



# Prévisions Apec 2024

## Un très haut niveau d'embauches de cadres mais une dynamique qui se ralentit

### ■ Le marché de l'emploi cadre est resté porteur en 2023 et s'établit bien au-delà des 300 000 recrutements prévus

- Les entreprises ont recruté près de 331 000 cadres en 2023 soit une progression de 7 % sur un an et un nouveau record historique. Après les forts rebonds post-Covid (+18 % en 2021 et +15 % en 2022), la dynamique de l'emploi cadre a retrouvé, l'an dernier, son rythme d'avant crise.
- Les services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie-R&D, conseil, banque-assurance) sont restés très actifs et la bonne surprise est venue de l'industrie avec un bilan 2023 très positif (+15 %), notamment par un effet de rattrapage dans l'automobile et l'aéronautique. Le commerce et la construction sont, en revanche, à la peine.
- L'ensemble des régions ont profité de cette bonne orientation, avec une mention spéciale pour l'Auvergne-Rhône-Alpes, l'Occitanie et les Pays de la Loire qui affichent les plus fortes progressions.

### ■ En 2024, le volume des recrutements de cadres progresserait encore légèrement

- En 2024, les recrutements de cadres continueraient à progresser mais à un rythme ralenti nettement (+2 %). Il prendrait toujours appui sur les services à forte valeur ajoutée et l'industrie. Le commerce, la construction et certains services (immobilier) réduiraient la voilure.
- Les régions motrices pour l'emploi cadre (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, Occitanie et Pays de la Loire) apporteraient leur écot à cette progression.
- Les autres territoires verraient leur volume de recrutements de cadres se contracter ou demeurer stable. Ces baisses ne seraient pas de nature à gommer les hauts niveaux de recrutements établis en 2023.

### ■ De nombreux aléas entourent cette prévision

- La croissance économique 2024 ne s'annonce pas sous les meilleurs auspices avec un contexte géopolitique facteur d'instabilité, et un investissement percuté par la forte hausse des taux d'intérêt en 2022 et 2023.

# Bilan global 2023

## Un marché de l'emploi cadre porteur en 2023

### 330 700 recrutements de cadres réalisés en 2023

Après deux années de forts rebonds économiques, la croissance économique hexagonale est rentrée dans le rang en 2023 (+0,9 %). Ce ralentissement est lié à une consommation des ménages atone alors qu'elle constitue, en règle générale, un puissant vecteur de croissance. La spirale inflationniste, encore forte l'an dernier, a en effet incité les ménages à la prudence en privilégiant l'épargne à la consommation. Pour autant, l'investissement des entreprises, moteur de croissance essentiel pour l'emploi cadre, a bien résisté et affiche une progression de +2,7 % sur un an. Dans ce contexte, le marché de l'emploi cadre est resté bien orienté avec des entreprises qui ont recruté 330 700 cadres (+7 %). Il renoue avec la dynamique qui le caractérisait avant la crise sanitaire. *In fine*, les entreprises ont recruté beaucoup plus de cadres que ce qu'elles avaient prévu un an auparavant même si l'activité semble avoir ralenti au dernier trimestre 2023<sup>1</sup>.

Les moteurs traditionnels de l'emploi cadre (activités informatiques, ingénierie – R&D, activité juridiques, comptables, conseil) sont restés très actifs avec des hausses observées de leur volume de recrutements de cadres oscillant entre +6 et +10 %. La bonne surprise est venue de l'industrie en pleine transformation et dont les besoins en expertise et compétences cadres se sont renforcés (+15 %). On peut faire aussi l'hypothèse que le cycle de rebond post-Covid a été plus lent à se manifester dans l'industrie. D'autres secteurs, en revanche, ont réduit leur voilure (la construction, la distribution généraliste et spécialisée), dans un contexte économique extrêmement délicat. Dans les territoires, le marché de l'emploi cadre est, sans exception, demeuré porteur. Trois régions (Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et Pays de la Loire) se singularisent par des progressions conséquentes en lien avec un tissu économique riche en services à forte valeur ajoutée et d'industries à haute intensité technologique.

### Des créations d'emplois de cadres en hausse en 2023

Dans un marché de l'emploi cadre qui se caractérise par une forte fluidité, les entreprises ne se sont pas contentées de recruter des cadres pour compenser des départs. Elles ont ainsi créé plus de 85 000 postes de cadres par recrutement externe ou promotion interne, soit une progression de 6 % sur un an. En parallèle

des 330 700 recrutements réalisés, elles ont continué à activer leur marché interne et promu 66 600 salarié.es au statut de cadre (+5 %), soit au global 397 300 postes pourvus et un volume supérieur aux 311 900 sorties enregistrées (licenciements, démissions, départs à la retraite).

