

# – PRÉVISIONS 2018-2020 DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN FRANCE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2018-32

JUILLET 2018

– Les 3 scénarios Apec  
pour 2018 - 2020

Après une année 2017 de très bonne facture formalisée par une croissance économique de +2,3 % s'appuyant sur des moteurs très actifs (investissement, consommation des ménages et commerce extérieur), le soufflé devrait quelque peu retomber en 2018. En effet, la progression du produit intérieur brut pourrait se limiter à +1,9 % selon l'OCDE. Cette légère baisse de tension devrait être imputable à une hausse moins tonique de l'investissement (+3,7 % en 2018 contre +4,7 % en 2017) avec notamment des dépenses des ménages en biens immobiliers moins intenses.

Pour autant, le chemin de croissance qui semble se dessiner pour les trois prochaines années reste bien orienté. Selon les prévisions retenues par l'Apec, la progression du PIB pourrait perdurer aux alentours de +1,8 % en 2019 et +1,6 % en 2020, prenant appui sur des dépenses d'investissement des entreprises toujours robustes. Pour mémoire, la croissance française était en moyenne de +0,8 % entre 2012 et 2016.

Selon ce scénario de « Croissance installée » privilégié par l'Apec, le volume de recrutements de cadres pourrait avoisiner les 251 000 en 2018 et atteindre 260 000 en 2020.

Certains aléas économiques (cours du pétrole, tensions protectionnistes et commerciales, etc.) et politiques (conséquences des dernières élections en Italie, etc.) pourraient perturber ces prévisions.



## — PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES 2018-2020 : TROIS SCÉNARIOS —

Les trois scénarios proposés par l'Apec s'appuient sur les dernières prévisions publiées par les différents instituts de conjoncture (cf. [tableau 10](#)). Après analyse de ces différentes hypothèses, trois scénarios plausibles empruntant des chemins de croissance différents se sont dégagés :

- Le scénario d'une « **Croissance installée** » est sous-tendu par une bonne tenue de l'investissement couplée à une reprise des dépenses de consommation des ménages.
- Le scénario d'une « **Érosion de la croissance** » formalise une économie française en proie à de nombreuses incertitudes (effets du Brexit, instabilité politique en Italie, guerre commerciale) et différents moteurs de croissance moins alertes.
- Le scénario d'une « **Croissance élevée** » s'appuie sur une augmentation marquée de l'investissement des entreprises, une croissance hexagonale soutenue par la consommation des ménages et une contribution positive du commerce extérieur.

Pour chacun de ces scénarios, un jeu d'hypothèses différenciées concernant l'évolution de trois indicateurs clefs 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 France métropolitaine (en CDI et en CDD d'un an et plus).

## — PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES —

Depuis 2016, le champ de l'enquête de l'Apec sur les perspectives de l'emploi cadre<sup>1</sup> a évolué : la base de référence des effectifs salariés repose désormais sur les données issues de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos), qui comprend notamment les entreprises avec participation de l'État.

Dans cette vague, une estimation a également été réalisée sur le champ Unédic, en usage jusque-là, dans le but de comparer les deux résultats et d'effectuer, si possible, une compensation permettant d'éviter une rupture de série. Le résultat de la comparaison révèle un écart de +7 % entre les résultats s'appuyant sur le champ Acos et ceux sur le champ Unédic.

Le modèle de régression des prévisions à 3 ans a donc été recalculé après avoir appliqué un coefficient correcteur de +7 % à la série des recrutements enregistrés (issue de l'enquête annuelle sur les perspectives de l'emploi cadre de l'Apec), variable à expliquer par le modèle.

<sup>1</sup> Perspectives de l'emploi cadre 2018, février 2018.

## –SCÉNARIO « CROISSANCE INSTALLÉE »–

Après un millésime 2017 de très bonne facture et caractérisé par une progression prégnante du produit intérieur brut (+2,3 %), la croissance hexagonale pourrait légèrement se tasser en 2018, en lien avec une contribution de la demande intérieure un peu moins dynamique et le repli du climat des affaires observé

notamment dans les secteurs de l'industrie et de la construction. Pour autant, le chemin de croissance anticipé resterait bien orienté et oscillerait entre +1,9 % et +1,6 % à l'horizon de la prévision. Pour rappel, la croissance française était en moyenne de +0,8 % sur la période 2012-2016 (**tableau 1**).

