

–PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE 2018–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2018-03

FÉVRIER 2018

SYNTHÈSE

2018 se présente comme un millésime particulièrement bien orienté pour le marché de l'emploi cadre. Les entreprises prévoient ainsi de recruter entre 248 000 et 271 000 cadres en France métropolitaine, soit une progression oscillant entre +3 % et +13 %.

Si l'ensemble des secteurs d'activité tire profit de cette embellie, les recrutements de cadres seraient particulièrement élevés dans les services, notamment dans les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D ou encore les activités juridiques, comptables et de conseil. Pour autant l'industrie ne serait pas en reste, avec des prévisions d'embauches cadres élevées dans la mécanique-métallurgie ou encore dans les équipements électriques et électroniques. Dans ce contexte porteur, les entreprises continueraient à privilégier les recrutements de cadres expérimentés notamment ceux bénéficiant de 1 à 10 ans d'expérience. Les cadres informaticiens, ceux de la fonction études-R&D et les cadres commerciaux constitueraient les profils les plus recherchés. Enfin l'ensemble des régions serait concerné par cette dynamique avec des progressions notables de recrutements de cadres en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, en Pays de la Loire, en Auvergne-Rhône-Alpes et en Bretagne.



– 2018 : DES VOLUMES DE RECRUTEMENTS DE CADRES INÉDITS –

Après plusieurs années de faible croissance, frappée d'atonie (de 2012 à 2014) ou perturbée par des événements conjoncturels contraires (en 2015 et 2016), l'économie française a connu, en 2017, un rebond soutenu, formalisé par une hausse du PIB de +1,9 % (contre +1,1 % un an auparavant). Cette embellie est liée à la conjonction de différents facteurs. Sur le plan intérieur, l'amélioration du climat des affaires a concerné l'ensemble des secteurs d'activité. En lien avec des carnets de commandes regarnis, les entreprises ont intensifié leurs dépenses d'investissement productif (+4,4 %). Par ailleurs, l'environnement extérieur s'est avéré porteur, notamment dans la zone euro.

Cet enchaînement vertueux devrait perdurer en 2018 avec une progression du PIB similaire (+1,9 % selon le FMI). L'investissement des entreprises devrait être encore au cœur du chemin de croissance qui se dessine, d'autant que des tensions sur l'appareil productif apparaissent. Le commerce extérieur pourrait apporter une contribution enfin positive grâce aux efforts de compétitivité entrepris par les entreprises exportatrices.

Dans ces conditions, la dynamique observée notamment depuis trois ans sur le marché de l'emploi cadre devrait se renforcer. Les besoins en compétences cadres des entreprises n'ont jamais été aussi élevés. Ces dernières prévoient de recruter entre 248 000 et 271 000 cadres en 2018 (**figure 1**). Ces hauts niveaux de recrutement sont en grande partie corrélés à la forte propension à investir des acteurs économiques. Mais cette dynamique conjoncturelle entre également en résonance avec une transformation structurelle de l'emploi cadre qui se formalise par l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux champs d'expertise liés notamment à la transformation numérique.

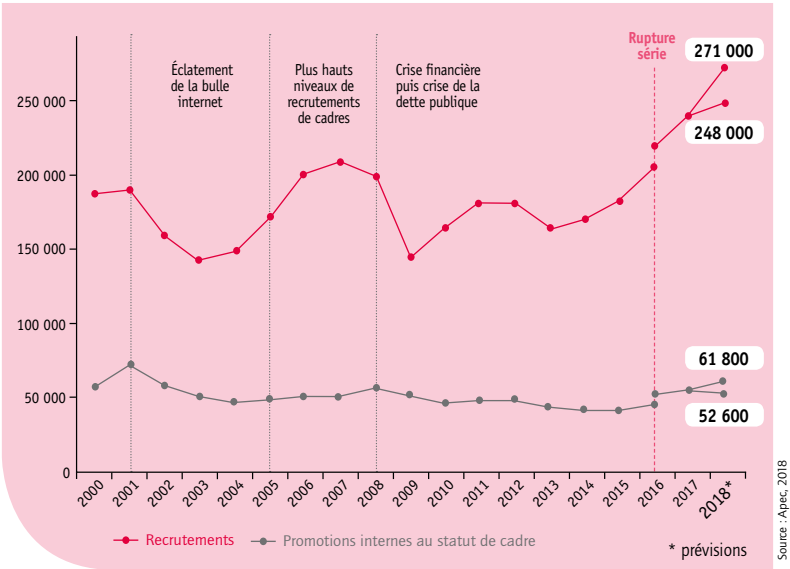
S'agissant des promotions internes de salariés au statut de cadre, la progression intervenue en 2017 (+6 %) s'éroderait légèrement avec 57 200 promotions internes envisagées en 2018.