#### Création nette de postes cadres en 2023

Recrutements externes de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	330 700
	+
Promotions internes de non-cadres au statut de cadre	66 600
	-
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	270 500
	-
Départs à la retraite de cadres en poste	41 400
	=
<b>Création nette de postes cadres (recrutements + promotions – sorties/départs)</b>	<b>+85 400</b>

<sup>1</sup> Baromètre Apec - 1<sup>er</sup> trimestre 2024, Apec, février 2024

Source : Apec, 2024

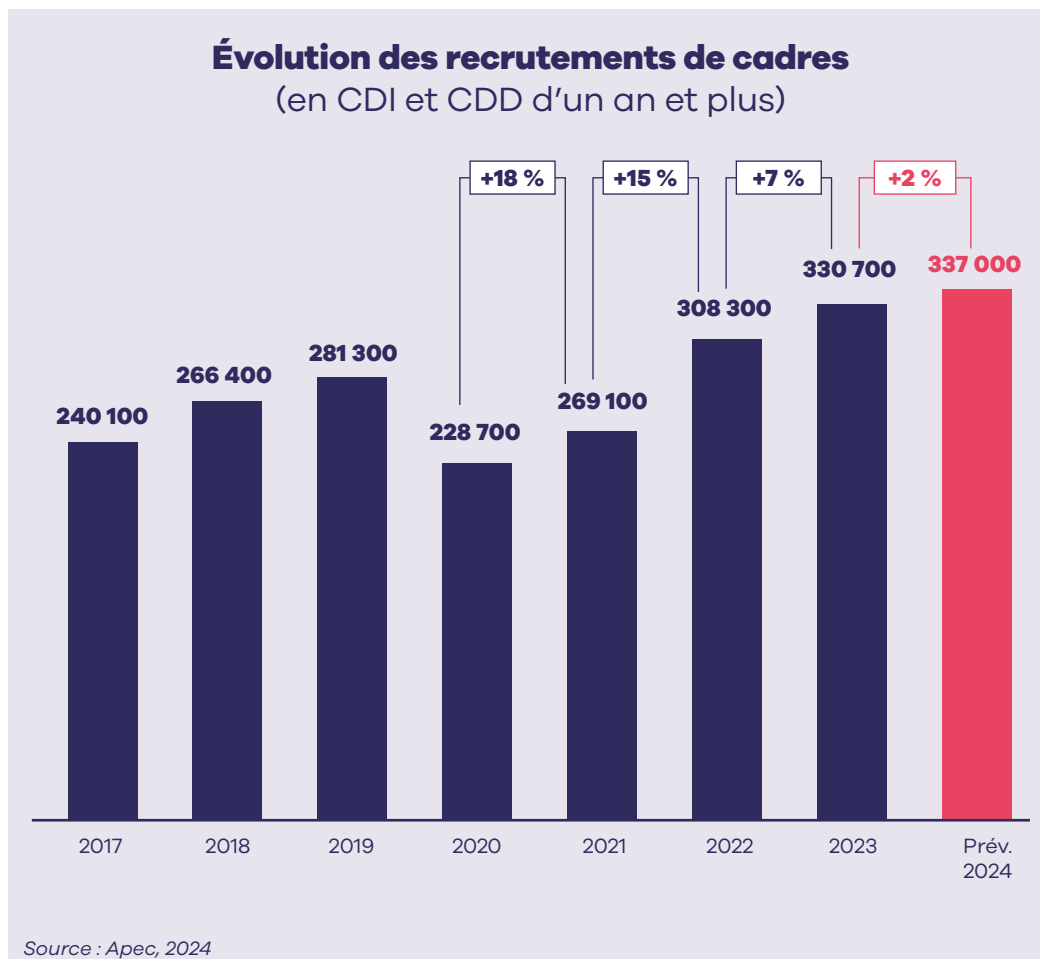
# Prévisions 2024

## Une dynamique qui ralentit en 2024

### 337 000 recrutements prévus en 2024

En 2024, d'après les instituts de conjoncture, le scénario d'une franche reprise économique n'est pas à l'ordre du jour. La croissance pourrait même encore fléchir et se situer à +0,8 %<sup>2</sup>. Aussi, le reflux de l'inflation amorcé pourrait redonner du souffle à la consommation des ménages, et une fois n'est pas coutume, l'investissement des entreprises pourrait montrer des signes de faiblesse. Il pourrait s'inscrire en retrait en 2024 selon la Banque de France (-0,4 %) après trois années consécutives de hausse. En cause, le relèvement des taux d'intérêt décidé par la Banque centrale européenne (BCE) pour lutter contre l'inflation. Il pourrait obérer la capacité des entreprises à financer leurs investissements. Dans ce contexte, la dynamique de l'emploi cadre perdrait

en intensité avec des recrutements qui progresseraient, selon les déclarations des entreprises dans l'enquête, de seulement 2 % en 2024. Cette hausse prévue masque toutefois des situations sectorielles contrastées. Si les services à forte valeur ajoutée et l'industrie (+4 %) seraient bien orientés, la distribution, la construction et certains services comme l'immobilier le seraient beaucoup moins. C'est également le cas de certains territoires (Centre - Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France) dont les volumes de recrutements s'inscriraient en légère baisse, alors que les régions bien dotées en services à forte valeur ajoutée poursuivraient leur progression (Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France).



