

-PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE 2017-

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-06

FÉVRIER 2017

SYNTHÈSE

Pour 2017, le marché de l'emploi cadre s'annonce porteur : les entreprises du secteur privé prévoient de recruter entre 208 000 et 225 000 cadres, soit une évolution entre +2 % et +10 %. Ce haut niveau illustre la dynamique à l'œuvre sur ce marché depuis 2016. La grande majorité des secteurs d'activité, des fonctions et des régions seraient concernées par cet allant.

Les cadres ayant entre 1 à 10 ans d'expérience professionnelle resteraient les plus recherchés par les recruteurs en 2017. Les jeunes diplômés profiteraient également de la hausse des embauches mais à un rythme moins important que leurs aînés. Pour 2017, le secteur des services serait le mieux orienté tiré par les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques-comptables et de conseil. Dans ce contexte favorable à l'emploi cadre, les cadres informaticiens, commerciaux et cadres en études-R&D seraient particulièrement sollicités. Enfin, toutes les régions devraient voir leurs embauches de cadres s'accroître et plus particulièrement en Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et Bretagne où les progressions seraient les plus élevées.



– 2017 : DES RECRUTEMENTS DE CADRES AU NIVEAU DE CELUI D'AVANT-CRISE VOIRE SUPÉRIEURS –

En 2016, le produit intérieur brut (PIB) a crû de 1,1 % soit 0,1 point de moins que l'année précédente. Ce léger tassement est notamment lié au ralentissement du commerce mondial : en effet, les exportations françaises ont décéléré tandis que les importations sont restées soutenues. Par ailleurs, la baisse inattendue de la consommation des ménages en milieu d'année a également affecté l'activité économique.

En 2017 selon l'OCDE, la conjoncture économique devrait enregistrer une croissance de 1,3 %. Plusieurs signes incitent néanmoins à l'optimisme en début d'année 2017 : la bonne orientation des investissements notamment par les entreprises, l'accélération probable des exportations, la reprise de l'activité dans la construction entamée en 2016 ainsi qu'un rebond de la consommation des ménages sont autant de facteurs qui permettent d'envisager 2017 sous de bons auspices.

Dans ce contexte économique, le marché de l'emploi cadre serait porteur en 2017 avec des recrutements prévus en hausse (figure 1). En effet, les entreprises envisagent entre 208 000 et 225 000 embauches de cadres, soit des niveaux équivalents voire supérieurs à ceux d'avant la crise de 2008-2009 (tableau 1). Ce haut niveau de recrutements s'explique en partie par la bonne tenue des investissements en 2016. En effet, l'investissement mesuré par la formation brute de capital fixe (FBCF) a crû de 2,8 % en 2016 (contre +0,9 %¹ en 2015) et tout particulièrement l'investissement des entreprises qui a augmenté de 4,3 % en 2016 (contre 2,7 % en 2015). En outre, les entreprises sont engagées dans les grandes transformations telles que la transformation numérique et ont besoin de nouvelles compétences cadres, dans l'encadrement et l'expertise. Malgré des incertitudes pour 2017 liées notamment aux retombées du Brexit, aux élections américaines ou encore au résultat des prochaines élections présidentielles, le moral des entreprises françaises interrogées fin 2016 était à l'optimisme.

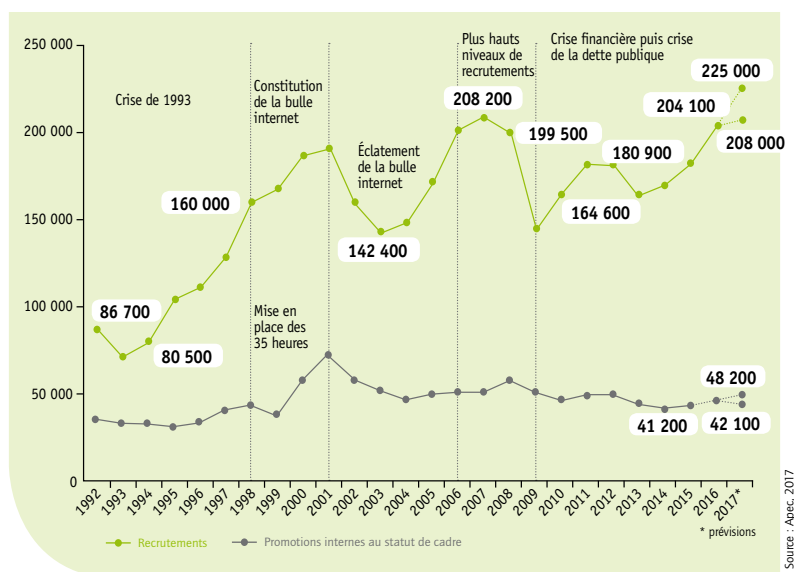
Après une nette progression en 2016 (+10 %), les promotions internes au statut de cadre stagneraient autour de 45 000 en 2017.