Les sorties de cadres (par démissions, licenciements, départs à la retraite...) ont progressé à un rythme identique à celui des recrutements (+10 %) témoignant de la fluidité du marché de l'emploi cadre. Parmi ces

sorties, les départs à la retraite des cadres en poste ont connu une hausse plus soutenue (+14 % sur un an) et s'établissent à 40 300 en 2017 (tableau 1). En revanche en 2018, c'est une relative stabilité qui devrait prévaloir avec 40 900 départs à la retraite envisagés.

Au final, le solde net de créations d'emplois cadres (53 800 en 2017) a enregistré une hausse significative (+7 %) sous l'effet de la dynamique des recrutements associée à celle des promotions internes. Au final la population cadre a progressé de +1,5 % en 2017.

– Figure 1 –
Évolution des recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus et des promotions internes de salariés au statut de cadre entre 2000 et 2018 dans le secteur privé en France métropolitaine



– Tableau 1 –
Bilan du marché de l'emploi cadre en 2017 et prévisions pour 2018 dans le secteur privé en France métropolitaine

	2017	Évolution 2017/ 2016	Prévisions pour 2018	
			Basses	Hautes
Recrutements en CDI ou CDD d'un an et plus	240 100	+10 %	248 000	271 000
Promotions internes de salariés au statut de cadre	55 100	+6 %	52 600	61 800
Sorties (démissions, licenciements, départs à la retraite...)	241 400	+10 %		
Dont départs à la retraite de cadres en poste	40 300	+14 %	40 900	
Solde de nouveaux postes cadres (recrutements + promotions - sorties)	53 800	+7 %		
Taux d'évolution de la population cadre	+1,5 %			

LES CADRES DE 1 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE RESTERAIENT LES PLUS RECHERCHÉS POUR 2018

En 2018, la hausse des recrutements prévus profiterait à l'ensemble des cadres quel que soit leur niveau d'expérience professionnelle (**tableau 2**). Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience resteraient les profils les plus privilégiés par les recruteurs : en effet, ils représenteraient à eux seuls près de 60 % des embauches prévues pour 2018.

Les jeunes diplômés profiteraient également de l'embellie du marché de l'emploi cadre : jusqu'à 53 000 recrutements sont attendus selon l'hypothèse la plus favorable. Ils seraient particulièrement recherchés par les recruteurs des activités informatiques et télécommunication, de la distribution généraliste, de l'ingénierie-R&D et des activités juridiques-comptables et de conseil. Enfin, les cadres les plus expérimentés verraient leurs recrutements progresser pour 2018 mais à un rythme moins soutenu que leurs cadets à l'exception des plus de 20 ans d'expérience professionnelle dont les embauches seraient stables.

Ces prévisions reflètent les projets de recrutements des entreprises au moment de l'enquête. Ainsi l'évolution de la conjoncture économique et du marché de l'emploi cadre peuvent les amener à revoir leurs intentions d'embauche et à procéder à des réajustements en termes de niveaux d'expérience professionnelle, notamment à se tourner davantage vers les jeunes diplômés ou les cadres seniors pour certains postes cadres à pourvoir en tension.

– Tableau 2 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2017 et prévus pour 2018 selon le niveau d'expérience professionnelle (en CDI ou CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine

	Recrutements réalisés en 2017		Prévisions pour 2018	
			Basses	Hautes
Débutants de moins d'1 an d'expérience	46 700	→	47 500	53 000
Cadres de 1 à 5 ans d'expérience	72 100	→	75 400	82 500
Cadres de 6 à 10 ans d'expérience	58 900	→	65 000	69 800
Cadres de 11 à 15 ans d'expérience	32 300	→	32 500	33 900
Cadres de 16 à 20 ans d'expérience	16 400	→	16 000	17 600
Cadres de plus de 20 ans d'expérience	13 700	→	12 900	14 700

