

# PRÉVISIONS APEC 2019



RECRUTEMENT  
prévisions & processus

## LA VITALITÉ DE L'EMPLOI CADRE SE CONFIRME

1

### La progression des recrutements devrait perdurer en 2019

- Les entreprises ont recruté 266 400 cadres en 2018 soit +11 % sur un an.
- En 2019, le volume de recrutements de cadres pourrait osciller entre 270 700 et 292 000, soit une progression entre +2 % et +10 %.

2

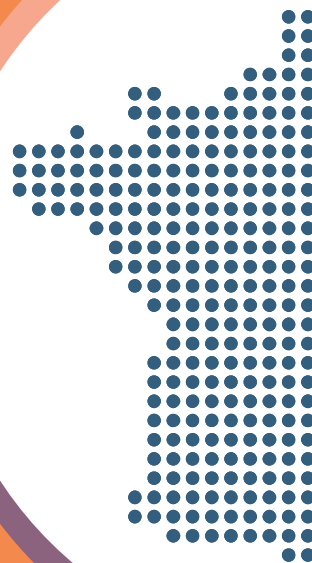
### L'emploi cadre devrait continuer à être porté par le secteur des services et l'Île-de-France

- 45 % des recrutements prévus pour 2019 seraient concentrés dans trois secteurs des services : informatique-télécommunication, ingénierie-R&D et conseil.
- L'Île-de-France resterait le principal pourvoyeur de recrutements cadres (48 % des embauches) et affiche une dynamique positive, comme la plupart des régions.

3

### Le seuil record des 300 000 recrutements pourrait être atteint en 2021

- La croissance économique à l'horizon 2021 serait modérée mais toujours portée par l'investissement, déterminant clé de l'emploi cadre.
- La progression des recrutements de cadres se poursuivrait jusqu'en 2021 mais à un rythme plus mesuré.



# BILAN — — 2018

## MALGRÉ UNE CROISSANCE MODÉRÉE, UN NIVEAU ÉLEVÉ DE CRÉATIONS D'EMPLOI CADRE

### — 2018 : UN VOLUME DE RECRUTEMENTS RECORD —

En 2018, le marché de l'emploi cadre a fait preuve d'une grande vitalité. Les entreprises ont recruté 266 400 cadres, soit une progression de 11 % sur un an. Cette dynamique est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans le prolongement d'un millésime 2017 déjà très bien orienté (+10 %).

L'emploi cadre semble se caractériser par une évolution qui s'affranchit des aléas et soubresauts conjoncturels. En effet, alors que la croissance économique hexagonale s'est quelque peu érodée (hausse du PIB de 1,5 % en 2018 contre +2,3 % en 2017), le rythme de progression des recrutements de cadres s'est accéléré. En outre, cette dynamique a concerné la quasi-totalité des secteurs d'activité à quelques exceptions près. Toutefois, plus de 4 embauches sur 10 se sont polarisées sur trois secteurs d'activité : les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques,

comptables et de conseil. Ces trois secteurs portent et diffusent les transformations structurelles (notamment numériques) qui caractérisent l'économie française et sont vecteurs de nombreux investissements s'accompagnant de recrutements de cadres.

### — UNE IMPORTANTE PROGRESSION DES CRÉATIONS NETTES DE POSTES CADRES —

Les entreprises ne se sont pas contentées de rechercher en externe les compétences dont elles ont besoin. Elles ont ainsi procédé à 60 200 promotions internes de salarié-e-s au statut de cadre, soit une progression notable de 9 % sur un an. Dans le même temps, le volume des sorties (licenciements, démissions) et des départs à la retraite enregistraient une hausse nettement moins élevée (+5 %). *In fine*, les créations nettes d'emploi cadre ont atteint, en 2018, un niveau élevé : 73 400, soit près de 20 000 de plus qu'un an auparavant. ■

### — BILAN 2018 —

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	266 400
Promotions internes de non cadres au statut de cadre	60 200
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	210 700
Départs à la retraite de cadres en poste	42 500
<b>Création nette de postes cadres (recrutements + promotions – sorties/départs)</b>	<b>+73 400</b>