# Prévisions 2024 par région

## Une dynamique portée par les grandes régions de l'emploi cadre

### Des niveaux historiques d'embauches dans les places fortes de l'emploi cadre

Le marché de l'emploi cadre resterait porteur en 2024 et plus particulièrement dans ses places fortes. Avec 160 110 recrutements de cadres prévus (+2 %), l'Île-de-France représenterait à elle-seule près d'une embauche de cadre sur deux en 2024. En effet, la région capitale se caractérise par un tissu économique d'une dimension à nulle autre pareille et riche en activités à forte valeur ajoutée telles que les activités informatiques et télécommunications, les activités juridiques, comptables et de

conseil ou encore l'ingénierie-R&D. Sans surprise, la région Auvergne-Rhône-Alpes maintiendrait sa deuxième place en termes de volumes de recrutements de cadres avec une progression de 3 % soit 38 520 embauches attendues en 2024. Sa structure sectorielle est équilibrée entre des services à forte valeur ajoutée et des activités industrielles de pointe (fabrication de composants électriques, électroniques, optiques, etc.).

### Les plus fortes progressions s'observeraient en Pays de la Loire et en Occitanie

Après avoir enregistré de fortes progressions en 2023, les Pays de la Loire et l'Occitanie figureraient parmi les régions les plus dynamiques en termes de recrutements de cadres en 2024, affichant respectivement des hausses prévisionnelles de 4 % et 3 %. Cette tendance est liée notamment à la présence - et surtout - à la bonne orientation des activités informatiques autour des métropoles de Nantes et

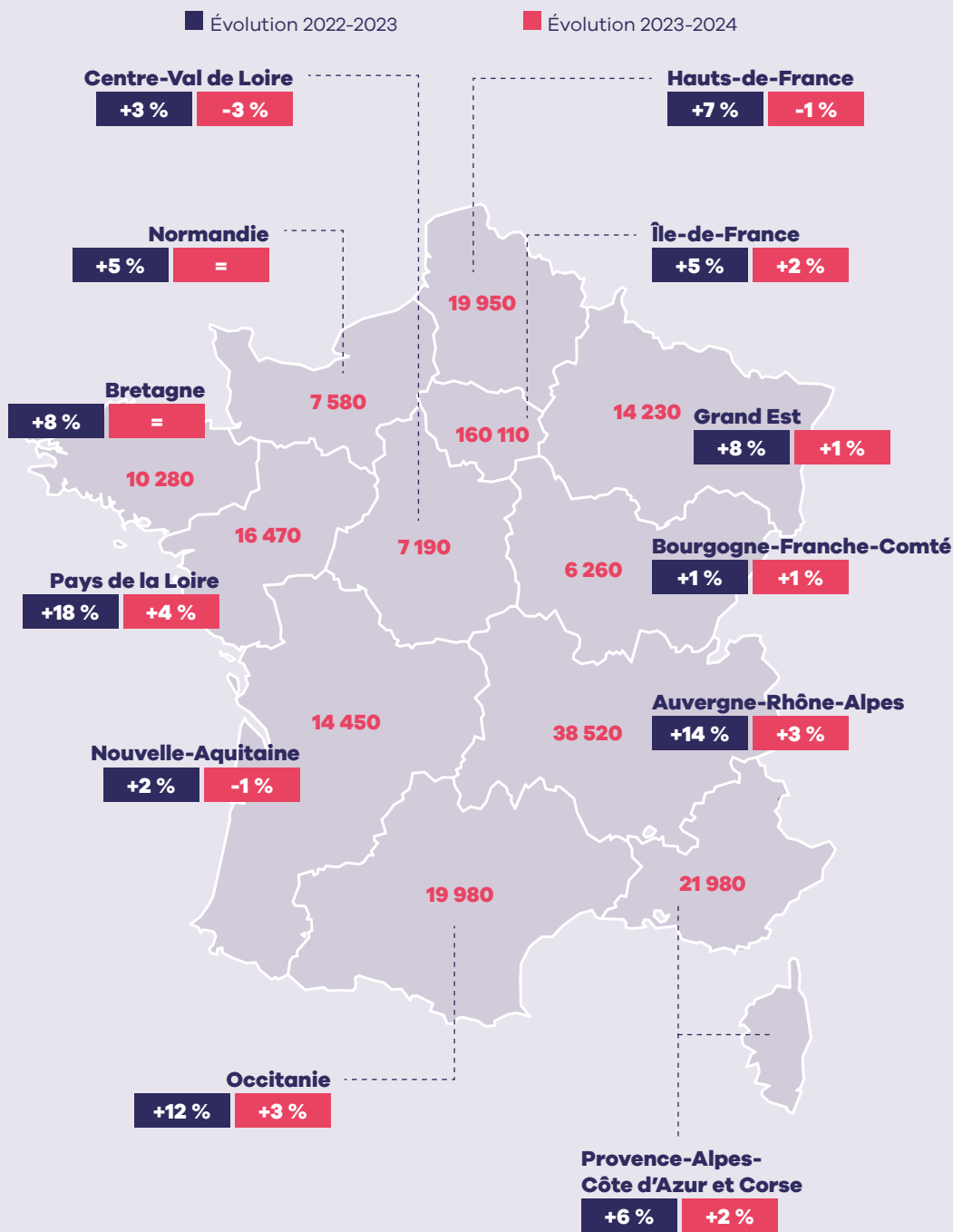
de Montpellier. L'industrie n'est pas en reste puisque ces deux régions devraient profiter de sa robustesse. L'Occitanie devrait bénéficier de la bonne tenue de la filière aéronautique, tandis que la région des Pays de la Loire s'appuierait sur la diversité de son tissu productif (construction navale, aéronautique, automobile) qui contribuerait à la dynamique des recrutements de cadres ligériens.