Source : Apec, 2018

UNE HAUSSE DES RECRUTEMENTS QUI S'OBSERVERAIT DANS PRESQUE TOUS LES SECTEURS

Avec 72 % des recrutements prévus, les services resteraient le principal secteur porteur de l'emploi cadre en 2018. Les embauches seraient particulièrement prégnantes dans le secteur des activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques-comptables et de conseil (**tableau 3**). Ces secteurs accompagnent bien souvent la transformation numérique notamment toutes les problématiques concernant la cybersécurité et les activités de *big data*. L'ingénierie-R&D, en appui de l'industrie, est particulièrement sollicitée pour les projets d'accompagnement de l'usine du futur, de la transformation digitale ou encore des enjeux autour de l'intelligence artificielle.

Le secteur industriel serait également bien orienté pour 2018 : les recrutements seraient notamment portés par les entreprises de la mécanique-métallurgie, des équipements électriques et électroniques et celles de l'industrie automobile, aéronautique et autres matériels de transport. Si tous les secteurs industriels affichent une progression de leurs embauches de cadres pour 2018, seul le secteur des énergies-eau et gestion des déchets enregistrerait une baisse.

Les recrutements de cadres dans la construction devraient se poursuivre pour 2018 après plusieurs années de contraction. Depuis 2016, l'activité s'est redressée en lien notamment avec la bonne tenue du marché du logement neuf, la mise en chantier de nouvelles autoroutes sur le territoire national et de la poursuite des projets structurants du Grand Paris.

Enfin, le secteur du commerce serait aussi bien orienté dans son ensemble, à l'exception de la distribution généraliste qui enregistrerait une réduction de ses embauches de cadres en 2018.

– Tableau 3 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2017 et prévus pour 2018 par secteurs d'activité détaillés (en CDI ou CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine

	Recru- tements réalisés en 2017		Prévisions pour 2018	
			Basses	Hautes
Industrie agroalimentaire	3 480	→	3 380	3 830
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	4 940	→	5 190	5 680
Bois, papier, imprimerie	1 370	→	1 300	1 500
Chimie et industrie pharmaceutique	4 520	→	4 520	4 980
Caoutchouc, plastiques	1 590	→	1 590	1 720
Énergies, eau, gestion des déchets	2 470	→	2 230	2 600
Équipements électriques et électroniques	5 590	→	6 030	6 480
Mécanique, métallurgie	8 870	→	9 310	10 020
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	2 560	→	2 660	2 810
Industrie	35 390	→	36 210	39 620
Bâtiment, génie civil et matériaux de construction	5 350	→	5 720	6 150
Travaux de construction spécialisés	6 430	→	6 620	7 070
Construction	11 780	→	12 340	13 220
Commerce interentreprises	10 010	→	10 510	11 010
Distribution généraliste	2 000	→	1 760	2 100
Distribution spécialisée	7 770	→	7 540	8 400
Commerce	19 780	→	19 810	21 510
Activités informatiques et télécommunication	50 470	→	54 490	59 050
Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises	21 700	→	22 770	24 950
Activités des organisations associatives	4 000	→	3 600	4 200
Banques et assurance	16 200	→	16 690	18 140
Communication et médias	7 800	→	7 020	7 800
Formation initiale et continue	6 010	→	6 020	6 620
Hôtellerie, restauration, loisirs	6 960	→	7 310	8 000
Immobilier	3 670	→	3 480	3 960
Ingénierie et R&D	32 480	→	34 080	37 660
Santé et action sociale	13 000	→	12 990	14 290
Services divers aux entreprises	3 790	→	3 670	4 050
Transports et logistique	7 070	→	7 420	8 130
Services	173 150	→	179 540	196 850

Source : Apec, 2018

L'INFORMATIQUE : PREMIÈRE FONCTION RECRUTEUSE POUR 2018

Première fonction d'embauche de cadres en 2017, l'informatique resterait largement en tête avec 21 % des recrutements de cadres prévus pour 2018. Si la bonne tenue du secteur des activités informatiques et télécommunication explique en partie cette hausse des recrutements, c'est surtout la transformation numérique et digitale - problématiques communes à l'ensemble des secteurs d'activité - qui est la principale raison de cette bonne orientation.