Source : Apec, 2019

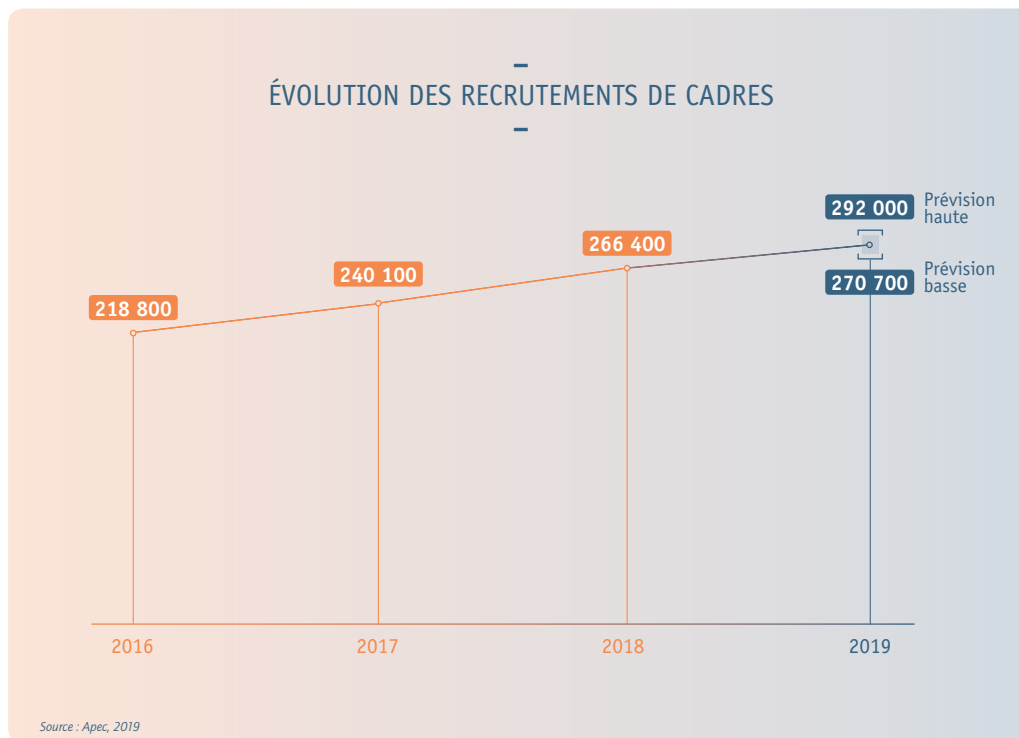
# PRÉVISIONS — — 2019

## LES RECRUTEMENTS DE CADRES DEVRAIENT CONTINUER À AUGMENTER EN 2019

Après avoir enregistré une croissance du PIB de 1,5 % en 2018, l'Insee table sur une croissance qui se maintiendrait au même niveau pour 2019. L'économie française progresserait alors à un rythme modéré. Des indicateurs incitent néanmoins à l'optimisme. La poursuite des investissements des entreprises (notamment grâce à des conditions financières favorables) ou la hausse du pouvoir d'achat des ménages (liée à la défiscalisation des heures supplémentaires ou à la hausse de la prime d'activité) pourraient soutenir la croissance.

Dans ce contexte économique, le marché de l'emploi cadre devrait poursuivre en 2019 son dynamisme à l'œuvre depuis

plusieurs années. Les entreprises du secteur privé envisagent de recruter entre 270 700 et 292 000 cadres, soit une progression oscillant entre +2 % et +10 %. Toutefois, il paraît difficile d'atteindre une progression des embauches de cadres de l'ampleur de ces dernières années (+11 % en 2018, + 10 % en 2017). Le climat des affaires qui s'inscrit en retrait en ce début d'année, notamment dans certains secteurs industriels et dans le commerce, devrait peser sur la dynamique des recrutements. Selon le milieu de la fourchette de prévisions, 281 400 cadres pourraient être recrutés en 2019, soit une progression de +6 %, ce qui constituerait tout de même une consolidation à très haut niveau. ■



# PRÉVISIONS 2019 PAR — — RÉGION

## UNE DYNAMIQUE QUI IRRIGUE TOUTES LES RÉGIONS

### — DES RÉGIONS BIEN ORIENTÉES POUR 2019 —

Au global, la hausse des recrutements de cadres concernerait pratiquement toutes les régions métropolitaines pour 2019. Mais à l'heure où les besoins en compétences cadres des entreprises sont plus que jamais recherchées, la dynamique de l'emploi cadre reste inégalement répartie au sein des territoires. Pour 2019, les progressions les plus importantes en termes d'embauches s'observeraient en Nouvelle-Aquitaine (entre +5 % et +14 %), en Auvergne-Rhône-Alpes (entre +3 % et +11%), en Île-de-France (entre +3 % et +11 %) et en Pays de la Loire (entre +2 % et +11 %).

### — ÎLE-DE-FRANCE ET AUVERGNE-RHÔNE-ALPES : RÉGIONS LES PLUS RECRUTEUSES —

Pour 2019, le marché de l'emploi cadre en Île-de-France resterait porteur avec près de la moitié des embauches de cadres attendues au niveau national. Les entreprises franciliennes recruteraient ainsi entre 129 530 et 139 600 cadres, ce qui continuerait d'asseoir sa position de première région recruteuse de cadres, loin devant Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France.

Tout comme l'Île-de-France, le marché de l'emploi cadre en Auvergne-Rhône-Alpes devrait maintenir sa dynamique en 2019 porté par la bonne tenue de l'ingénierie-R&D, des activités informatiques et télécommunication et des activités juridiques, comptables et de conseil. Les entreprises régionales envisagent de recruter entre 30 200 et 32 480 cadres, un niveau inédit si la fourchette haute des prévisions venait à se réaliser.