### Une contraction attendue des embauches de cadres dans certains territoires

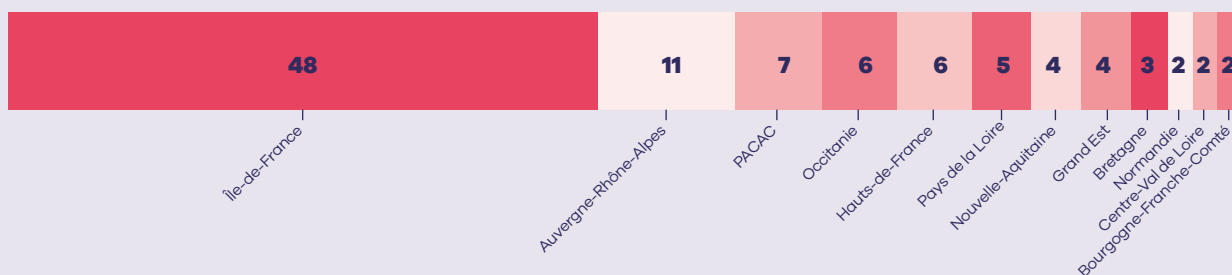
Certaines régions enregistreraient un léger recul des embauches de cadres en 2024. C'est notamment le cas en Centre-Val de Loire (-3 %), en Hauts-de-France et en Nouvelle-Aquitaine (-1%). Pour autant ces baisses sont à relativiser car les niveaux de recrutements resteraient élevés dans ces territoires et proches des seuils records atteints en 2023. Ce constat prévaut également en Normandie et en

Bretagne avec des volumes de recrutements qui se stabiliseraient à haut niveau. Les entreprises bretonnes pourraient, de nouveau, réaliser plus de 10 000 embauches de cadres. Dans les activités informatiques, dans l'industrie automobile ou dans l'industrie des équipements électriques et électroniques de ce territoire, les compétences cadres resteraient très demandées.

## Recrutements prévus de cadres en 2024 par région (en CDI et CDD d'un an et plus)



## Part des recrutements de cadres prévus par région (en %)



Source : Apec, 2024

# Prévisions 2024 par secteur d'activité

## Les services à forte valeur ajoutée et l'industrie bien orientés

### Prévisions 2024 : des services à forte valeur ajoutée au rendez-vous

Acteurs centraux des changements de paradigmes technologiques et des transformations structurelles qui touchent l'ensemble de l'économie, les services à forte valeur ajoutée continueraient à être très actifs sur le marché de l'emploi cadre avec près de 190 000 recrutements prévus en 2024 soit une progression de 4 %. Les activités informatiques, de

loin le 1<sup>er</sup> contributeur, progresseraient de 6 % avec 76 200 embauches cadres envisagées. L'ingénierie-R&D, les activités juridiques, comptables et conseil et la banque-assurance apporteraient leur écot avec des hausses oscillant entre +2 et +4 %. Seul le secteur communication-médias s'inscrirait en baisse (-6 %).