Avec respectivement 19 % et 17 % des embauches prévues, les fonctions études-R&D et commercial-marketing offrirait d'importantes opportunités pour les cadres en 2018. Par ailleurs, la fonction production industrielle et chantier a enregistré la plus forte progression des recrutements de cadres en 2017 (+22 %) en lien avec la bonne tenue de l'industrie et de la construction. Les embauches dans cette fonction se poursuivraient pour 2018 tandis que celles de la fonction administration fléchiraient légèrement (tableau 4).

— Tableau 4—

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2017 et prévus pour 2018 par grandes fonctions (en CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine

	Recrutements réalisés en 2017		Prévisions pour 2018	
			Basses	Hautes
Direction générale	4 000	→	3 800	4 000
Finance	22 000	↗	23 000	24 000
Administration	20 400	↘	19 000	20 500
Études-Recherche & développement	43 100	↗	46 200	50 000
Production industrielle, chantier	19 400	↗	19 000	20 900
Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité	15 300	↗	15 800	17 000
Exploitation tertiaire	24 600	↗	25 000	26 500
Commercial, marketing	43 100	↗	43 000	46 000
Informatique	48 200	↗	53 800	58 000

Source : Apec 2018



Finance = finance, comptabilité, audit

Administration = administration, RH, communication, juridique

Exploitation tertiaire = métiers spécifiques des secteurs banque, assurance, immobilier, santé et action sociale, formation, tourisme, transports

TOUTES LES RÉGIONS BIEN ORIENTÉES POUR 2018

Pour 2018, l'ensemble des régions métropolitaines profiterait de la hausse des recrutements de cadres (**tableau 5**). Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes et la Bretagne se caractériseraient par les progressions les plus importantes. En 2017, avec 112 710 embauches enregistrées, l'Île-de-France reste de loin le territoire le plus recruteur toutes régions confondues. Ce haut niveau d'embauches s'explique notamment par la grande concentration d'activités à forte valeur ajoutée telles que les activités informatiques et communication, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques-comptables et de conseil. ●

– Tableau 5 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2017 et prévus pour 2018 par régions (en CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine

	Recrutements réalisés en 2017		Prévisions pour 2018	
			Basses	Hautes
Auvergne - Rhône-Alpes	27 810	→	28 950	31 840
Bourgogne - Franche-Comté	4 310	→	4 180	4 740
Bretagne	7 110	→	7 470	8 040
Centre - Val de Loire	5 020	→	5 220	5 630
Grand Est	9 820	→	10 180	11 120
Hauts-de-France	15 090	→	15 620	16 680
Île-de-France	112 710	→	116 200	126 800
Normandie	5 330	→	5 060	5 790
Nouvelle-Aquitaine	11 880	→	12 270	13 510
Occitanie	15 490	→	16 000	17 700
Pays de la Loire	11 680	→	12 250	13 420
Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse	13 850	→	14 670	16 050

Source : Apec, 2018

– POUR 2018, LES ENTREPRISES SE MONTRENT TRÈS CONFIANTES QUANT À L'EMPLOI CADRE –

Pour 2018, les entreprises affichent un optimisme élevé en ce qui concerne les perspectives d'évolution de leur effectif cadre. L'amélioration de leur moral observée en 2017 se confirme et s'accroît pour 2018. Les entreprises sont plus nombreuses, en proportion, par rapport à l'an passé, à envisager d'accroître leur effectif cadre : 12 % d'entre elles prévoient de l'augmenter contre 4 % de le réduire (figure 2).

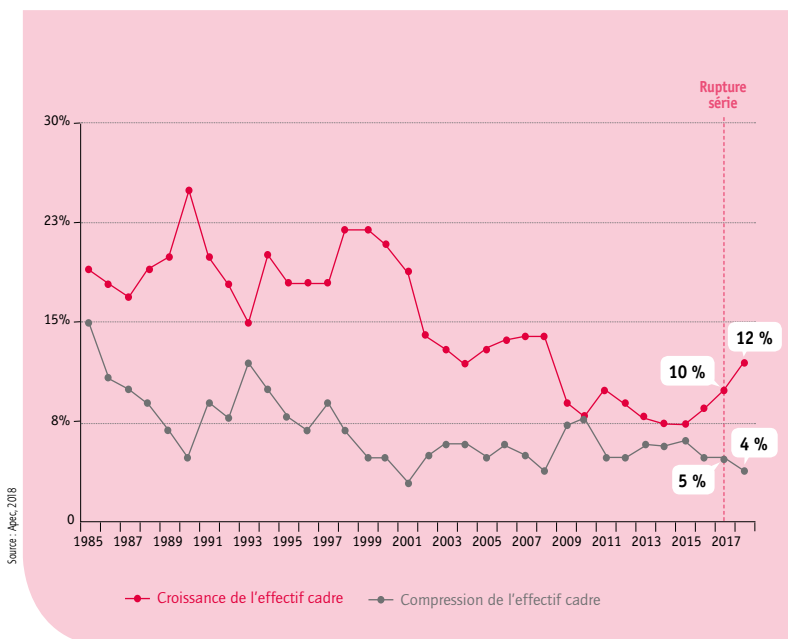
Ainsi l'écart entre la part des entreprises envisageant une augmentation de leur effectif cadre et celle envisageant de le diminuer continue de se creuser en 2018¹ : 8 points d'écart en faveur de la croissance, contre 5 points en 2017.