1. « Le PIB progresse de 0,4 % au quatrième trimestre 2016 et de 1,1 % sur l'ensemble de l'année », Insee, *Informations rapides*, n°27, 31 janvier 2017.

Les sorties de cadres (par démissions, licenciements, départs à la retraite...), ont aussi progressé mais à un rythme moindre (+5%). Le marché de l'emploi cadre en 2016 a ainsi affiché une situation inédite depuis 2007, avec des recrutements légèrement supérieurs aux sorties.

En 2016, la création d'emplois s'est élevée à 45 300 nouveaux postes cadres, soit un niveau proche de celui atteint en 2008 (45 800 postes créés) mais encore très loin des 98 400 postes enregistrés en 2000. À cette époque, l'écart entre les recrutements et les sorties était très important ce qui expliquait cette création d'emplois cadres particulièrement élevée.

– 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 1992 et 2017



– Tableau 1 –
Bilan du marché de l'emploi cadre en 2016 et prévisions pour 2017

	2016	Évolution 2016/ 2015	Prévisions pour 2017	
			Basses	Hautes
Recrutements en CDI ou CDD d'un an et plus	204 100	+12 %	208 000	225 000
Promotions internes de salariés au statut de cadre	45 200	+10 %	42 100	48 200
Sorties (démissions, licenciements, départs à la retraite...)	204 000	+5 %	nd*	
<i>Dont départs à la retraite de cadres en poste</i>	29 400	-2 %	31 700	
Solde de nouveaux postes cadres (recrutements + promotions - sorties)	45 300	+ 58 %		
Taux d'évolution de la population cadre	+1,5 %			

* nd : non disponible

UNE HAUSSE DES RECRUTEMENTS QUI PROFITERAIT À QUASIMENT TOUS LES CADRES

En 2017, la forte hausse des recrutements prévus bénéficierait à tous les cadres quel que soit leur niveau d'expérience, à l'exception des plus de 20 ans d'expérience professionnelle (tableau 2). Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience resteraient les profils les plus recherchés par les recruteurs dans plus d'un recrutement sur deux. Ce sont ceux ayant entre 6 et 10 ans d'expérience professionnelle qui ont enregistré la plus forte hausse des embauches en 2016.

Les jeunes diplômés verraient également leurs recrutements progresser en 2017 mais à un rythme moins important que leurs aînés. Ils resteraient néanmoins une cible privilégiée pour les recruteurs du secteur des activités informatiques et télécommunication, de l'ingénierie-R&D, des activités juridiques-comptables et de conseil et de la distribution généraliste.

À noter que ces prévisions sont le reflet des projets de recrutement exprimés par les entreprises au moment de l'enquête. Ainsi, la conjoncture économique et la réalité du marché de l'emploi cadre peuvent les amener à s'écarter de leurs intentions premières et à réajuster le profil des cadres recherchés, notamment en termes de niveaux d'expérience, faute de trouver des candidats disponibles et mobiles. Ces ajustements profiteraient aux plus jeunes et aussi aux plus séniors qui pourraient *in fine* être plus nombreux à être recrutés.

– Tableau 2 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2016 et prévus pour 2017 selon le niveau d'expérience professionnelle (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2016	Prévisions pour 2017	
		Basses	Hautes
Débutants de moins d'1 an d'expérience	41 300	41 300	44 600
Cadres de 1 à 5 ans d'expérience	59 500	62 300	66 600
Cadres de 6 à 10 ans d'expérience	54 300	55 200	59 400
Cadres de 11 à 15 ans d'expérience	25 100	26 200	27 600
Cadres de 16 à 20 ans d'expérience	13 000	13 100	14 000
Cadres de plus de 20 ans d'expérience	10 900	9 700	11 300

Source : Apec, 2017

DES RECRUTEMENTS EN HAUSSE DANS UNE TRÈS LARGE MAJORITÉ DE SECTEURS

Avec 71 % des embauches de cadres, le secteur locomotive de l'emploi cadre resterait celui des services en 2017. Les recrutements seraient principalement tirés par le secteur des activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques-comptables et de conseil. Ces secteurs sont très bien positionnés sur les problématiques autour du *big data* et de la cybersécurité. 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 la transition énergétique (tableau 3).

