

Jeudi 23 février 2017

---

## Emploi cadre en 2017 : un marché porteur

---

### EN SYNTHÈSE

- « En 2017, le marché de l'emploi cadre devrait être porteur, selon l'enquête que l'Apec a menée fin 2016, auprès de 11 000 entreprises », affirme Jean-Marie Marx, directeur général de l'Association. Ainsi, 208 000 à 225 000 cadres seraient recrutés au cours de l'année, soit une hausse qui pourrait atteindre +10% par rapport à 2016. Ces prévisions sont sujettes à des aléas : échéances politiques, orientations budgétaires et impact du Brexit ».
- Selon lui, « une solide dynamique est actuellement à l'œuvre sur ce marché. La plupart des secteurs de l'économie, des fonctions et des régions sont concernés par cette tendance positive. La poursuite des investissements des entreprises, notamment en recherche & développement, et leurs besoins d'encadrement et d'expertise pour accompagner les grandes transformations, numériques et énergétiques, sont autant de moteurs qui devraient entretenir ce cercle vertueux », conclut-il.
- Au niveau sectoriel, l'Industrie et les Services, qui concentrent plus de 8 recrutements sur 10, ont le vent en poupe. Ceux-ci pourraient totaliser jusqu'à près de 193 000 embauches de cadres sur l'ensemble de l'année. En outre, les trois sous-secteurs les plus « recruteurs » demeureraient les Activités informatiques, l'Ingénierie Recherche et développement, et les Activités juridiques et comptables, conseils et gestion des entreprises.
- Par ailleurs, les fonctions Informatique, avec jusqu'à 51 000 recrutements, Commercial-marketing (jusqu'à 42 700), et la fonction Etudes-recherche & développement (jusqu'à 37 300), caracolent en tête sur le marché, et représenteraient, à elles trois, un recrutement sur deux.
- En termes de profils, les cadres ayant acquis de 1 à 10 ans d'expérience devraient représenter plus de la moitié des embauches. Les débutants ayant moins d'un an d'expérience seraient encore mieux lotis que l'an dernier avec davantage d'opportunités d'embauches (+8%). A l'opposé, les cadres les plus expérimentés ne représenteraient que 5% des recrutements. Mais, pour certains postes à pourvoir, faute de trouver les profils adéquats, les recruteurs pourraient se tourner davantage vers les profils ayant moins d'un an d'expérience et vers ceux en ayant plus de 20.
- Au niveau régional, l'Île-de-France et la région Auvergne-Rhône-Alpes s'imposent une nouvelle fois comme des « locomotives ». Elles sont suivies par 3 régions qui pourraient chacune réaliser jusqu'à 13 000 - 14 000 recrutements : Hauts-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie.
- Enfin, selon le modèle économétrique de l'Apec, la bonne santé du marché de l'emploi des cadres se maintiendrait à un horizon de 3 ans. Ainsi, selon le scénario de « croissance pérenne » retenu, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 4% en 2017 : il dépasserait les 212 000. Les deux années suivantes, il atteindrait des niveaux inégalés : 221 960 en 2018, 232 830 en 2019.