### Les autres services en difficulté

Dans les autres services (60 750 recrutements prévus), le tableau est bien plus contrasté. Certains secteurs tireraient leur épingle du jeu comme la santé et action sociale (+3 %) et l'hôtellerie, restauration, loisirs (+2 %), alors que d'autres devraient réduire sensiblement la voilure. C'est notamment le

cas pour les services divers aux entreprises (-5 %), la formation initiale et continue (-3 %) ou encore les activités des organisations associatives (-4 %). Mais ces baisses sont sans commune mesure avec celle prévue dans l'immobilier (-30 %) qui traverse une crise historique.

### Les prévisions sont bien orientées dans l'industrie

Après un millésime 2023 remarquable (+15 %), les entreprises industrielles font preuve d'un optimisme teinté de prudence pour leurs prévisions 2024. Elles envisagent l'embauche de près de 47 000 cadres soit une progression de 4 % par rapport à l'an dernier. Ce sont les secteurs à haute intensité technologique et à fort taux d'encadrement qui se montreraient particulièrement actifs en volume

de recrutements : les équipements électriques et électroniques (+8 %), l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport (+5 %) ou encore la chimie et l'industrie pharmaceutique (+3%). Enfin l'ensemble énergie, eau, gestion des déchets, au cœur de la transition environnementale, est le mieux orienté pour 2024 avec la plus forte hausse de recrutements envisagée (+10 %).

### La construction s'enfonce dans la crise

Les entreprises de la construction se montrent particulièrement pessimistes pour 2024 avec notamment une production en logements neufs qui s'effondrerait

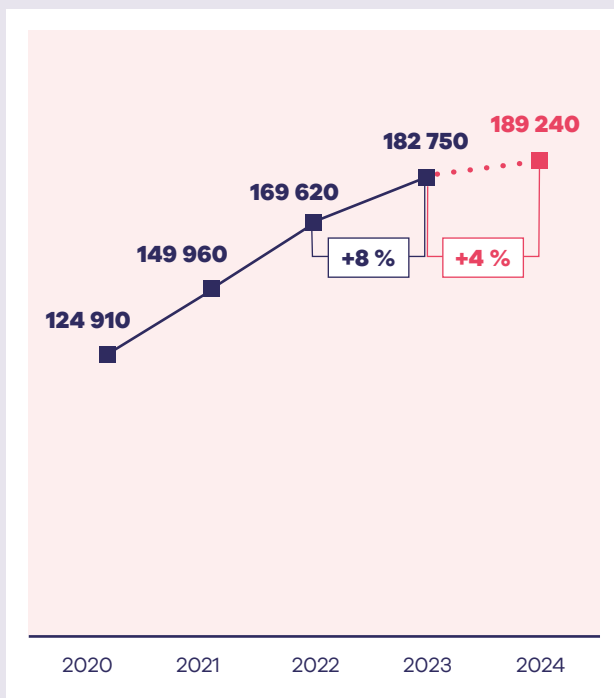
et des dépenses des ménages en biens immobiliers toujours en recul. Les recrutements de cadres dans ce secteur pourraient baisser de 3 % en 2024.

### Le commerce reste fragilisé

Le recul de la consommation des ménages lié à l'inflation a accentué les fragilités d'un secteur déjà très éprouvé. Dans la distribution spécialisée, des pans entiers de segments commerciaux sont dans la tourmente (équipement de la personne, de la maison,

jouets, sports, etc.). La distribution généraliste n'est pas au mieux également. Cela se traduit par des intentions de recrutements de cadres orientées à la baisse dans le commerce (-1 %) ou seul le commerce interentreprises se maintient (+1 %).

