



# Baromètre Apec – 1<sup>er</sup> trimestre 2023

## Des intentions d'embauche et de mobilité qui laissent présager un trimestre toujours très dynamique

- **Pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2023, les intentions de recrutement de cadres progressent à nouveau.**
  - Les intentions de recrutement de cadre à trois mois progressent (14 % ; + 2 pts), notamment dans les PME (hors TPE) (22 % ; + 3 pts).
  - Les tensions de recrutement devraient rester à un niveau élevé (79 % ; - 5 pts).
- **La publication d'offres d'emploi cadre témoigne de cette dynamique, et devrait s'amplifier au 1<sup>er</sup> trimestre.**
  - Le volume d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 dépasse légèrement son niveau du 4<sup>e</sup> trimestre 2021 (+ 4 %).
  - La part des entreprises qui prévoient de publier au moins une offre d'emploi cadre dans les trois prochains mois progresse (12 % ; + 2 pts par rapport à décembre 2021), notamment dans les PME (19 % ; + 5 pts).
- **Côté cadres, les préoccupations sur l'évolution du pouvoir d'achat s'accompagnent d'une hausse des intentions de mobilité.**
  - La part des cadres projetant de changer d'entreprise dans un délai de trois mois progresse (15 % ; + 2 pts), notamment dans les PME (17 % ; + 3 pts).
  - Les cadres s'inquiètent pour leurs perspectives d'évolution professionnelle (41 % ; + 3 pts) et leur pouvoir d'achat (64 % ; stable).
  - La proportion de cadres pensant gagner au moins 5 % de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent progresse nettement (44 % ; + 15 pts).

# Sommaire

## 03

Intentions de recrutement pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2023

## 05

Dynamique des offres d'emploi cadre

## 07

Intentions de mobilité des cadres pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2023

## Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 5 au 16 décembre 2022** :

- **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 1<sup>er</sup> trimestre 2023

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, l'activité économique devrait légèrement progresser (+ 0,1 % par rapport au trimestre précédent), après avoir fléchi au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 (- 0,2 %) sous l'effet d'une dégradation dans l'industrie<sup>1</sup>. Le rebond pourrait être plus franc au 2<sup>e</sup> trimestre (+ 0,3 %)<sup>2</sup>. Toutefois, les prévisions d'activité pour 2023 restent très incertaines, en lien notamment avec l'évolution du contexte énergétique, la politique monétaire et les développements de la guerre en Ukraine.

Malgré ce contexte peu favorable, la dynamique des recrutements de cadres ne semble pas ralentir : elle est même au plus haut depuis 1 an !

## Les intentions de recrutement progressent à nouveau, en particulier dans les PME

D'après les entreprises, la situation énergétique aura, dans un avenir proche, un impact sur leurs marges plutôt que sur leur activité<sup>3</sup>. En effet, la majorité des entreprises employant des cadres sont en mesure de prévoir leur activité pour les trois prochains mois (66 % ; + 7 pts). L'horizon s'éclaircit très nettement dans les TPE (63 % ; + 7 pts) et dans les PME (70 % ; + 7 pts) et reste dégagé dans les ETI-GE (72 %). Les entreprises des services à forte valeur ajoutée<sup>4</sup>, qui étaient déjà bien loties, gagnent encore nettement en visibilité (74 % ; + 12 pts).

Cette capacité d'anticipation est propice aux intentions de recrutement de cadres à trois mois, qui progressent à nouveau (14 % ; + 2 pts). Elles n'ont jamais été si élevées dans les PME depuis le début de la mesure il y a deux ans (22 % ; + 3 pts par rapport à septembre 2022) et restent bien orientées dans les TPE (7 % ; + 1 pt) et les grandes structures (64 % ; + 2 pts). Aussi, les services à forte valeur ajoutée devraient continuer à jouer leur rôle de moteur du marché de l'emploi cadre début 2023 (20 % ; + 4 pts).

## Les tensions de recrutement devraient rester à haut niveau et les enjeux de fidélisation pourraient rester prégnants

La plupart des entreprises prévoyant de recruter des cadres au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 s'attendent à ce que ce soit difficile (79 % ; - 5 pts), voire très difficile (32 % ; - 6 pts). Même si elles ont légèrement fléchi par rapport au pic de 2022, les tensions devraient se maintenir à un niveau élevé.