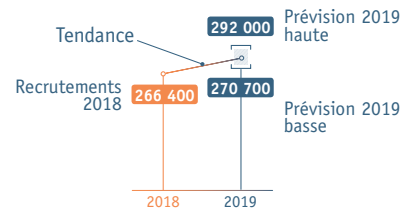
### — DES DYNAMIQUES ATYPIQUES EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ, NORMANDIE ET CENTRE-VAL DE LOIRE —

La Bourgogne-Franche-Comté a enregistré une hausse de 36 % de ses recrutements de cadres en 2018 (la plus forte progression toutes régions confondues), bénéficiant de la bonne orientation des secteurs de la mécanique-métallurgie, de l'ingénierie-R&D et des activités juridiques, comptables et de conseil. Après cette année exceptionnelle, la région devrait enregistrer une stabilité de ses recrutements de cadres en 2019.

En 2018, la Normandie a connu un effet de rattrapage de ses embauches de cadres (+21 %) après une année 2017 moins dynamique. Ainsi, 6 440 cadres ont été recrutés. La région a notamment bénéficié de la bonne tenue de la chimie-industrie pharmaceutique et de l'automobile- aéronautique, secteurs très présents dans le tissu productif local. Pour 2019, la hausse des recrutements de cadres devrait se poursuivre mais à un rythme moins soutenu qu'en 2018.

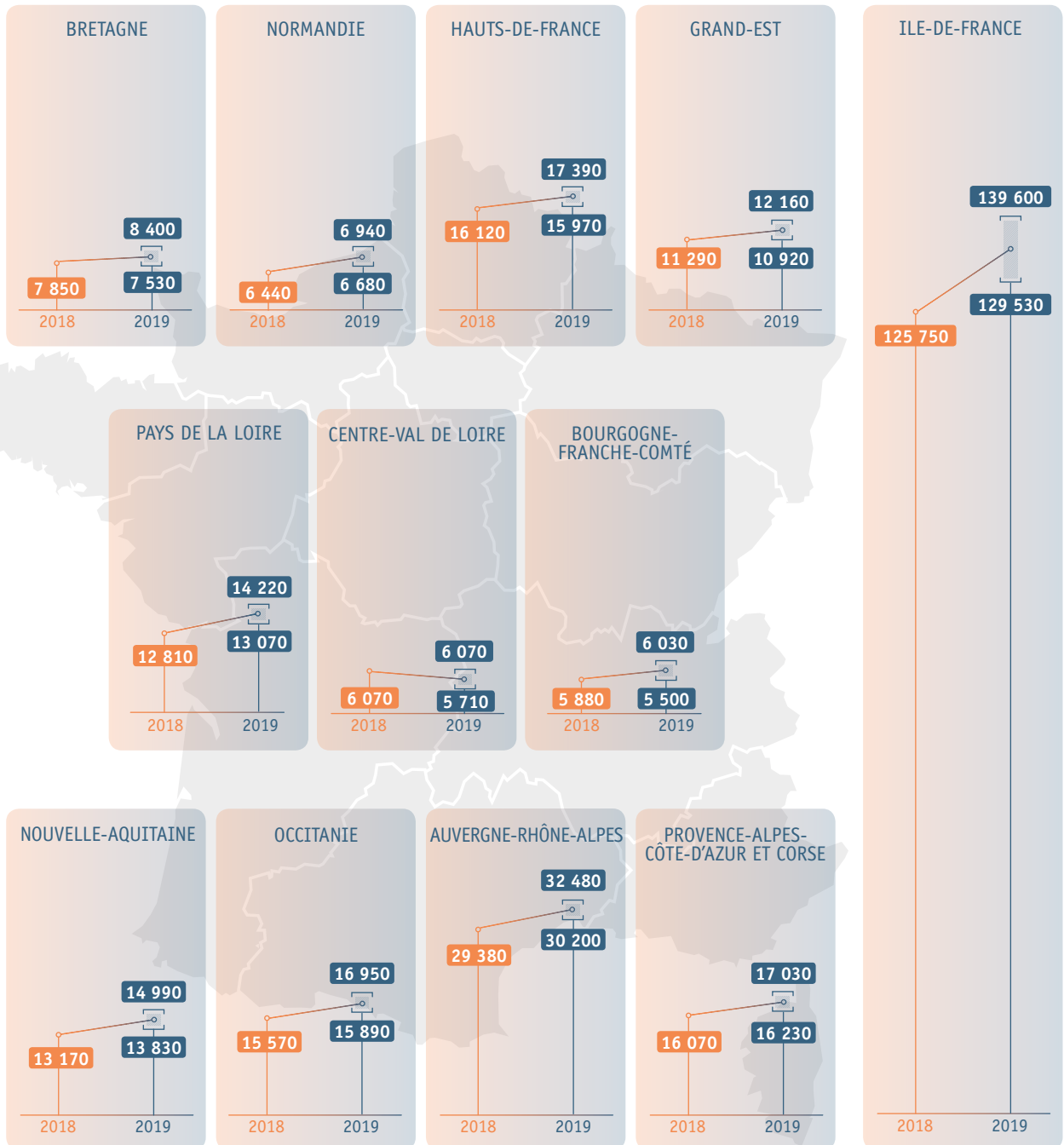
Avec 6 070 recrutements réalisés en 2018, la région Centre-Val de Loire a affiché une progression de 21 % des embauches de cadres par rapport à 2017. Cette hausse est notamment liée à des secteurs porteurs tels que les activités informatiques, l'ingénierie-R&D, la santé-action sociale ou encore l'industrie des équipements électriques et électroniques. Après avoir atteint un niveau inédit en 2018, la région devrait voir ses embauches de cadres être, au mieux, stables en 2019. ■