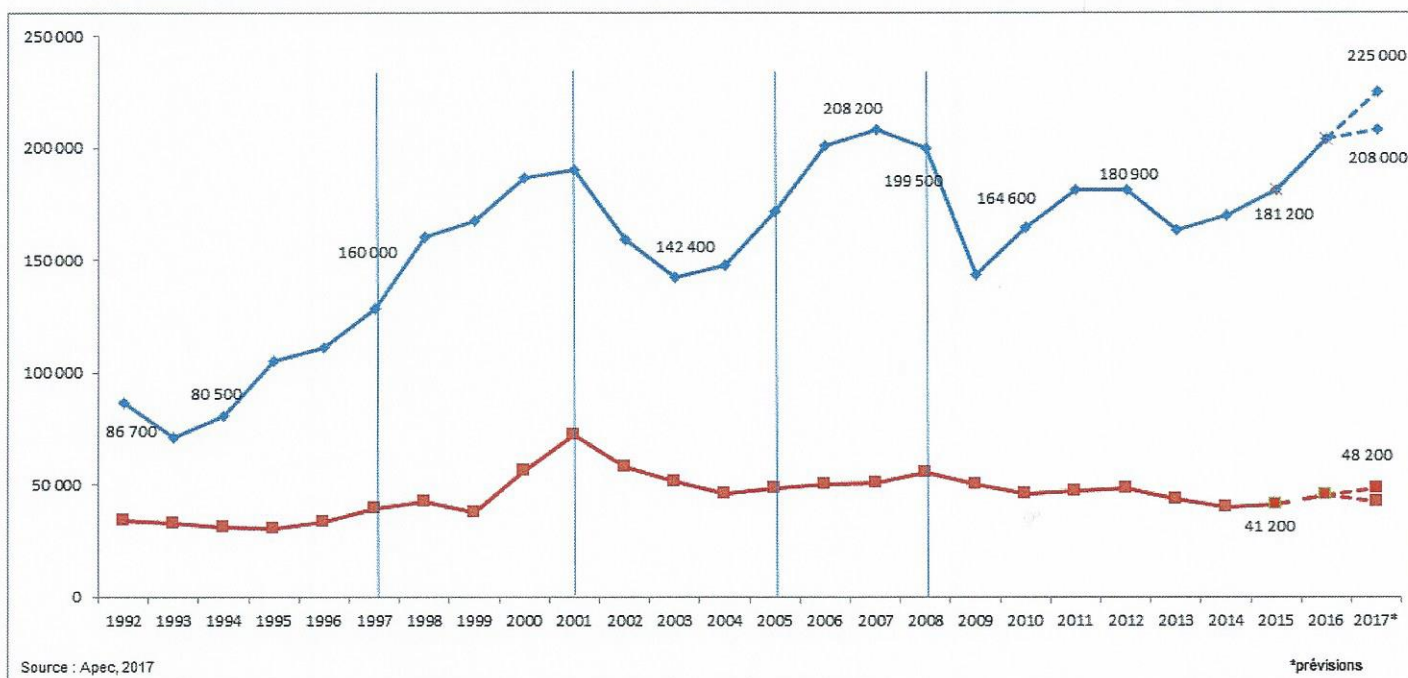
Les études de l'Apec sont disponibles :  
sur [www.recruteurs.apec.fr](http://www.recruteurs.apec.fr) / rubrique « Observatoire de l'emploi »



## Marché de l'emploi cadre en 2017 : une dynamique à l'œuvre

- Selon les prévisions des entreprises interrogées par l'Apec, **208 000 à 225 000 cadres devraient être embauchés en 2017, soit une croissance comprise entre +2% et +10%**. La médiane des recrutements se situerait à 216 500.
- Dans un contexte de croissance économique relativement modérée, le niveau de confiance des entreprises a continué à se consolider au moment où l'enquête fin 2016, en phase avec leurs prévisions d'embauche de cadres. Ceci, en dépit des aléas concernant les orientations budgétaires, les échéances politiques en France et en Allemagne ou encore l'impact réel du Brexit. Au moment de l'enquête, 10% d'entre elles prévoyaient d'augmenter leur effectif cadre en 2017, soit 2 points de plus qu'en 2016. Elles ne sont que 5% à avoir envisagé de le réduire.

### EVOLUTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES (CDI ET CDD DE PLUS D'UN AN) ET DES PROMOTIONS AU STATUT CADRE



Recrutements ■  
Promotions au statut cadre ■

- Selon les prévisions des entreprises, l'ensemble des secteurs bénéficiera de la forte dynamique du marché. C'est le cas par exemple de **l'Industrie**, affichant une progression des embauches qui pourrait aller jusqu'à +9%. Cette augmentation très sensible est à mettre en lien notamment avec la transformation digitale, le renouvellement de l'appareil de production et les besoins croissants d'encadrement. **Les Services**, pourraient progresser quant à eux, jusqu'à 11% portés par les activités informatiques - télécommunications, l'ingénierie - Recherche et Développement, et les activités juridiques- comptables-conseil et Gestion des entreprises. **La Construction** tirerait aussi son épingle du jeu, avec une croissance des embauches pouvant aller jusqu'à +9%, portée notamment par des chantiers publics tels que le Grand Paris et la demande de logements neufs.
- La fonction **Informatique** représente 1 embauche sur 5 de cadres, et devance la fonction **Commercial**. En 2017, elles pourraient représenter respectivement jusqu'à 51 000 et 42 700 recrutements de cadres. Enfin, la forte croissance des recrutements dans la fonction **Etudes-recherche et développement** (jusqu'à 37 300 embauches) traduit l'accélération des investissements des entreprises et de leur nécessité d'innover pour rester compétitives.
- En 2017, **ce sont les cadres ayant acquis de 1 à 10 ans d'expérience** qui demeureront les plus recherchés par les recruteurs, représentant 57% du volume total. De leur côté, **les jeunes diplômés**, profiteraient davantage de la dynamique à l'œuvre sur le marché. Ainsi, jusqu'à près de 45 000 débutants pourraient être embauchés durant les 12 prochains mois. A l'opposé, les plus expérimentés (plus de 20 ans d'expérience) ne représenteraient que 5% du total. Mais, pour certains postes à pourvoir, faute de trouver les profils adéquats, les recruteurs pourraient se tourner davantage vers les jeunes diplômés et les séniors.
- Au niveau régional, l'ensemble du territoire français profite de la dynamique à l'œuvre. Comme traditionnellement, **l'Île-de-France** demeure la région « leader » en termes de recrutements de cadres, suivie par **l'Auvergne-Rhône-Alpes**. Viennent ensuite, **les Hauts-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, et l'Occitanie**.