Dans le même temps, certaines entreprises pourraient rencontrer davantage de difficultés que par le passé à retenir leurs salariés. Face aux préoccupations sur l'évolution du pouvoir d'achat, toutes n'auront pas les mêmes ressources pour les convaincre.

Des mesures ont déjà été prises par certaines entreprises, notamment *via* des politiques d'augmentation ou la distribution de primes. En décembre 2022, 37 % des entreprises employant des cadres avaient versé une prime de partage de la valeur<sup>5</sup> à leurs salariés, un taux qui croît avec la taille d'entreprise (33 % des TPE, 45 % des PME et 51 % des grandes structures). Dans les petites structures, qui ont moins de marge de manœuvre, la fidélisation pourrait devenir un enjeu majeur. C'est d'ailleurs dans les PME que les intentions de mobilité externe sont les plus élevées (17 % contre 15 % en moyenne).

<sup>1</sup> Insee, Note de conjoncture, décembre 2022.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Banque de France, enquête mensuelle de conjoncture, décembre 2022.

<sup>4</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque assurance, communication média, activités juridiques et comptables.

<sup>5</sup> La prime de partage de la valeur (PPV) succède à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (Pepa). Elle permet aux employeurs de verser, sous certaines conditions et entre juillet 2022 et décembre 2023, jusqu'à 3 000 euros de primes (6 000 euros en cas d'accord d'intéressement et de participation) défiscalisées et exonérées de cotisations sociales.

## Fortes d'une meilleure visibilité sur leur activité, les entreprises prévoient d'augmenter la voilure des embauches de cadres, non sans difficultés

### > Part des entreprises en mesure d'anticiper leur activité des trois prochains mois



Base : entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2022

### > 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, 2022

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



Base : entreprises prévoyant de recruter au moins un cadre au prochain trimestre  
Source : Apec, 2022

# Dynamique des offres d'emploi cadre

## La hausse des intentions de recrutement est perceptible dans celle des offres d'emploi publiées au 4<sup>e</sup> trimestre 2022

Pour mener à bien leurs projets d'embauche de cadres au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, les entreprises ont été actives en amont. Ainsi, 150 500 offres d'emploi cadre ont été publiées, sur [apec.fr](http://apec.fr), au 4<sup>e</sup> trimestre 2022.

À trimestre comparable, leur volume a progressé de 4 % en un an alors même que le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 avait été particulièrement dynamique, en réaction à un premier semestre 2021 ralenti par la situation sanitaire.

## La volumétrie des offres d'emploi évolue différemment selon les secteurs d'activité

Depuis ce rebond général en 2021, le volume d'offres d'emploi a crû dans certains secteurs d'activité et reflué dans d'autres. Il a augmenté dans l'industrie (+ 10 % entre le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 et le 4<sup>e</sup> trimestre 2022) et dans les services hors ceux à forte valeur ajoutée<sup>6</sup> (+ 7 %), avec toutefois des écarts conséquents entre secteurs d'activité.

Par exemple, les opportunités d'emploi cadre ont nettement progressé dans l'industrie automobile et aéronautique (+ 42 %) tandis qu'elles ont reculé dans l'agroalimentaire (- 9 %). Dans les services à forte valeur ajoutée, le volume d'offres d'emploi cadre est resté stable à très haut niveau dans l'ensemble (62 800 offres ; - 1 %) et s'est étoffé, à nouveau, dans l'ingénierie-R&D (+ 5 %).

Les évolutions sectorielles de la volumétrie des offres d'emploi teintent celles des régions. La Bourgogne-Franche-Comté, qui se caractérise historiquement par une forte spécialisation dans les domaines de la construction automobile, de la mécanique, de la métallurgie, et des équipements électriques, présente la plus forte progression entre les 4<sup>e</sup> trimestres 2021 et 2022 (+ 12 %). Avec un tissu économique composé de très nombreuses entreprises de services à forte valeur ajoutée, l'Île-de-France est la seule région présentant une évolution neutre.

## Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, les opportunités d'emploi cadre devraient rester bien orientées

Les entreprises prévoient de tenir la cadence, voire de l'augmenter, pour concrétiser leur projet d'embauches de cadres : 12 % ont l'intention de publier au moins une offre d'emploi dans les trois prochains mois, soit 2 points de plus qu'il y a un an.

Cette proportion progresse nettement dans les PME (19 % ; + 5 pts) en écho avec leurs intentions de recrutement de cadres à court terme. Par ailleurs, les entreprises des services à forte valeur ajoutée et de l'industrie resteraient les plus actives (respectivement 18 % et 17 %).