## LÉGENDE



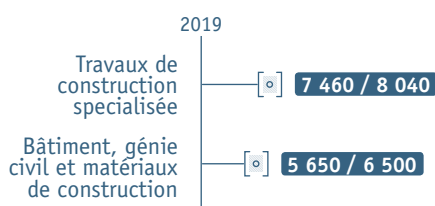
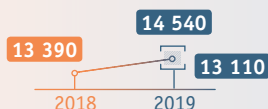
Source : Apec, 2019

## PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2019 PAR RÉGION

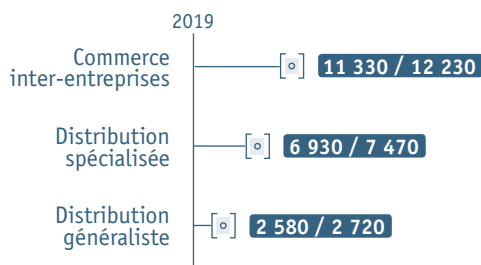
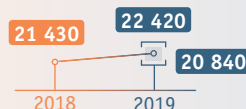


# PRÉVISIONS 2019 PAR — — SECTEUR D'ACTIVITÉ

## CONSTRUCTION



## COMMERCE



Avec un volume de recrutements de cadres en augmentation – entre +2 % pour le bas de la fourchette et +10 % pour le haut de la fourchette –, les services demeurent un secteur d'activité porteur pour 2019. Du reste, il représente 72 % des recrutements de cadres prévus. Cette dynamique est largement tirée par les secteurs de l'informatique et télécommunication, de l'ingénierie-R&D ainsi que des activités juridiques, comptables et de conseil. À eux seuls, ces trois secteurs représentent 45 % de l'ensemble des recrutements. Les évolutions technologiques en cours de maturation autour de la *data*, de la cybersécurité ou de l'intelligence artificielle participent largement à ce mouvement, de même que les activités d'ingénierie adossées à l'industrie autour de l'usine du futur.

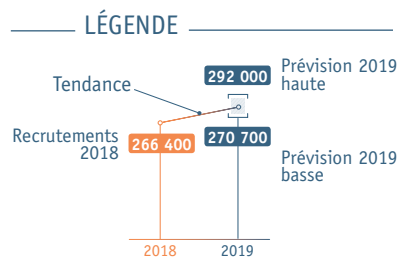
Pour sa part, le secteur de l'industrie représente 15 % des embauches de cadres prévues et se caractérise par un dynamisme certain avec une hausse des prévisions de recrutements 2019 comprise entre

+3 % et +12 % par rapport à 2018. C'est dans la mécanique-métallurgie, ainsi que dans le secteur des équipements électriques et électroniques, que les volumes de recrutements prévus sont les plus importants. L'automobile, aéronautique et autres matériels de transports, de même que la chimie et l'industrie pharmaceutique, devraient également tirer leur épingle du jeu.

Le secteur de la construction demeure bien orienté et entrevoit pour 2019 un volume d'embauches au moins équivalent à celui de 2018, en lien avec les projets du Grand Paris, la bonne tenue des permis de construire et des mises en chantier.

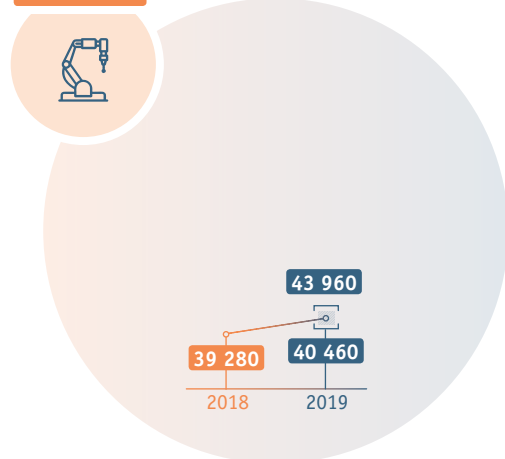
Concernant le commerce, la situation est moins favorable, avec notamment un secteur de la distribution spécialisée en difficulté. Les entreprises du secteur n'excluent pas une légère contraction du nombre de recrutements par rapport à l'an dernier. ■