Dans l'industrie, c'est dans les secteurs de la mécanique-métallurgie et de l'automobile-aéronautique- autres matériels de transport que les embauches de cadres seraient les mieux orientées. Au global, tous les secteurs industriels devraient enregistrer une progression de leurs recrutements de cadres à l'exception du secteur du bois-papier-imprimerie, dont les prévisions seraient à la baisse.

En 2017, le secteur de la construction poursuivrait son redressement après plusieurs années de recul : jusqu'à 11 100 recrutements de cadres sont attendus selon l'hypothèse la plus favorable. L'activité dans le secteur est en effet repartie à la hausse en 2016 grâce à la mise en chantier de nouvelles autoroutes sur le réseau national, l'augmentation des permis de construire, la bonne orientation de la construction de logements neufs mais aussi les chantiers liés au Grand Paris.

Concernant le commerce, les prévisions de recrutements de cadres seraient bien orientées malgré un fléchissement prévu des embauches dans la distribution généraliste.

– Tableau 3 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2016 et prévus pour 2017 par secteurs d'activité détaillés (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2016		Prévisions pour 2017	
			Basses	Hautes
Industrie agroalimentaire	3 310	↗	3 310	3 580
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	3 990	↗	4 120	4 390
Bois, papier, imprimerie	990	↘	890	990
Chimie et industrie pharmaceutique	3 410	↗	3 560	3 750
Caoutchouc, plastiques	1 750	→	1 660	1 840
Énergies, eau, gestion des déchets	1 710	↗	1 630	1 880
Équipements électriques et électroniques	4 650	↗	4 650	5 020
Mécanique, métallurgie	7 590	↗	7 590	8 350
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	2 330	↗	2 220	2 520
Industrie	29 730	↗	29 700	32 300
Bâtiment, génie civil et matériaux de construction	4 230	↗	4 360	4 650
Travaux de construction spécialisés	5 950	↗	5 660	6 430
Construction	10 180	↗	10 000	11 100
Commerce interentreprises	8 760	↗	8 760	9 200
Distribution généraliste	2 330	↘	2 090	2 440
Distribution spécialisée	8 650	↗	8 220	9 260
Commerce	19 740	↗	19 100	20 900
Activités informatiques et télécommunication	46 640	↗	51 330	53 640
Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises	18 970	↗	19 940	21 250
Activités des organisations associatives	4 190	↘	3 560	4 190
Banques et assurance	13 520	↗	13 250	14 200
Communication et médias	7 520	↘	6 760	7 890
Formation initiale et continue	5 460	↗	5 460	6 010
Hôtellerie, restauration, loisirs	4 400	→	4 050	4 710
Immobilier	2 840	↗	2 840	3 260
Ingénierie et R&D	23 450	↗	24 870	26 960
Santé et action sociale	10 940	↗	10 720	11 480
Services divers aux entreprises	3 050	↗	2 900	3 360
Transports et logistique	3 470	→	3 300	3 650
Services	144 450	↗	149 500	160 600

Source: Apec, 2017

LES FONCTIONS INFORMATIQUE, COMMERCIALE ET ÉTUDES-R&D RESTENT LES PLUS RECRUTEUSES

Avec 23 % des recrutements de cadres prévus, la fonction informatique serait la 1^{ère} fonction recruteuse.

Cette fonction est suivie des fonctions commercial-marketing et études-R&D (**tableau 4**). Ces trois principales fonctions représenteraient à elles seules près de 6 embauches sur 10. À noter, en 2016, les recrutements de cadres informaticiens et d'études-R&D ont été très proches des volumes maximums enregistrés, respectivement 44 000 embauches en 1999 et 32 900 en 2000. À noter, la fonction exploitation tertiaire (qui comprend des métiers de la production dans les services comme les métiers de la banque, de l'assurance, des professions socio-culturelles...) est celle qui a enregistré en 2016 la plus forte progression d'embauches de cadres (+30 %). Et les recrutements dans cette fonction devraient être stables pour 2017.