## Recrutements de cadres prévus en 2024 – Services à forte valeur ajoutée



Activités informatiques-télécommunications

**76 220**

Ingénierie-R&D

**44 580**

Activités juridiques, comptables et conseil

**32 060**

Banques et assurances

**28 860**

Communication et médias

**7 520**

Source : Apec, 2024

## Recrutements de cadres prévus en 2024 – Autres services



Santé-action sociale

**22 130**

Hôtellerie, restauration, loisirs

**9 760**

Transports-logistique

**8 190**

Formation initiale et continue

**7 540**

Services divers aux entreprises

**5 170**

Autres activités des organisations associatives

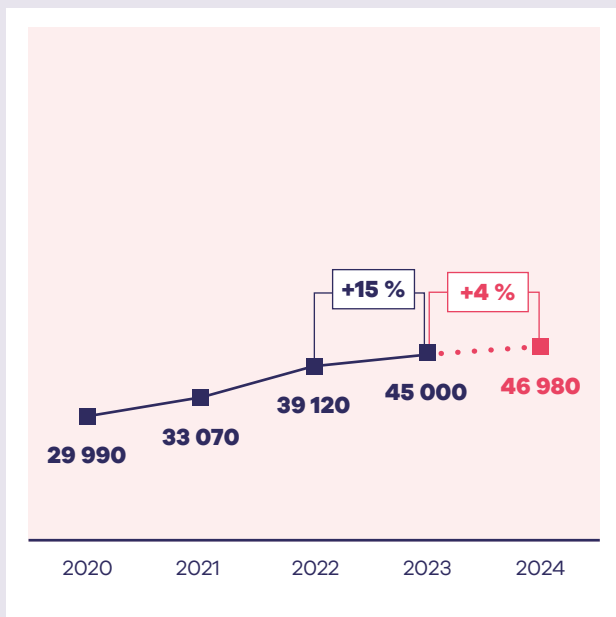
**4 560**

Immobilier

**3 400**

Source : Apec, 2024

## Recrutements de cadres prévus en 2024 – Industrie



Mécanique-métallurgie

**10 740**

Équipements électriques et électroniques

**7 120**

Automobile, aéronautique et autres matériels de transport

**6 050**

Énergies, eau, gestion des déchets

**5 830**

Chimie et industrie pharmaceutique

**5 350**

Industrie agroalimentaire

**4 980**

Meubles, textiles et autres industries manufacturières

**3 120**

Caoutchouc, plastiques

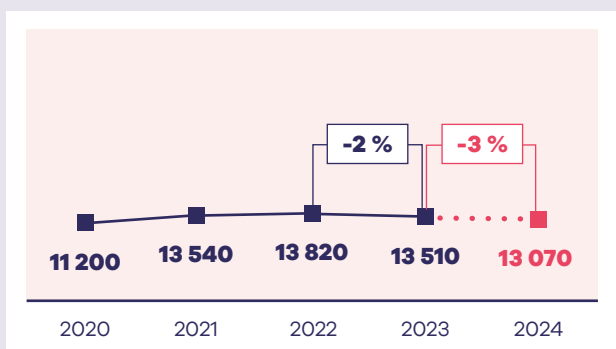
**2 500**

Bois, papier, imprimerie

**1 290**

Source : Apec, 2024

## Recrutements de cadres prévus en 2024 – Construction



Travaux de construction spécialisés

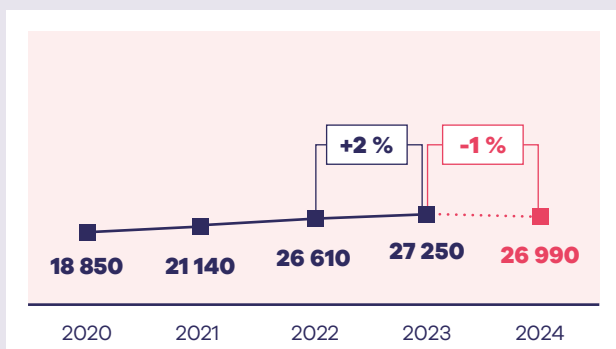
**8 240**

Bâtiment, génie civil et matériaux de construction

**4 830**

Source : Apec, 2024

## Recrutements de cadres prévus en 2024 – Commerce



Commerce interentreprises

**15 450**

Distribution spécialisée

**9 020**

Distribution généraliste

**2 490**

Source : Apec, 2024



# Prévisions 2024 par fonction

## Des recrutements qui concerneraient surtout des cadres informaticiens, d'études-R&D et commerciaux

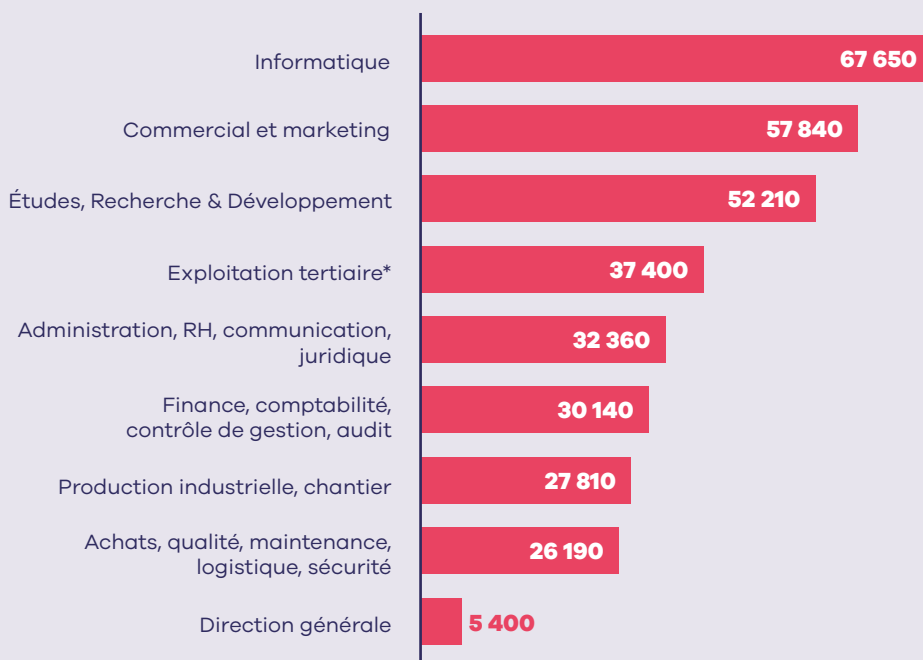
En 2024, la dynamique des recrutements de cadres se diffuserait à la quasi-totalité des fonctions de l'emploi cadre et plus particulièrement dans les familles de métiers de l'informatique, des études-R&D et du commercial. Ces trois fonctions concentreraient 53 % de l'ensemble des embauches prévues.