# LES SERVICES, 1<sup>ER</sup> POURVOYEUR DE RECRUTEMENTS DE CADRES

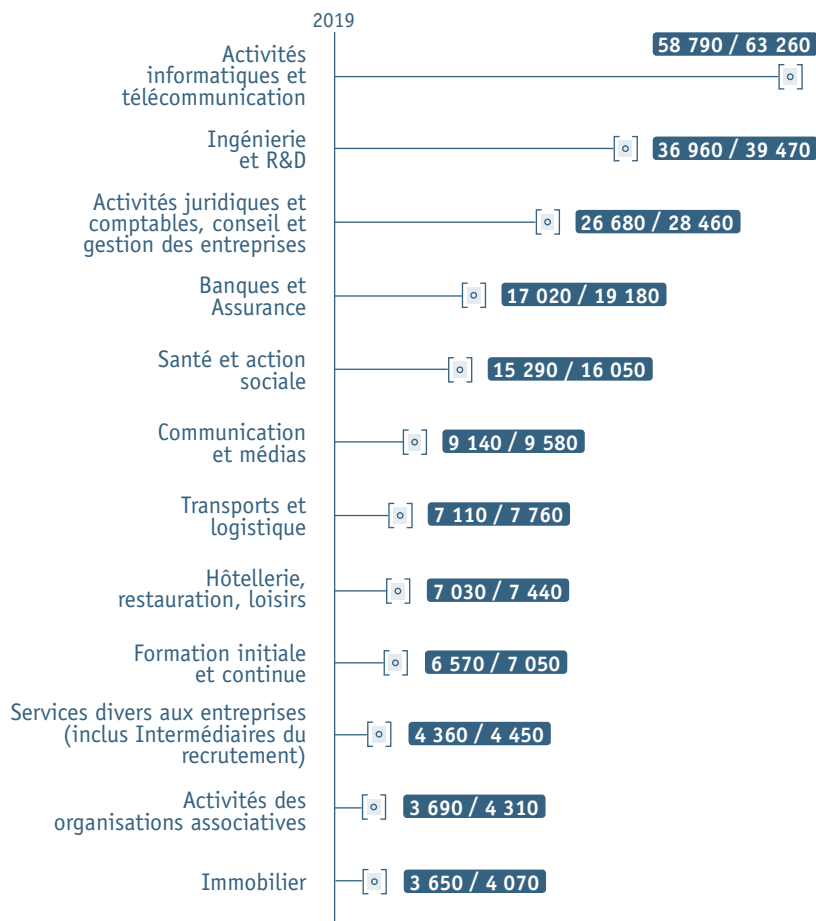
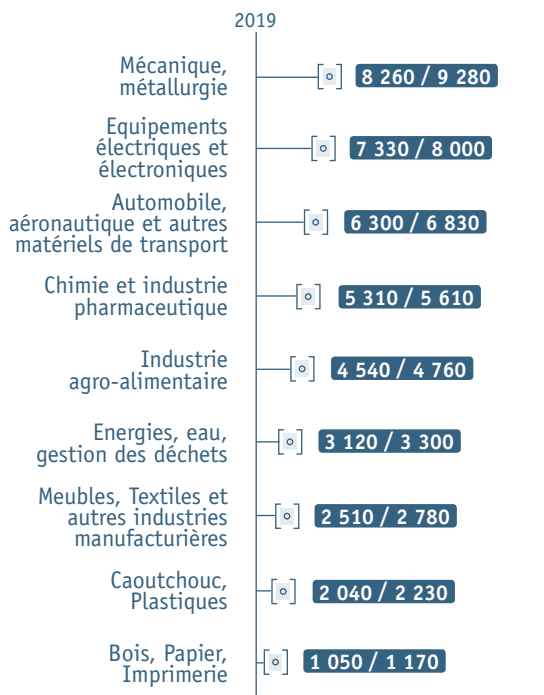
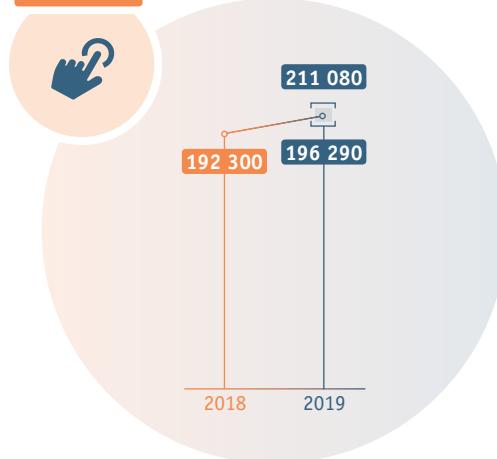