- Enfin, le bilan de l'année 2016 est positif avec **204 100** cadres recrutés, soit 12% de plus qu'en 2015. Autre illustration de la bonne santé du marché l'an dernier, le nombre de postes cadres créés a fortement augmenté<sup>1</sup>: +57%, avec **45 300 créations**. La baisse du prix du pétrole, les faibles taux d'intérêt, l'impact du CICE et du Pacte de responsabilité sont autant de facteurs qui peuvent expliquer ces bons résultats. L'**Industrie** et les **Services** ont totalisé **174 200** embauches, en hausse respectivement de 14% et 13%. Les activités informatiques (+25%), le Bâtiment, génie civil et matériaux de construction (+26%), l'ingénierie-Recherche et Développement (+13%) ont aussi été particulièrement dynamiques l'an dernier. Dans ce contexte, 41 300 jeunes débutants ont été embauchés, soit une hausse de 8%, alors que les profils ayant 6 à 10 d'expérience ont vu leurs recrutements bondir de 26%.

#### Les prévisions issues du modèle économétrique de l'Apec jusqu'en 2019

- Le modèle construit en 2009 par l'Apec est le fruit des travaux de son Département Etudes & Recherche. Il a permis de montrer que l'investissement, mesuré par la formation brute de capital fixe (FBCF<sup>2</sup>), est au cœur de la dynamique de l'emploi en général et de l'emploi cadre en particulier. Le modèle intègre également le niveau du PIB ainsi qu'une dimension démographique en tenant compte des départs à la retraite de cadres en emploi. Afin d'élaborer le plus précisément possible des scénarios, l'Apec s'est intéressée aux analyses et prévisions établies par différents instituts de conjoncture nationaux ou internationaux (Insee, OCDE, OFCE, FMI, COE Rexecode). Ces prévisions concernent le PIB et ses principales composantes (FBCF, dépenses de consommation, variations des stocks, exportations et importations).
- Le scénario retenu table, pour les trois prochaines années, sur une « **croissance pérenne** », avec des hypothèses de progression du **produit intérieur brut de +1,3% en 2017, +1,6% en 2018, et +1,8 % en 2019**. Il s'appuie sur les prévisions de l'OCDE.

#### Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance pérenne »

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+ 2,1 %	+0,2 %	+0,6 %	+0,7 %	+1,2 %	+1,1 %	+1,3 %	+1,6 %	+1,8 %
FBCF	+ 2,1 %	+0,3 %	-0,8 %	-0,4%	+0,9 %	+2,8 %	+2,3 %	+2,9 %	+3,3 %

#### Sources :

2011 à 2016 : Insee (décembre 2016) / 2017 à 2018 : prévisions OCDE / 2019 : hypothèse Apec