Sans surprise, les recruteurs continueraient de privilégier les cadres informaticiens, avec 67 650 recrutements attendus, confirmant année après année leur position centrale sur le marché de l'emploi cadre. Le secteur des activités informatiques (près de 80 % des recrutements prévus de cadres informaticiens) porte de nombreux défis liés à la transformation numérique et digitale des entreprises, à la cybersécurité, à l'essor de nouvelles technologies (notamment l'intelligence artificielle et les solutions génératives) ou encore au dévelop-

pement de solutions vers le cloud. Ces évolutions requièrent par conséquent d'importants besoins en compétences techniques et expertise cadre pour répondre à la forte demande émanant de l'ensemble des secteurs.

Fonction transverse à tous les secteurs d'activité, les cadres commerciaux représenteraient une part importante des recrutements prévus en 2024 (17 %). Avec 52 210 embauches attendues, les cadres en études-R&D seraient aussi particulièrement sollicités par les entreprises de l'ingénierie-R&D, des équipements électriques et électroniques ou encore celles de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport, en pleine mutation technologique.

### Recrutements de cadres en 2024 par fonction (en CDI et CDD d'un an et plus)



\* Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

Source : Apec, 2024

# Prévisions 2024 par niveau d'expérience

## Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience toujours plébiscités par les recruteurs

En 2024, près de 6 recrutements sur 10 concerneraient des cadres de 1 à 10 ans d'expérience professionnelle qui restent les profils privilégiés par les recruteurs. Ils comptabiliseraient à eux seuls 198 830 embauches soit une progression de 10 % par rapport à 2023 si la prévision venait à se réaliser.

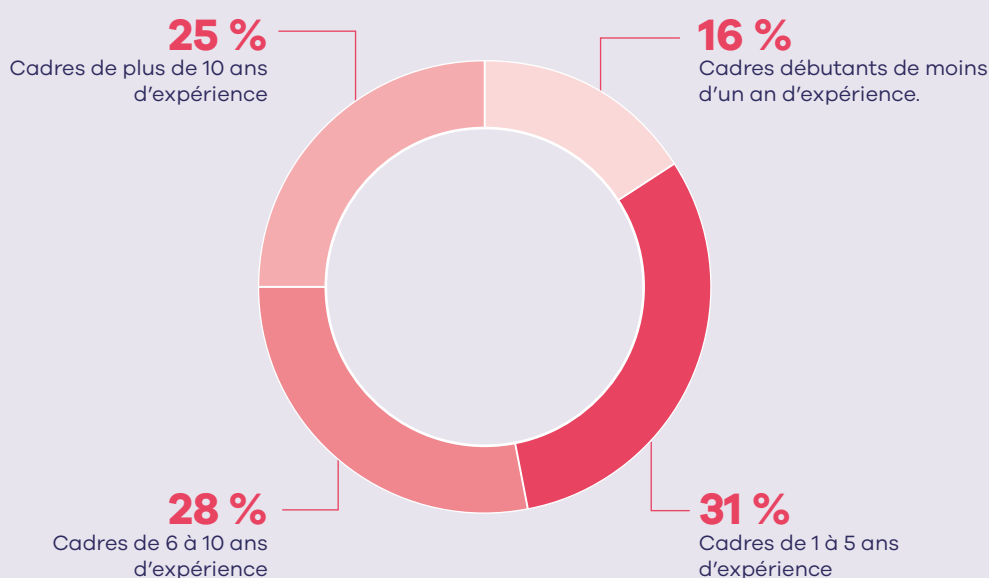
Les jeunes diplômé.es de moins d'un an d'expérience profiteraient également de la bonne orientation du marché de l'emploi cadre en 2024 avec 53 920 recrutements attendus (16 % de l'ensemble des embauches). Ils seraient particulièrement ciblés par les entreprises de la communication-médias (26 %), les activités informatiques et télécommunication (23 %) et l'ingénierie-R&D (22 %).