Source : Apec, 2019

## INDUSTRIE



## SERVICES



## LÉGENDE



Source : Apec, 2019

# PRÉVISIONS 2019 PAR — — FONCTION

## INFORMATIQUE ET R&D : DEUX FONCTIONS INCONTOURNABLES

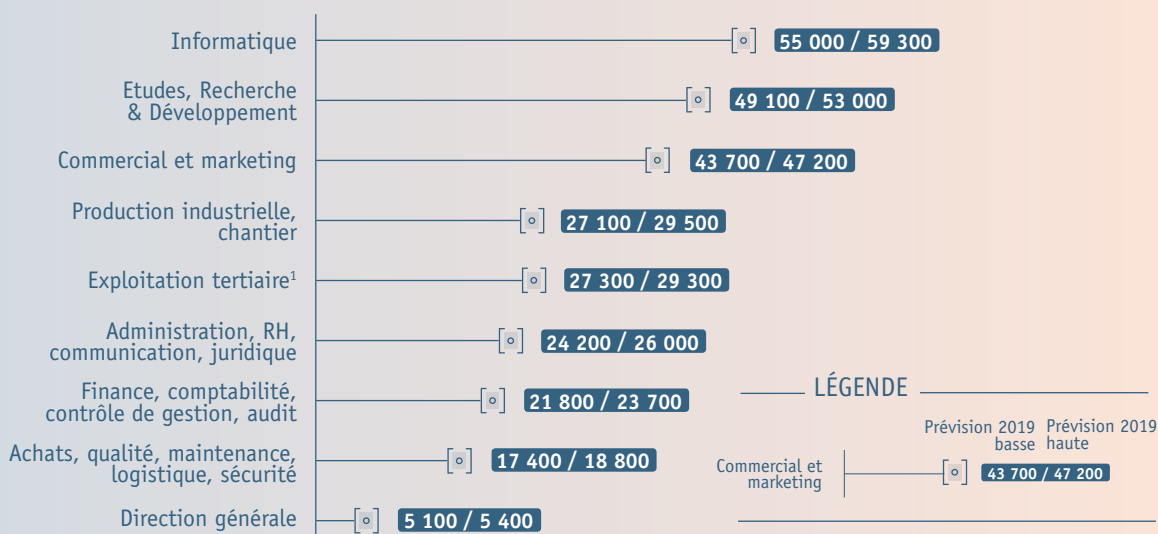
Avec près de 4 recrutements sur 10 prévus en informatique et en études-R&D, ces deux fonctions demeurent celles qui devraient recruter le plus en 2019. Compte tenu des transformations liées à la numérisation de toutes les strates de l'économie, ces deux fonctions sont également celles pour lesquelles les volumes d'embauches prévus augmenteraient le plus par rapport à 2018 : entre +10 % et +19 % de recrutements prévus pour l'informatique et entre +4 % et +12 % pour les études-R&D. Il s'agit donc de fonctions à la fois particulièrement porteuses et en forte dynamique.

La fonction commercial-marketing se distingue également et représenterait 17 % des recrutements de cadres prévus en 2019. Aussi, les fonctions informatique, études-R&D et commercial-marketing cumuleraient à elles seules près de 6 embauches de cadres sur 10.

Même si elle concerne un volume de recrutements moindre, la fonction production industrielle et chantier s'avèrerait particulièrement dynamique en 2019 avec des prévisions d'embauches en augmentation par rapport à l'an dernier de +4 % pour le bas de la fourchette à +13 % pour le haut de la fourchette. Cette vitalité est à mettre en regard avec la bonne tenue des secteurs de l'industrie et de la construction.

À l'inverse, la grande fonction support liée à l'administration, aux RH, à la communication et au juridique devrait enregistrer un recul des embauches en 2019, avec des prévisions de recrutement oscillant entre -9 % et -2 % par rapport à l'an dernier. L'année 2018 avait toutefois été marquée par une augmentation très conséquente des recrutements dans cette fonction (+30 %). Le recul à venir s'assimile à un rééquilibrage pour atteindre des volumes d'embauches plus classiques. ■

### PRÉVISIONS PAR FONCTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2019



<sup>1</sup> Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports



# PRÉVISIONS 2019 PAR — — NIVEAU D'EXPÉRIENCE

## LES CADRES DE 1 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE PLÉBISCITÉS PAR LES RECRUTEURS

En 2019, près de 6 recrutements sur 10 devraient concerner des cadres de 1 à 10 ans d'expérience professionnelle qui demeurent les profils privilégiés par les recruteurs. Toutefois, dans le cas où l'hypothèse de prévision haute se réaliserait, la hausse des recrutements prévus bénéficierait à l'ensemble des cadres quel que soit leur niveau d'expérience. Selon l'hypothèse basse, la hausse des recrutements concernerait essentiellement les cadres de moins de 10 ans d'expérience, alors que les recrutements de cadres plus expérimentés et plus âgés enregistreraient un recul.

