de conjoncture*, 12 octobre 2023.

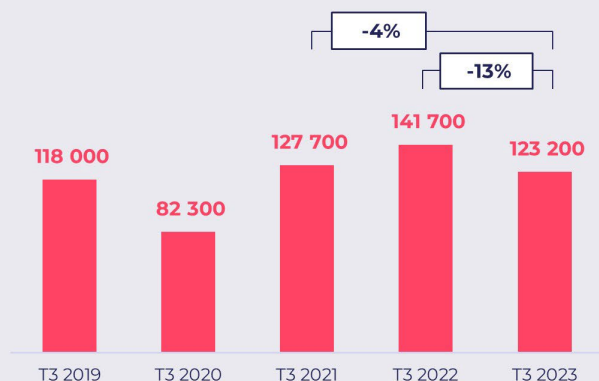
² La santé et l'action sociale, bilan 2018-2023 des recrutements de cadres, Apec, octobre 2023.

³ Apec, *Fidéliser ses cadres*, octobre 2023.

À trimestre comparable, le volume d'offres d'emploi cadre a diminué, et ce dans la plupart des fonctions

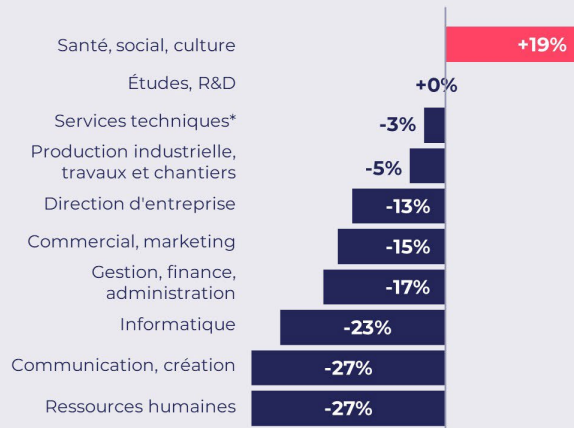
> Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](https://www.apec.fr)

> Évolution à trimestre équivalent



Base : postes cadres distincts publiés sur [apec.fr](https://www.apec.fr)
Source : Apec, 2023

> Évolution par fonction - T3 2023 / T3 2022

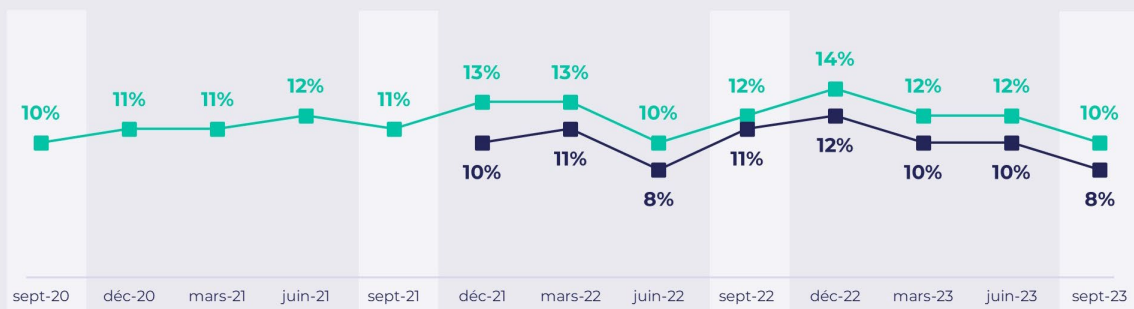


*achats, logistique, maintenance, qualité et sécurité.

Les entreprises prévoient de réduire la voilure de leurs recrutements de cadres au 4^e trimestre 2023

> Intentions d'embauches de cadres et de publications d'offres pour des postes de cadres

- Part des entreprises envisageant de **recruter au moins un cadre** au cours des trois prochains mois
- Part des entreprises ayant l'intention de **diffuser au moins une offre d'emploi cadre** au cours des trois prochains mois



Base : entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec, 2023

Trois quarts des entreprises projetant de recruter des cadres 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, 2023

Intentions de mobilité des cadres pour le 4^e trimestre 2023

Les cadres voient de plus en plus la mobilité externe comme une aubaine pour augmenter leur rémunération

Face à une inflation qui reste élevée et malgré un léger ralentissement engagé depuis plusieurs mois (+4,4 % sur un an prévu fin 2023)⁴, les préoccupations des cadres pour leur pouvoir d'achat continuent de se renforcer. 69 % d'entre eux se déclarent inquiets à ce sujet, soit 4 points de plus qu'en septembre 2022.

Les cadres perçoivent davantage qu'il y a un an la pression sur les salaires induite d'une part par le contexte inflationniste, et d'autre part par les difficultés de recrutement. En outre, 44 % des cadres estiment qu'ils pourraient gagner significativement plus en changeant d'entreprise, une opinion en nette progression (+15 pts par rapport à 2022 à la même période). Les cadres de moins de 35 ans sont encore plus persuadés de pouvoir bénéficier d'une rémunération plus élevée en changeant d'entreprise (51 % en septembre 2023, +13 points).