Enfin, les cadres de plus de 10 ans d'expérience professionnelle représenteraient 25 % des embauches globales prévues en 2024. Concernant les profils

les plus séniors, les entreprises du secteur privé envisageraient de recruter jusqu'à 20 220 cadres de plus de 20 ans d'expérience (6 % de l'ensemble des recrutements). En 2023, ce sont 23 800 cadres de plus de 20 ans d'expérience qui ont été recrutés. Ces cadres très expérimentés seraient davantage prisés dans les entreprises industrielles que dans les services.

Ces prévisions reflètent les intentions de recrutement identifiées par les entreprises au moment de l'enquête. Dans un contexte où les difficultés de recrutement sont élevées, les entreprises peuvent souvent être amenées à procéder à des ajustements et à s'écarter de leurs projets initiaux, notamment en termes d'expérience. Ainsi, ces ajustements pourraient profiter aux cadres débutants comme aux plus expérimentés en 2024.

### Recrutements de cadres en 2024 par niveau d'expérience (en CDI et CDD d'un an et plus)



Source : Apec, 2024

# Tendance 2024

## Des prévisions 2024 soumises à de nombreux aléas

### Une contraction des dépenses d'investissement des entreprises liée à la hausse des taux d'intérêt

Le resserrement monétaire mis en œuvre par la Banque Centrale Européenne pour lutter contre l'inflation pourrait se poursuivre tant que cette dernière ne sera pas complètement jugulée. La hausse des taux d'intérêt qui en résulte pourrait peser sur la propension à investir des entreprises. En effet, si la hausse des coûts de financement venait à perdurer certains acteurs économiques pourraient se

montrer bien plus frileux qu'escomptés et suspendre voire annuler leurs projets d'investissement. Les recrutements de cadres associés pourraient être remis *sine die*. À l'inverse, les taux d'intérêt pourraient baisser mi-2024, comme l'a laissé entendre, début mars, la BCE si la situation économique sur le front de l'inflation s'améliore plus rapidement.

### Des risques géopolitiques qui font peser une épée de Damoclès sur le commerce mondial

Le contexte géopolitique s'avère particulièrement anxiogène avec des foyers de tension qui se multiplient et s'accroissent. La guerre que la Russie conduit en Ukraine depuis le 24 février 2022 et le conflit israélo-palestinien pourraient impacter le

commerce mondial. En particulier, une amplification des tensions au Moyen-Orient pourrait se traduire par une hausse des prix du pétrole qui serait délétère pour la croissance économique hexagonale.

### Une désinflation salutaire

La désinflation qui se profile en 2024 pourrait redonner du souffle à la consommation des ménages. Ce moteur de croissance, central pour l'économie hexagonale, pourrait, une fois réactivé, relancer certains secteurs (la distribution généraliste notamment) en proie à de sérieuses difficultés.

Le ralentissement économique et l'émergence d'une spirale inflationniste ont incité les ménages à la prudence en 2023 en privilégiant la constitution d'une épargne de précaution. Un retour plus rapide à un niveau d'inflation modéré pourrait changer la donne et inciter les ménages à puiser dans leur « bas de laine » pour consommer. *In fine*, une baisse de l'épargne des ménages pourrait constituer un soutien à la croissance économique en 2024.

# 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.

## Méthodologie

Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent de 8 200 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activités des salarié.es-s du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,4 million de salarié.es dont 345 500 cadres. L'interrogation téléphonique a été confiée à l'institut BVA Inférence et s'est déroulée du 14 novembre 2023 au 24 janvier 2024. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salarié.es au statut de cadre et le nombre de sorties de cadres. Sont également recueillies les prévisions de recrutements pour les 12 mois suivants.

### LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > *Baromètre Apec – 1<sup>er</sup> trimestre 2024, février 2024*
- > *Qualité de vie et des conditions de travail : un critère clé pour les cadres encore difficile à évaluer lors des démarches de recherche d'emploi, janvier 2024*
- > *Ingénieur.es dans l'industrie : des offres d'emploi diversifiées, décembre 2023*
- > *Les difficultés de recrutement de cadres en 2023 : les tensions s'intensifient dans les métiers à forte expertise technique, novembre 2023*

### ISSN 2681-2819 (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 :** Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, Erwan Audren, Sylvie Hestin, Kaoula Ben-Messaoud, Noé De Candia, Clara Bosi

**Veille documentaire :** Carole Rogel, Marie-Hélène Khouri, Emmanuel Widemann

**Maquette :** Character



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 @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 (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 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-CGC, 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).