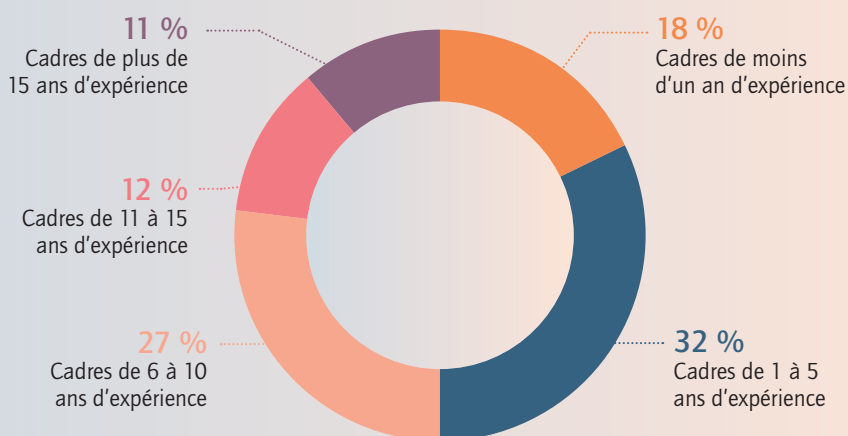
Les cadres de moins de 5 ans d'expérience, et notamment les cadres débutants de moins d'un an d'expérience, sont particulièrement recherchés dans les services. C'est notamment le cas dans les secteurs des activités informatiques-télécommunication et de l'ingénierie-R&D : respectivement 27 % et 23 % des recrutements prévus dans ces secteurs concerneraient des cadres débutants. Dans les activités du conseil-gestion des entreprises et communication-médias, les cadres

de 1 à 5 ans d'expérience seraient davantage sollicités (respectivement 40 % et 44 % des recrutements prévus dans ces deux secteurs).

En revanche, les cadres de plus de 10 ans d'expérience resteraient une cible privilégiée de l'industrie et de la construction, même si les recruteurs de ces secteurs peuvent parfois rencontrer des difficultés pour embaucher ces cadres expérimentés.

Il convient de noter que ces prévisions sont le reflet des projets de recrutement identifiés par les entreprises au moment de l'enquête. Ainsi, le processus de recrutement et les difficultés rencontrées peuvent venir à s'écarter de leurs prévisions et à réajuster le profil des cadres recherchés, notamment en termes d'expérience. Ces ajustements pourraient profiter en 2019 aux cadres les plus jeunes comme aux plus âgés, ces derniers ayant été davantage recrutés en 2018 que ce qui était prévu (16 000 versus 14 700 dans le haut de la fourchette de prévision). ■

RÉPARTITION PAR NIVEAU D'EXPÉRIENCE DES RECRUTEMENTS  
DE CADRES PRÉVUS EN 2019



Source : Apec, 2019

# PROJECTIONS À — — MOYEN TERME

## DE NOUVEAUX RECORDS EN PERSPECTIVE POUR LES RECRUTEMENTS DE CADRES

### — UN CHEMIN DE CROISSANCE MODÉRÉE AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES —

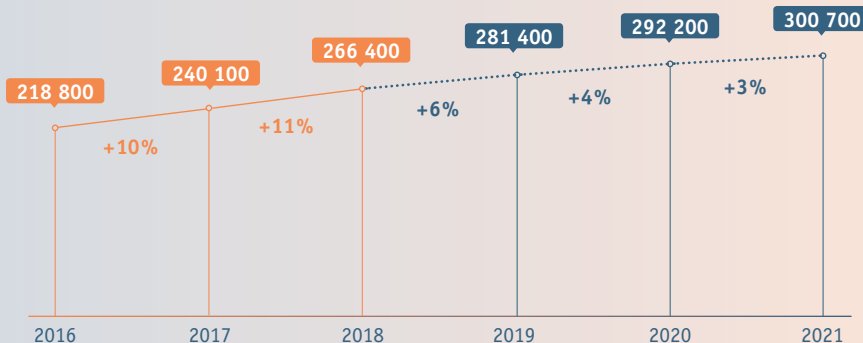
Après une année 2017 particulièrement dynamique qui s'est caractérisée par une progression du produit intérieur brut de +2,3 % (la plus forte depuis 2008), le chemin de croissance qui pourrait se dessiner pour les trois prochaines années serait plus modéré et dans la lignée de celui enregistré en 2018. Le PIB pourrait ainsi osciller entre +1,5 % en 2019 et +1,4 % à l'horizon de la prévision.

Ce scénario privilégié par l'Apec, et qui fait consensus auprès de nombreux instituts de conjoncture, s'appuierait sur un investissement

robuste. En effet, les entreprises dont la santé financière s'est progressivement restaurée (après un point bas en 2013) devraient continuer à bénéficier de conditions de financement favorables et de capacités d'autofinancement bien positionnées. Avec des carnets de commandes regarnis et des taux d'utilisation de capacités de production élevés, elles devraient maintenir leur propension à investir. La formation brute de capital fixe (FBCF) pourrait connaître une hausse de +2,9 % en 2019 et de seulement +1,7 % en 2021 en lien avec un investissement public moins bien positionné.