- La **croissance hexagonale du PIB devrait s'établir, selon l'Insee, à 1,1% en 2016**, soit un taux très proche de celui observé un an auparavant. Dans un premier temps, le trou d'air survenu au cours des 2e et 3e trimestres (respectivement -0,1% et +0,2%) lié à des événements non prévisibles (conflits sociaux dans les raffineries, inondations, attentats) a brusquement interrompu un cycle de croissance qui s'annonçait tonique au 1<sup>er</sup> trimestre. Mais, les effets de ces événements contraires ne devraient pas perdurer. Le scénario d'une croissance économique pérenne, retrouvant progressivement du tonus à l'horizon de notre prévision, fait consensus parmi différents instituts de conjoncture et notamment l'OCDE. Après deux années de croissance au profil heurté (2015 et 2016), 2017 **pourrait être le démarrage d'un cycle de croissance avec une progression du PIB de l'ordre de 1,3%**, soit un niveau légèrement supérieur à celui de ses devancières.
- Les incertitudes concernant les orientations budgétaires, les échéances politiques en France et en Allemagne ou encore l'impact réel du Brexit, pourraient engendrer un certain attentisme en matière d'investissement. Pour autant, une fois ces hypothèques levées, **les fondements d'une croissance robuste** pourraient se mettre progressivement en place. En effet, la confiance des acteurs économiques devrait se restaurer et certains signaux mis en exergue par l'Insee sont de bon augure.

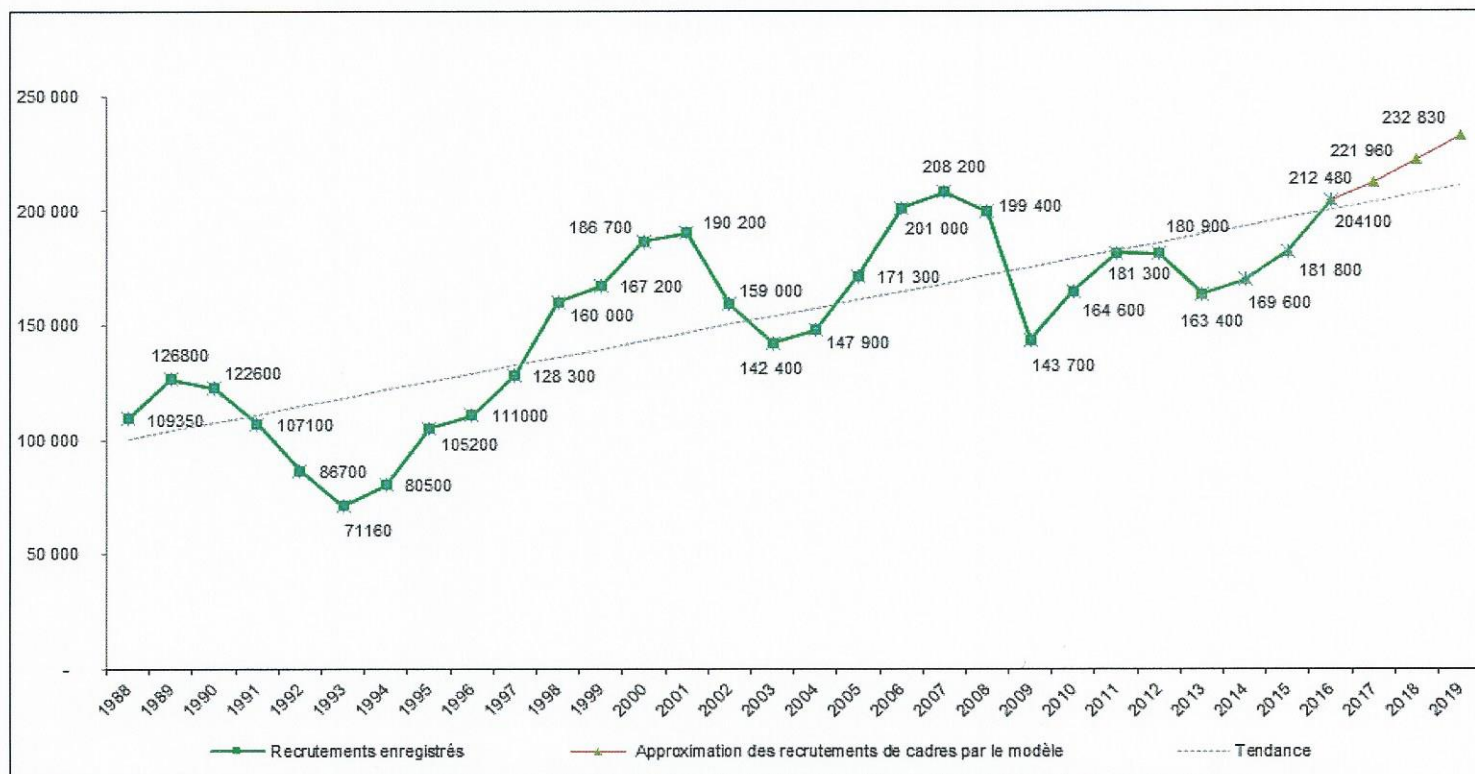
<sup>1</sup> Créations nettes = (entrées : recrutements externes, promotions internes) – (sorties : départs à la retraite, démissions, licenciements)