Cet écart grandissant entre les perspectives positives et négatives laisse présager une augmentation du nombre des nouveaux postes cadre en 2018, dans la continuité de 2017.

1. Les perspectives peuvent être analysées à travers l'indicateur du solde d'opinion, différentiel entre la part des entreprises ayant exprimé des intentions de croissance et la part de celles ayant exprimé des intentions de baisse. Lorsque le solde est positif, la hausse l'emporte, la situation traduit une création d'emplois salariés ou cadres probable. À l'inverse, un solde négatif traduit une perte d'emplois salariés ou cadres probable.

– Figure 2 –

Perspectives des entreprises du secteur privé en France métropolitaine concernant l'évolution de leur effectif cadre



DES SECTEURS D'ACTIVITÉ MAJORITAIREMENT BIEN ORIENTÉS POUR 2018

Pour 2018, les secteurs d'activité voient leurs perspectives d'évolution des effectifs cadres s'améliorer sensiblement, à l'exception du commerce. Dans l'industrie, par rapport à 2017, on observe une amélioration notable du moral des entreprises : le solde d'opinion progresse de 6 à 9 points. Les entreprises du secteur sont trois fois plus nombreuses à prévoir une augmentation de leur effectif cadre qu'une diminution (figure 3).

Parmi les activités industrielles affichant un fort optimisme figurent : les équipements électriques-électroniques, la mécanique-métallurgie, la chimie-industrie pharmaceutique et les activités du meuble-textile et autres industries manufacturières. Ces secteurs présentent les différentiels d'opinion les plus favorables pour l'emploi cadre : entre +13 et +14 points.

Alors que les trois premiers secteurs industriels se caractérisaient déjà par un fort optimisme en 2017, le secteur du meuble-textile et autres industries manufacturières affiche l'amélioration la plus notable pour 2018 : 16 % des entreprises de ce secteur prévoient une augmentation de leur effectif cadre et 3 % une réduction (contre 10 % et 4 % en 2017), soit un différentiel de +9 points sur un an.

Le moral des entreprises du secteur des services est également au beau fixe avec 13 % d'intentions de croissance et 3 % de réduction (contre 11 % et 5 % pour 2017).

Certains secteurs des services se détachent quant à leur optimisme, avec des soldes d'opinion favorables très élevés : +44 points dans les activités informatiques et télécommunication, et +30 points dans l'ingénierie-R&D.

Le moral des entreprises s'améliore de façon plus significative dans deux secteurs en particulier : la communication-médias et la banque-assurance, avec des différentiels d'opinion entre croissance et réduction de l'effectif cadre en progression de 7 points.

Pour 2018, l'immobilier constitue l'unique secteur d'activité dont les perspectives de recrutement de cadres se détériorent : 11 % d'intentions de croissance et 7 % de réduction (contre 17 % et 4 % en 2017).