Maillon faible de la croissance 2018, les dépenses de consommation de ménages pourraient retrouver de la vigueur grâce aux mesures d'urgence prises par le gouvernement et destinées à soutenir le pouvoir d'achat. La croissance économique hexagonale pourrait également s'appuyer sur une contribution positive du commerce extérieur.

### — PRÉVISIONS 2019-2021 DES RECRUTEMENTS DE CADRES (CDI ET CDD D'UN AN ET PLUS) —



Source : Apec, 2019

—

## **MALGRÉ UN RYTHME DE PROGRESSION RALENTI, LE SEUIL DES 300 000 RECRUTEMENTS DE CADRES POURRAIT ÊTRE ATTEINT EN 2021**

—

Le chemin de croissance envisagé ne serait pas de nature à remettre en cause la dynamique du marché de l'emploi cadre. En effet, le seuil des 300 000 recrutements de cadres pourrait être approché en 2020 et atteint en 2021. Les besoins de compétences cadres et l'émergence de nouveaux métiers liés aux transformations structurelles qui traversent l'économie française (digitales, énergétiques, environnementales, etc.) devraient continuer à stimuler les principaux moteurs de l'emploi cadre : les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le conseil.

L'investissement des entreprises, en progression dans ce scénario de croissance modérée, devrait permettre de consolider les embauches de cadres. Pour autant, certains secteurs d'activité, notamment dans l'industrie, la construction ou le commerce, pourraient être moins porteurs car plus sensibles aux fluctuations conjoncturelles. Ainsi, après des progressions de recrutements à « 2 chiffres » ces dernières années (+10 % en 2017 et +11 % en 2018), la hausse des embauches de cadres pourrait être moins intense : +6 % en 2019, +4 % en 2020 et +3 % en 2021.

Dans ce contexte de croissance modérée, le taux de chômage global pourrait repasser sous la barre des 9 % et amorcer une décline progressive en lien notamment avec la baisse de la population active et une économie créatrice d'emplois (64 000 créations nettes d'emplois prévues au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019 selon l'Insee). Quant au taux de chômage des cadres déjà très bas et de nature frictionnelle (3,8 % au sens du Bureau international du travail), il ne devrait pas évoluer de manière significative.

—

## **DES ALÉAS QUI POURRAIENT MODIFIER LA DONNE**

—

Toutefois, les prévisions attachées à ce scénario pourraient être contrariées par différents aléas. À l'international, l'amplification du protectionnisme, les menaces de guerres commerciales, les fluctuations du prix du pétrole pourraient entraver le commerce mondial. Sur le vieux continent, les conséquences à venir du Brexit sans accord (« no deal ») avec les institutions européennes pourraient plonger les acteurs économiques dans l'incertitude. Enfin, sur le plan intérieur, la crise sociale qui a émergé au cœur de l'automne 2018 pourrait, si elle perdurait, entamer la confiance des entreprises.

Le marché de l'emploi cadre ne devrait pas être véritablement impacté compte tenu du caractère structurel de sa dynamique. Pour autant, si ces foyers de tension venaient à atteindre une intensité élevée, certaines entreprises pourraient se voir contraintes de reporter leurs dépenses d'investissement et d'ajourner leurs recrutements de compétences cadres. ■

ISSN 2110-4956

FÉVRIER 2019

*Équipe projet* : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, May Cha, Florence Kremer, Cristina Turlueanu, Sylvie Tartesse, Jérémy Bouillet, Cendrine Mouline.  
*Responsables du pôle études* : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.  
*Directeur Données, études et analyses* : Pierre Lamblin.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

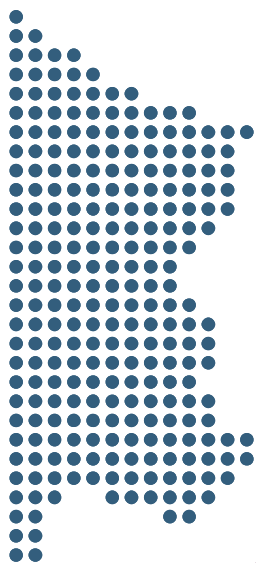


**RECRUTEMENT**  
prévisions & processus

## MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un panel permanent de 10 000 entreprises représentatif de la répartition par région, taille et secteur d'activité des salariés du secteur privé en France métropolitaine (représentant 1,8 million de salariés dont 395 500 cadres). L'interrogation téléphonique a été confiée à la société Praxidia et s'est déroulée du 22 octobre au 15 décembre 2018. L'enquête 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 salariés au statut de cadre et le nombre de sorties de cadres. Sont également recueillies les prévisions de recrutements et de promotions internes pour les 12 mois suivants.

Les projections à moyen terme (2020-2021) reposent sur un modèle économétrique. Le scénario proposé par l'Apec s'appuie sur les prévisions publiées par les différents instituts de conjoncture. Un jeu d'hypothèses concernant l'évolution de trois indicateurs clés a été élaboré (PIB, FBCF, part de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite), afin de calculer les prévisions du nombre de recrutements de cadres en 2020 et 2021.



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