– Tableau 4 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2016 et prévus pour 2017 par grandes fonctions (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2016	Prévisions pour 2017	
		Basses	Hautes
Direction générale	3 400	2 900	3 500
Finance	17 900	17 400	19 000
Administration	17 200	17 000	18 400
Études-Recherche & développement	33 200	34 200	37 300
Production industrielle, chantier	14 700	14 400	16 200
Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité	13 200	13 200	14 300
Exploitation tertiaire	21 900	20 900	22 500
Commercial, marketing	38 700	39 800	42 700
Informatique	43 900	46 100	51 000

Source : Apec, 2017



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

DES RÉGIONS BIEN ORIENTÉES EN 2017

Au global, toutes les régions métropolitaines bénéficieraient de la bonne orientation des embauches de cadres en 2017. Les progressions les plus fortes s'observeraient en Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et Bretagne suivi de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse et Occitanie.

En 2016, avec 98 560 embauches, l'Île-de-France a affiché les recrutements les plus élevés, toutes régions confondues, et a également enregistré un niveau d'embauches jamais atteint par le passé. Ce haut niveau des recrutements dans la région francilienne s'explique notamment par la forte concentration de sièges sociaux d'entreprises et celle 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 2016 et prévus pour 2017 par régions (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recru- tements réalisés en 2016	Prévisions pour 2017	
		Basses	Hautes
Auvergne - Rhône-Alpes	22 550	22 800	24 590
Bourgogne - Franche-Comté	4 000	3 870	4 370
Bretagne	5 600	5 600	6 170
Centre - Val de Loire	4 360	4 360	4 710
Grand Est	8 070	7 940	8 800
Hauts-de-France	12 830	12 690	13 970
Île-de-France	98 560	102 100	109 300
Normandie	5 660	5 440	6 130
Nouvelle-Aquitaine	9 080	9 090	10 020
Occitanie	11 600	11 600	12 670
Pays de la Loire	9 850	9 600	10 640
Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse	11 940	11 900	13 020

Source : Apec, 2017

– POUR 2017, LE MORAL DES ENTREPRISES CONCERNANT L'EMPLOI CADRE S'AMÉLIORE–

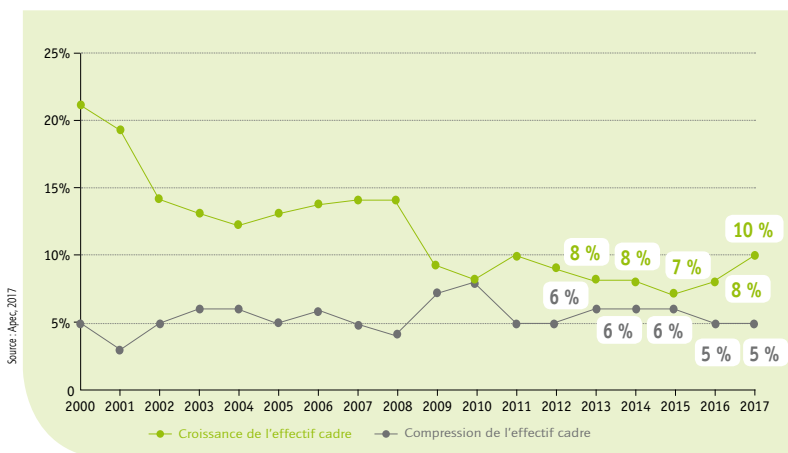
Pour 2017, les entreprises interrogées en 2016 se montrent optimistes en ce qui concerne l'emploi cadre. Elles sont en effet plus nombreuses, en proportion, par rapport à l'an passé, à envisager d'accroître leur effectif cadre. Si elles semblent plus confiantes pour 2017, la majorité d'entre elles demeurent néanmoins prudentes : 3 entreprises sur 4 prévoient une stabilité de leur effectif cadre.

L'amélioration est toutefois significative : l'écart entre la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre et celle envisageant de le réduire s'est creusé en 2017 : 5 points d'écart en faveur de la croissance, contre 3 points en 2016 (figure 2). Alors que ce différentiel des soldes d'opinion² n'avait cessé de diminuer depuis 2011, on observe une progression depuis 2015 : 1 point en 2015, 3 points en 2016 et 5 points en 2017. Cette augmentation de l'écart entre les perspectives positives et négatives laisse présager une croissance du nombre de nouveaux postes cadres créés en 2017.