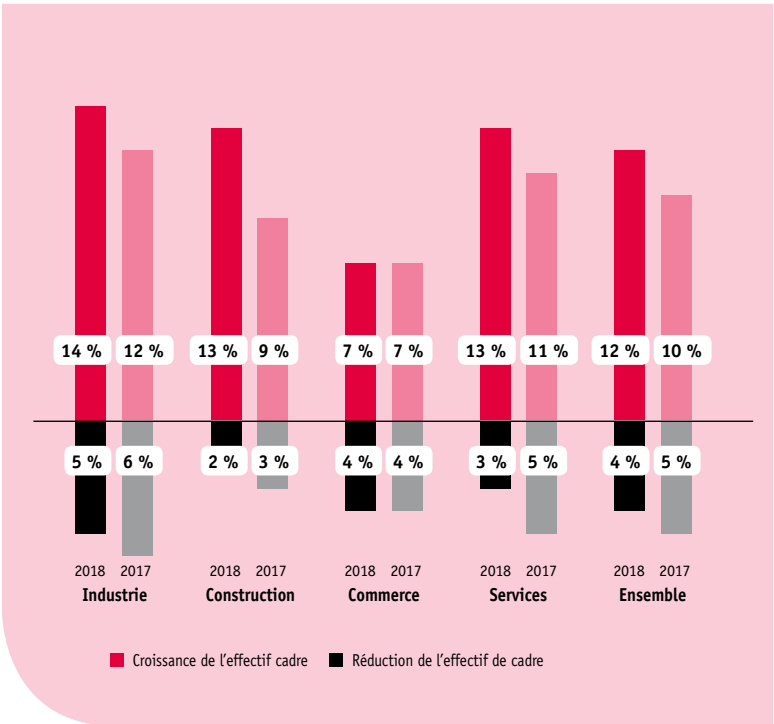
Les entreprises du secteur de la construction connaissent aussi une amélioration très marquée de leur moral. Par rapport à 2017, le solde d'opinion favorable progresse de 5 points : 11 % des entreprises projettent d'accroître leur effectif cadre (elles n'étaient que 9 % en 2017) et 2 % de le réduire (3 % en 2017).

Les entreprises du secteur du bâtiment, génie civil et matériaux de construction comme celles des travaux de construction spécialisés connaissent un regain de confiance. Dans le secteur du bâtiment, génie civil et matériaux de construction, les perspectives concernant l'évolution des effectifs cadres sont les plus favorables, avec un solde d'opinion qui progresse de 10 points (18 % d'intentions de croissance et 2 % de réduction contre 11 % et 5 % en 2017).

Concernant les entreprises des travaux de construction spécialisés, 10 % d'entre elles envisagent d'accroître leur effectif cadre et seulement 2 % de le diminuer.

Pour 2018, dans le commerce, les perspectives d'évolution des effectifs cadres restent identiques à celles de 2017.

– Figure 3–
Comparaison des perspectives des entreprises concernant l'évolution de leur effectif cadre par secteur d'activité pour 2017 et 2018



UN NIVEAU D'OPTIMISME ÉLEVÉ DANS TOUTES LES RÉGIONS

Pour 2018, toutes les régions présentent un solde d'opinion positif concernant l'emploi cadre (**carte 1**) ; les entreprises prévoyant plus fréquemment d'accroître leur effectif cadre que de le diminuer. Par rapport à 2017, les perspectives d'évolution des effectifs cadres pour l'ensemble des régions se sont améliorées, excepté pour les Hauts-de-France, qui sont restées stables. Cette amélioration du moral des entreprises sur un an entre en résonnance avec l'embellie sur le marché de l'emploi cadre en cours ces dernières années.