<sup>2</sup> Au niveau macro-économique, on parle de Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) qui se définit comme « la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisés pendant au moins un an dans le processus de production ». Cette définition plus restrictive exclut les investissements financiers qui sont en fait des placements. Sont également exclus les achats de terrains et la plupart des investissements immatériels.



- Ainsi, la **production manufacturière** pourrait retrouver des couleurs après le trou d'air de 2016 suite aux conflits sociaux du printemps. Le **secteur de la construction**, après des années de recul, pourrait enregistrer un rebond grâce aux dépenses en biens immobiliers des ménages de nouveau bien orientées. Une politique monétaire favorable associée à des taux de crédit très bas et des capacités d'autofinancement restaurées devrait inciter les entreprises à maintenir voire à intensifier leurs efforts d'**investissement** au cours des trois prochaines années. La **FBCF** pourrait connaître une progression oscillant de 2,3% en 2017 à 3,3% en 2019, horizon de la prévision. Cette bonne tenue de l'investissement couplée à **une consommation des ménages** légèrement rehaussée constituerait les fondements de cette **croissance pérenne** qui pourrait avoisiner les 1,8 % en 2019.

**Prévisions 2017 - 2019 du nombre de recrutements de cadres dans le secteur privé en France métropolitaine selon le scénario « croissance pérenne »**



- Dans ce contexte porteur, l'**emploi** pourrait connaître une amélioration sensible avec des **créations de poste** toujours plus importantes qui, associées à **une dynamique démographique** favorable, pourraient être de nature à faire reculer le **chômage**. Les cadres pourraient tirer bénéfice de ce cycle économique vertueux. La part des cadres en poste au moment de leur **départ à la retraite** pourrait, dans cette configuration, être majorée et s'établir à 53% en 2019.
- **En 2017, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 4%** et se situerait au-dessus des 210 000. Cette prévision se situe en deçà de la médiane de prévisions établie à partir de la dernière enquête annuelle de l'Apec auprès des entreprises fin 2016 (208 000 à 225 000, médiane : 216 500). Si ce chemin de croissance et d'investissement se confirmait, le volume de recrutements de cadres atteindrait en 2018 et 2019 des niveaux inégalés.

**Evolution du nombre de recrutements de cadres dans le secteur privé en France métropolitaine selon le scénario « Croissance pérenne »**

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	-10 %
2014	169 600	+4 %
2015	181 800	+7%
2016	204 100	+12%
2017	212 480	+4%
2018	221 960	+5 %
2019	232 830	+5 %

Source : Apec, 2017



Source Panel Apec 2017

Principaux résultats nationaux consolidés de l'enquête annuelle auprès des 11 000 entreprises

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an ou plus réalisés par les entreprises en 2015 et 2016, et prévus pour 2017