2. 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 concernant l'évolution de leurs effectifs cadres entre 2000 et 2017



LES SERVICES ET L'INDUSTRIE, DES SECTEURS BIEN ORIENTÉS

Pour 2017, les entreprises du secteur des services sont les mieux orientées : 11 % d'entre elles prévoient d'augmenter leur effectif cadre contre 5 % de le réduire, soit deux fois plus à envisager une croissance de leur effectif qu'une réduction (figure 3). Par rapport à 2016, on observe une amélioration du moral des entreprises des services.

Plus particulièrement, ce sont les entreprises des secteurs des activités informatiques et télécommunication, ingénierie-R&D et immobilier qui sont les plus optimistes. Ces dernières affichent en effet les soldes d'opinion concernant leur effectif cadre les plus élevés : respectivement 41 points (45 % d'intention de croissance contre 4 % de réduction), 15 points (21 % de croissance contre 6 % de réduction) et 13 points (17 % de croissance contre 4 % de réduction). En outre, ce sont dans ces mêmes secteurs que l'on note une amélioration significative du moral des entreprises par rapport à 2016.

Dans l'industrie, le moral des entreprises est également bien orienté : leurs perspectives de croissance et de compression de l'effectif cadre pour 2017 sont proches de celles des services.

Certains secteurs industriels se distinguent des autres quant à leur optimisme. Ainsi, les équipements électriques-électroniques, l'énergie-eau-gestion des déchets et la chimie-industrie pharmaceutique présentent les soldes d'opinion les plus favorables pour l'emploi cadre : soit +9 points pour le premier secteur et +8 points pour les deux autres.

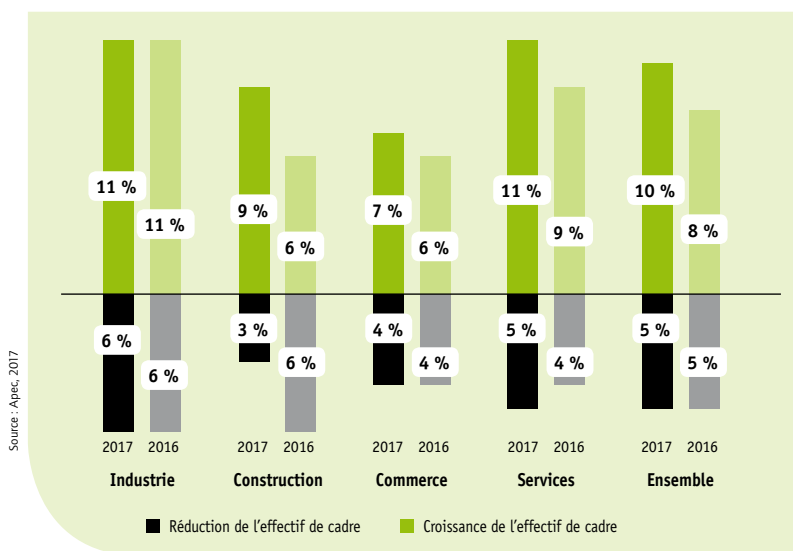
Comparativement aux autres secteurs, c'est dans la construction que les entreprises affichent une amélioration très marquée de leur moral. Par rapport à 2016, le solde d'opinion a progressé de 6 points : 9 % des entreprises projettent d'accroître leur effectif cadre (elles n'étaient que 6 % pour 2016) et 3 % de le réduire (6 % pour 2016).

Les entreprises du secteur du bâtiment-génie civil-matériaux de construction comme celles des travaux de construction spécialisés connaissent un regain de confiance, avec respectivement des intentions de croissance de 11 % contre 5 % d'intentions de réduction, et de 7 % contre seulement 2 % de projets de réduction.

Pour 2017, le commerce est le secteur le moins favorable à l'emploi cadre, il enregistre seulement 7 % d'intentions de croissance et 4 % de réduction.

– Figure 3 –

Comparaison des perspectives des entreprises concernant l'évolution de leurs effectifs cadres par secteur d'activité pour 2016 et 2017



Les entreprises du secteur de la construction étaient 6 % à envisager une croissance de leur emploi cadre pour 2016 contre 9 % pour 2017. Elles étaient 6 % à envisager une réduction pour 2016, contre 3 % pour 2017.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'appuie 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.

L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 24 octobre au 2 décembre 2016.

Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements réalisés par les entreprises du 1er janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salariés au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre (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.

– 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
Exploitation et analyse :
Anne-Dominique Gleyen,
Kamel Yahyaoui
Direction du Département :
Pierre Lamblin

Avec l'appui du pôle Veille stratégique et ressources documentaires du département Études et Recherche 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