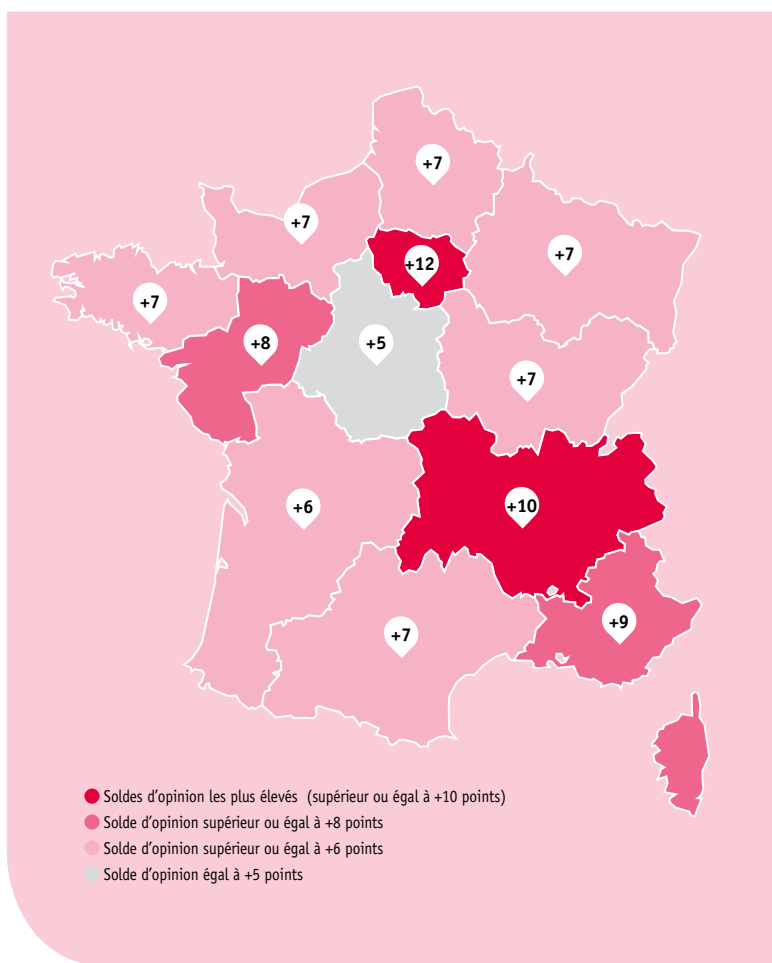
Ainsi, toutes régions confondues, les soldes d'opinion ont progressé entre un point (pour la région Centre-Val de Loire) à six points (pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse).

Les régions les mieux orientées en termes d'emploi cadre, avec les différentiels d'opinion les plus élevés, sont l'Île-de-France (+12 points) et Auvergne-Rhône-Alpes (+10 points). Ces soldes d'opinion favorables progressent par rapport à 2017, respectivement de +3 points et +4 points.

Pour 2018, 17 % des entreprises franciliennes envisagent d'accroître leur effectif cadre, 5 % d'entre elles de le diminuer. En Auvergne-Rhône-Alpes, les intentions de croissance s'élèvent à 12 % et les intentions de réduction à 2 %. Ce sont, par ailleurs, ces deux régions qui ont enregistré en 2017 les plus hauts volumes de recrutements de cadres. ●

- Carte 1 -

Soldes d'opinion des entreprises dans le secteur privé en France métropolitaine concernant leur effectif cadre pour 2018 par région



Dans les Hauts-de-France, la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre est supérieure de 7 points à la part de celles envisageant de le réduire.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur l'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé. L'enquête est menée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des salariés du secteur privé et représentant 1 163 600 salariés dont 228 500 cadres, soit 38 000 établissements.

L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 24 octobre au 2 décembre 2017.

Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements réalisés par les entreprises du 1^{er} janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salariés au statut de cadres et le nombre de sorties de cadres (par démission, licenciement, départ à la retraite...) sur la même période. Sont également recueillies les prévisions de recrutements, de promotions internes de salariés au statut de cadre et de départs à la retraite pour les 12 mois suivants.

À noter que jusqu'en 2016, les données de référence sur les effectifs salariés et le nombre d'établissements étaient issus de l'Unédic. À la suite de la fusion ANPE/Unédic, ces données n'ont plus été disponibles. Une nouvelle source de données répondant à aux critères de champ couvert, de date de mise à disposition et de croisement possible a été identifiée : celle de l'**Agence centrale des organismes de sécurité sociale** (Acos).

Le champ de l'Acos est très proche de celui de l'Unédic, mais il exclut les entreprises cotisant au régime agricole et inclut les entreprises avec participation de l'État.

Une rupture de série a donc été mise en place. Néanmoins, ces entreprises avec participation de l'État ont été intégrées dans l'échantillon Panel dès l'enquête de 2017 afin de disposer de résultats pour 2016, 2017 et 2018.

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

– TOUTES LES ÉTUDES DE L'APEC SONT
DISPONIBLES GRATUITEMENT SUR LE SITE
WWW.CADRES.APEC.FR
RUBRIQUE OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI–



www.apec.fr

ISSN : 1776-1263

Pilotage : Véronique Lagandré
Analyse et rédaction :
Thi Minh Chau Nguyen, May Cha,
Christophe Lenzi
Exploitation et analyse :
Kamel Yahyaoui, Florence Kremer-Eichacker
Directeur de la DDEA :
Pierre Lamblin

Avec l'appui du pôle Veille stratégique
et ressources documentaires de la
Direction Données Études et Analyses
de l'Apec.

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

*prix d'un appel local