Si les intentions de publication se concrétisent, les opportunités d'emploi cadre devraient rester florissantes début 2023.

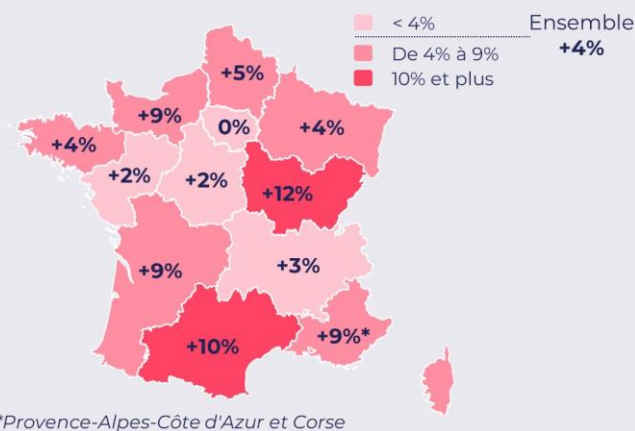
<sup>6</sup> Activités non marchandes, formation, hôtellerie – restauration – loisirs, immobilier, santé – action sociale, services divers aux entreprises, télécommunications, transports et logistique. Les intermédiaires du recrutement ont été exclus du calcul.

# Les offres d'emploi cadre en cours et à venir font écho à la hausse des intentions de recrutement

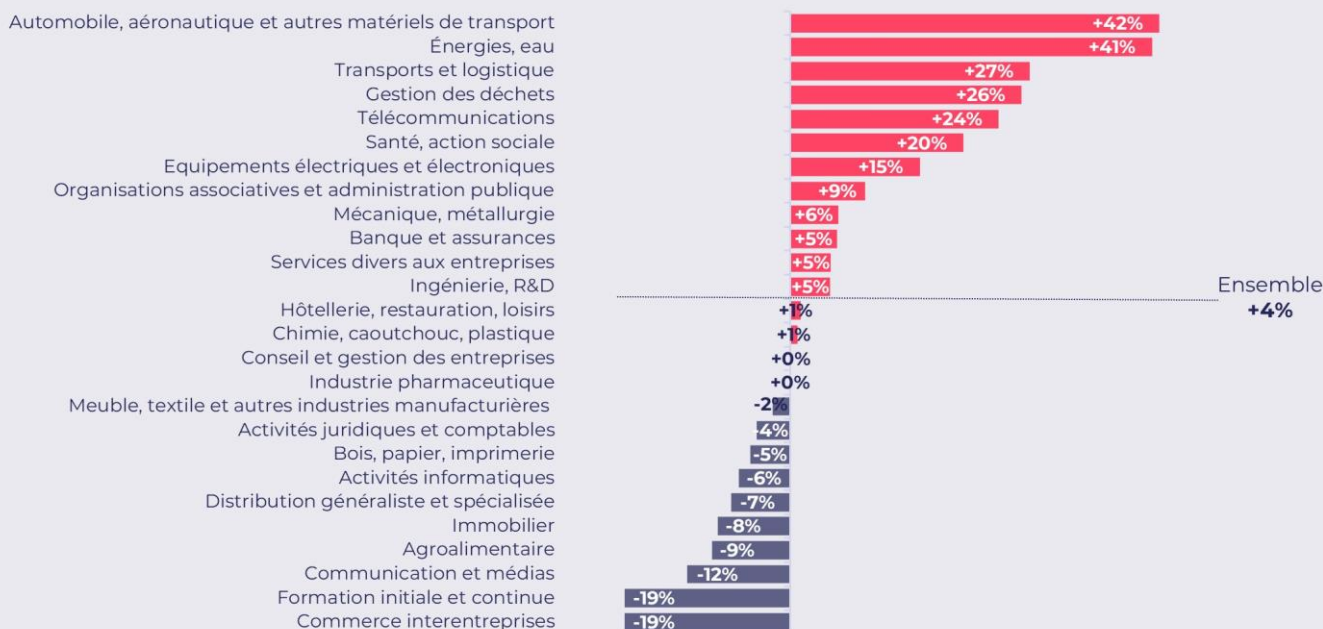
## > Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