Source Panel Apec 2017

Principaux résultats nationaux consolidés de l'enquête annuelle auprès des entreprises									
	Réalisés 2015	Réalisés 2016	Evolution 2015/2016	Prévisions 2017					
				Volume		Evolution 2017 / 2016		Répartition	
				Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute
<b>TOTAL RECRUTEMENTS EXTERNES*</b>	181 800	204 100	+12%	208 000	225 000	+2%	+10%	100%	100%
Cadres débutants de moins d'1 an d'expérience	38 200	41 300	+8%	41 300	44 600	+0%	+8%	20%	20%
Cadres de 1 à 5 ans d'expérience	54 500	59 500	+9%	62 300	66 600	+5%	+12%	29%	30%
Cadres de 6 à 10 ans d'expérience	43 200	54 300	+26%	55 200	59 400	+2%	+9%	27%	27%
Cadres de 11 à 15 ans d'expérience	23 100	25 100	+9%	26 200	27 600	+4%	+10%	13%	12%
Cadres de 16 à 20 ans d'expérience	12 000	13 000	+8%	13 100	14 000	+1%	+8%	6%	6%
Cadres de plus de 20 ans d'expérience	10 800	10 900	+1%	9 700	11 300	-11%	+4%	5%	5%
Direction générale	3 200	3 400	+6%	2 900	3 500	-15%	+3%	1%	2%
Finance, comptabilité, contrôle de gestion, audit	16 500	17 900	+8%	17 400	19 000	-3%	+6%	8%	8%
Administration, RH, communication, droit	18 800	17 200	-9%	17 000	18 400	-1%	+7%	8%	8%
Etudes, Recherche & Développement	28 700	33 200	+16%	34 200	37 300	+3%	+12%	17%	17%
Production industrielle, chantier	12 500	14 700	+18%	14 400	16 200	-2%	+10%	7%	7%
Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité	12 600	13 200	+5%	13 200	14 300	+0%	+8%	6%	6%
Exploitation tertiaire**	16 900	21 900	+30%	20 900	22 500	-5%	+3%	10%	10%
Commercial, marketing	34 300	38 700	+13%	39 800	42 700	+3%	+10%	21%	19%
Informatique	38 300	43 900	+15%	46 100	51 000	+5%	+16%	22%	23%
Industrie	25 940	29 700	+14%	29 700	32 300	+0%	+9%	14%	14%
Construction	9 320	10 200	+9%	10 000	11 100	-2%	+9%	5%	5%
Commerce	18 410	19 700	+7%	19 100	20 900	-3%	+6%	9%	9%
Services	128 130	144 500	+13%	149 500	160 600	+3%	+11%	72%	71%
<b>TOTAL PROMOTIONS INTERNES</b>	41 200	45 200	+10%	42 100	48 200	-7%	+7%		
<b>TOTAL POSTES POURVUS</b>	223 000	249 300	+12%	250 100	273 200	+0%	+10%		
<b>TOTAL SORTIES</b>	194 200	204 000	+5%						
Dont Départs à la retraite	29 900	29 400	-2%						
<b>TOTAL NOUVEAUX POSTES CADRES</b>	28 800	45 300	+57%						

Source : Panel Apec 2017

\* En CDI ou CDD d'un an et plus

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

	Réalisés 2015	Réalisés 2016	Evolution 2015/2016	Prévisions 2017					
				Volume		Evolution 2017 / 2016		Répartition	
				Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute
<b>TOTAL RECRUTEMENTS EXTERNES</b>	181 800	204 100	+12%	208 000	225 000	+2%	+10%	100%	100%
Auvergne-Rhône-Alpes	20 050	22 550	+13 %	22 800	24 590	+1 %	+9 %	11%	11%
Bourgogne-Franche-Comté	3 920	4 000	+2 %	3 870	4 370	-3 %	+10 %	2%	2%
Bretagne	5 390	5 600	+4 %	5 600	6 170	+0 %	+10 %	3%	3%
Centre-Val de Loire	4 550	4 360	-4 %	4 360	4 710	+0 %	+8 %	2%	2%
Grand Est	7 000	8 070	+15 %	7 940	8 800	-2 %	+9 %	4%	4%
Hauts-de-France	13 220	12 830	-3 %	12 690	13 970	-1 %	+9 %	6%	6%
Ile-de-France	89 770	98 560	+10 %	102 100	109 300	+4 %	+11 %	49%	49%
Normandie	4 040	5 660	+40 %	5 440	6 130	-4 %	+8 %	3%	3%
Nouvelle-Aquitaine	7 840	9 080	+16 %	9 090	10 020	+0 %	+10 %	4%	4%
Occitanie	9 010	11 600	+29 %	11 600	12 670	+0 %	+9 %	6%	6%
Pays de la Loire	7 640	9 850	+29 %	9 600	10 640	-3 %	+8 %	5%	5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse	9 370	11 940	+27 %	11 900	13 020	-0 %	+9 %	6%	6%

Source : Panel Apec 2017

**Note méthodologique :**

- Cette enquête a été réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises du secteur privé.
- Cet échantillon est représentatif de la répartition par région, par taille et par secteur d'activité des salariés du secteur privé.
- Les résultats présentés sont issus du traitement et de l'analyse des réponses de ces 11 000 entreprises représentant 1 163 600 salariés dont 228 500 cadres.
- Les entreprises ont été contactées du 24 octobre 2016 au 2 décembre 2016.

Retrouvez-nous : 0 809 361 414 (service gratuit + prix appel)