Dans un contexte qu'ils jugent favorable, les cadres restent nombreux à exprimer des projets de mobilité

Au-delà de la perspective d'une meilleure rémunération en cas de changement d'entreprise, le marché de l'emploi demeure particulièrement favorable à la mobilité selon les cadres et 56 % la perçoivent comme une opportunité. Ce sentiment progresse de 2 points rapport à 2022 à la même période, retrouvant son plus haut niveau depuis le début de la crise sanitaire. En outre, la proportion de cadres en poste estimant qu'il leur serait facile de retrouver un emploi équivalent s'ils devaient changer d'entreprise continue de gagner du terrain (49 %, +2 pts par rapport à septembre 2022).

Dans ces circonstances, les intentions de mobilité externe des cadres se maintiennent au plus haut : 37 % ont l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise au cours des 12 prochains mois (stable par rapport à septembre 2022), parmi lesquels 14 % ont l'intention de le faire dans les trois mois (+1 pt).

Des salaires à l'embauche attractifs pourraient inciter les cadres à concrétiser leurs projets

Les projets de mobilité des cadres sont largement motivés par la recherche d'une meilleure rémunération. Près de la moitié des cadres en recherche d'un nouveau poste engagent ces démarches dans l'optique de gagner plus (48 %). La volonté de voir sa rémunération augmenter domine nettement la hiérarchie des moteurs de la mobilité des cadres, devant la recherche de meilleures conditions de travail (32 %), de meilleures perspectives d'évolution (29 %), ou de missions plus intéressantes (27 %).

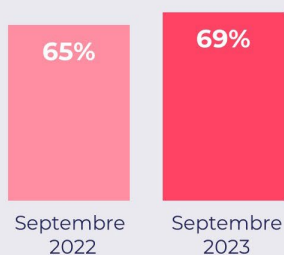
Si la rémunération était déjà le premier moteur de l'intention de mobilité des cadres auparavant, son importance a augmenté significativement ces deux dernières années (+5 pts par rapport à septembre 2022, +8 pts par rapport à 2021). Cette tendance pourrait inciter les cadres à négocier plus fermement leur salaire⁵, et à accepter des propositions salariales jugées intéressantes dans le contexte d'approches directes.

⁴ Insee, *Note de conjoncture*, 12 octobre 2023.

⁵ Apec, *La négociation salariale à l'embauche*, octobre 2023.

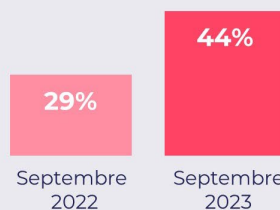
Les cadres s'interrogent de plus en plus sur leurs perspectives salariales

> Part des cadres inquiets pour l'évolution de leur pouvoir d'achat



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2023

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



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2023

Les intentions de mobilité des cadres restent relativement élevées

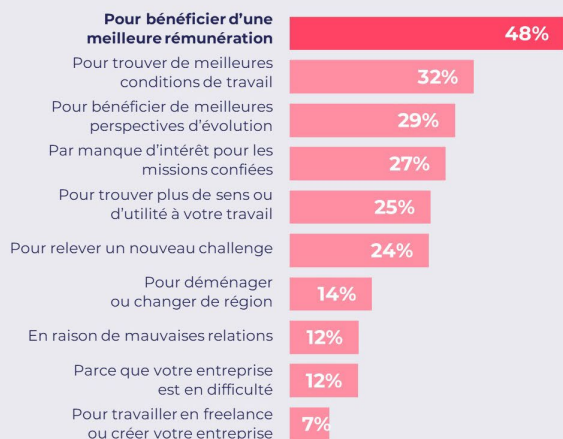
> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise



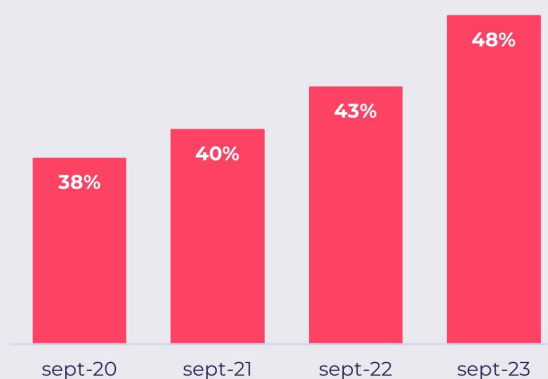
Base : cadres en poste
Source : Apec, 2023

Les envies de mobilité sont de plus en plus motivées par la recherche d'une meilleure rémunération

> Motivations des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise (3 réponses possibles)



> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise se déclarant motivés par la perspective d'une meilleure rémunération



Base : cadres ayant l'intention de quitter leur entreprise dans les 12 prochains mois
Source : Apec, 2023

Principaux indicateurs par taille salariale

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

ETAT DES LIEUX T3 2023

Etat d'esprit des cadres

Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	19%	15%	23%	18%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	51%	57%	49%	50%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	44%	50%	40%	45%

PERSPECTIVES T4 2023

Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	64%	61%	70%	73%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes	73%	69%	79%	82%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	71%	67%	79%	86%

Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	10%	5%	18%	51%
--	-----	-----------	------------	------------

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	14%	8%	15%	15%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les 12 mois à venir	37%	26%	41%	37%

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 »

- > Fidéliser ses cadres : des stratégies encore peu développées alors que des leviers existent, octobre 2023
- > Portrait statistique des cadres seniors, septembre 2023
- > Comment les cadres démissionnent-ils ?, août 2023
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 3^e trimestre 2023, août 2023
- > Les recrutements de cadres et les OPCO, juin 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).