## > Évolution par région - T4 2022 / T4 2021

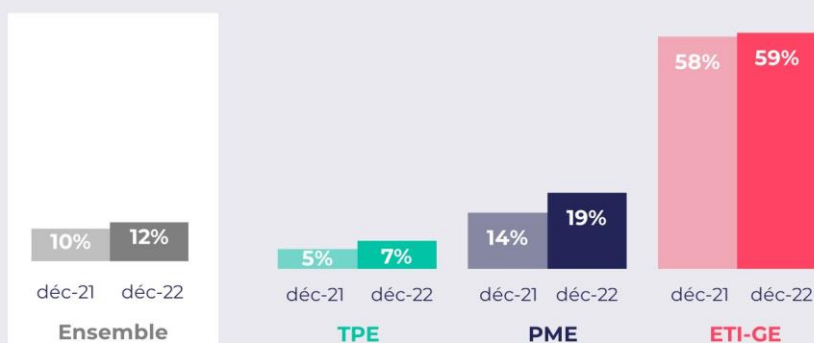


## > Évolution par secteur d'activité - T4 2022 / T4 2021



Base : postes cadres distincts publiés sur apec.fr  
Source : Apec, 2022

## > Part des entreprises prévoyant de diffuser une offre d'emploi cadre dans les trois prochains mois



Base : entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2022

# Intentions de mobilité des cadres pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2023

L'inflation devrait progresser encore début 2023, principalement sous l'effet de la hausse des prix de l'énergie. L'évolution des prix à la consommation sur un an atteindrait + 7 % en janvier et en février (après + 6,6 % en décembre 2022 et + 6,2 % en novembre)<sup>7</sup>. Les salaires devraient rester dynamiques, à la faveur, entre autres, des négociations salariales et de la prime de partage de la valeur, mais ils ne permettraient toujours pas de compenser la hausse des prix. Pour les cadres du privé, la baisse de pouvoir d'achat représentait déjà 3 % du salaire mensuel brut de base sur un an au 3<sup>e</sup> trimestre 2022<sup>8</sup>.

## Les cadres s'inquiètent de leur évolution en restant en poste

Depuis le printemps 2022, coïncidant avec les premiers effets de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur l'économie et l'accélération des tensions inflationnistes, les préoccupations des cadres en emploi à l'égard de leur avenir professionnel montent. À l'aube de 2023, 41 % sont inquiets pour leurs perspectives d'évolution professionnelle (+ 3 pts par rapport à septembre). Cette proportion est plus élevée chez les seniors (46 % ; + 3 pts) et progresse davantage chez les cadres de moins de 35 ans (36 % ; + 5 pts).

L'inflation étant devenue un enjeu important pour leur quotidien, la majorité des cadres s'inquiètent aussi de l'évolution de leur pouvoir d'achat (64 %), notamment les seniors (72 %). De fait, ils s'interrogent sur les leviers permettant de faire évoluer leur rémunération.

## Pour augmenter leur rémunération, le changement d'entreprise leur apparaît plus prometteur

Conscients de leur position de force sur un marché de l'emploi qui demeure en tension, les cadres voient de plus en plus la mobilité externe comme une aubaine pour améliorer leur rémunération : 44 % d'entre eux pensent qu'ils gagneraient au moins 5 % de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent (+ 15 pts par rapport à septembre 2022). Avant 35 ans, les cadres en sont encore plus persuadés (51 % ; + 13 pts).

Forts de cette conviction, de plus en plus de cadres se demandent s'ils ne devraient pas saisir l'opportunité. Au cours des trois derniers mois, 40 % ont envisagé de quitter leur entreprise (+ 2 pts par rapport à septembre 2022). À la suite d'une progression notable, les cadres de moins de 35 ans sont à présent une majorité à caresser l'idée (55 % ; + 10 pts). Autrement dit, les projets de mobilité sont dopés par la perspective de gagner plus : c'est en effet la première motivation des aspirants au changement d'entreprise (48 % ; + 8 pts).

## Les cadres sont de plus en plus nombreux à viser un changement d'entreprise et à poser des actions concrètes en ce sens

La part des cadres projetant de changer d'entreprise à court terme progresse (15 % ; + 2 pts). Les cadres de moins de 35 ans sont particulièrement enclins à la mobilité externe (18 % ; + 3 pts) de même que les cadres des PME (17 % ; + 3 pts).

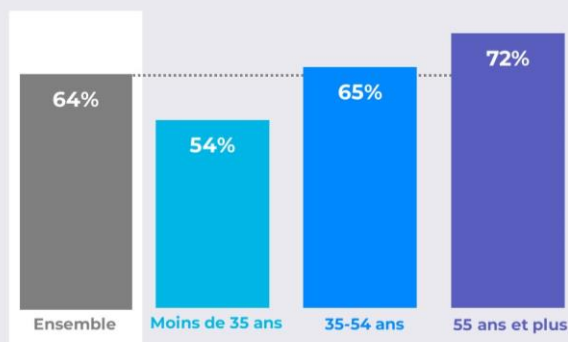
Et ces intentions s'accompagnent d'ores et déjà d'actions concrètes. En effet, au cours des trois derniers mois, 75 % des prétendants à la mobilité externe ont répondu à des offres d'emploi, envoyé des candidatures spontanées ou déposé leur CV sur une CVthèque.

<sup>7</sup> Insee, Note de conjoncture, décembre 2022.

<sup>8</sup> Dares, Évolution des salaires de base dans le secteur privé, résultats définitifs du 3<sup>e</sup> trimestre 2022, décembre 2022. Le salaire mensuel de base (SMB) ne comprend ni les primes, ni les heures supplémentaires. Il s'agit d'un salaire brut, avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. L'évolution du pouvoir d'achat est mesurée ici par l'évolution du SMB en euros constants (i.e. corrigé de l'inflation) entre les 3<sup>e</sup> trimestres 2021 et 2022.

## Préoccupés par leur pouvoir d'achat, les cadres s'interrogent sur leurs perspectives d'évolution

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



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2022

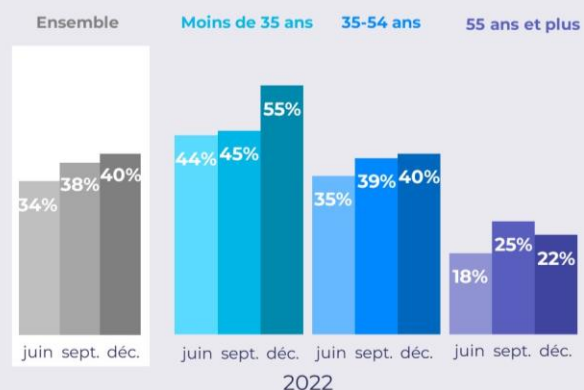
> Part des cadres inquiets pour leurs perspectives d'évolution professionnelle



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2022

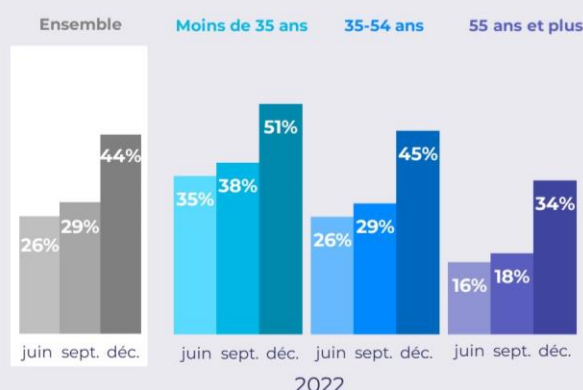
## Les cadres considèrent de plus en plus le changement d'entreprise, synonyme à leurs yeux d'évolution de salaire

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



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2022

> 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, 2022

## Les intentions de mobilité externe des cadres progressent et concernent en particulier les jeunes et les cadres en PME

> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise dans un délai de trois mois



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2022





# 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	21%	20%	23%	20%
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	51%	58%	50%	50%
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque	46%	51%	<b>42%</b>	48%

## PERSPECTIVES

### Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	66%	63%	<b>70%</b>	72%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes	73%	<b>69%</b>	<b>79%</b>	78%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	71%	68%	<b>76%</b>	<b>82%</b>

### Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	14%	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>64%</b>
--	-----	-----------	------------	------------

### 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	15%	13%	<b>17%</b>	14%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>12 mois</b> à venir	38%	32%	<b>41%</b>	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 »

- > Focus - Le rôle des managers dans les recrutements, décembre 2022
- > La relation des cadres à leur entreprise, décembre 2022
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres, novembre 2022
- > Difficultés de recrutement de cadres par région et fonction, novembre 2022
- > Marché de l'emploi cadre dans l'informatique : vers un nouveau record de recrutements ? septembre 2022
- > Baromètre Apec-ANDRH des recrutements de cadres en ressources humaines, juillet 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).