– Tableau 1 –  
Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance installée »

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	+0,2 %	+0,6 %	+0,7 %	+1,2 %	+1,1 %	+2,3 %	+ 1,9 %	+1,8 %	+1,6 %
FBCF	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,8 %	+ 4,7%	+ 3,7 %	+2,8 %	+2,3 %

Sources : Apec, 2018  
2012 à 2017 : Insee (Juin 2018)  
2018 : hypothèses OCDE  
2019 : hypothèses Eurostat  
2020 : hypothèses Banque de France

Ce léger ralentissement tient beaucoup au trou d'air enregistré au 1<sup>er</sup> trimestre 2018. En effet, le pouvoir d'achat des ménages s'est contracté sous l'effet de l'augmentation de la fiscalité indirecte et de la hausse de la Contribution Sociale Généralisée (CSG). Pour autant, la consommation des ménages devrait retrouver de l'allant en fin d'année 2018 avec la montée en charge de mesures fiscales favorables (baisse de la taxe d'habitation et des cotisations sociales). La crois-

sance française pourrait s'appuyer sur un niveau d'investissement robuste, même si son rythme de progression pourrait être moins soutenu : +3,7 % en 2018 contre +4,7 % en 2017. Profitant d'une demande toujours bien orientée et de conditions de financement toujours favorables, les entreprises pourraient maintenir à haut niveau leurs intentions d'investissement, d'autant que le taux d'utilisation des capacités de production resterait élevé.

– Tableau 2 –  
Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Croissance installée »

	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	89 588	50 %	44 794
2016	93 945	51 %	47 912
2017	108 316	55 %	59 574
2018	109 306	53 %	57 932
2019	115 582	52 %	60 103
2020	113 993	51 %	58 136

\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2017  
\*\* En 2012, hypothèses Apec

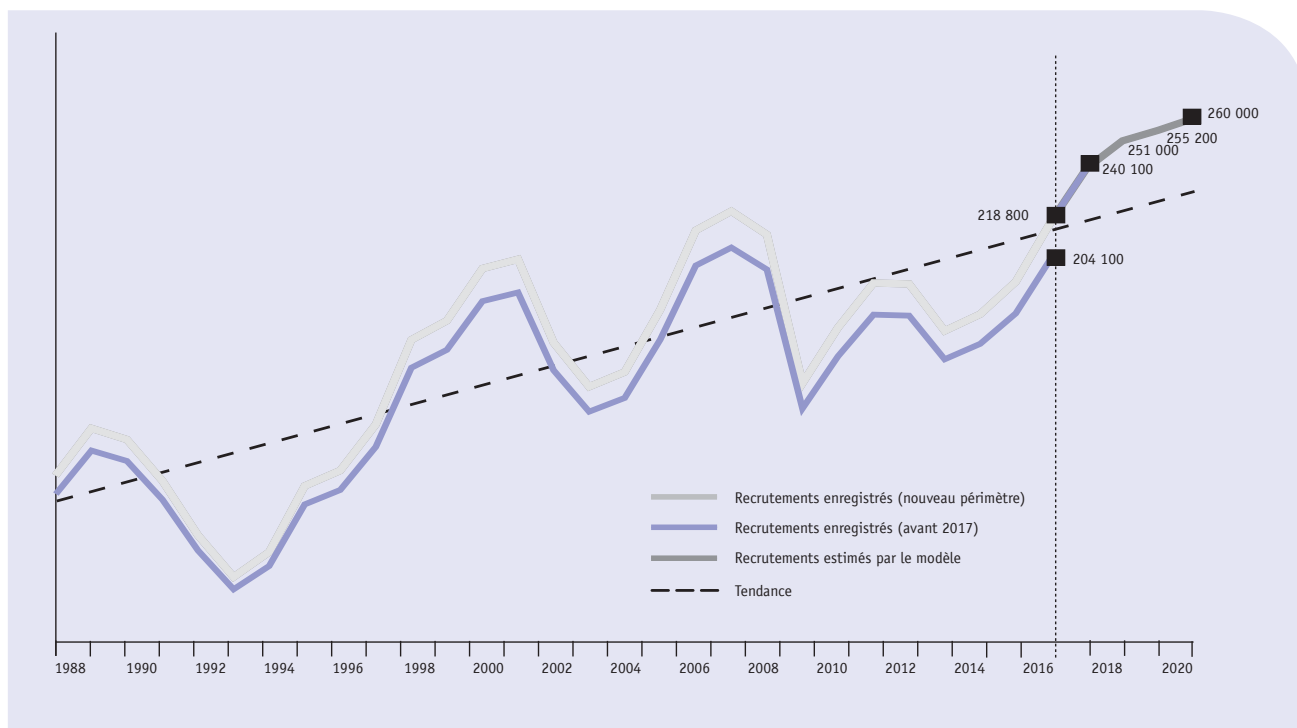
En revanche, l'investissement des ménages en biens résidentiels pourrait s'éroder en lien avec un marché de la construction attentiste. Enfin l'investissement public pourrait retrouver des couleurs avec la mise en place du Grand Plan d'Investissement (GPI).

Talon d'Achille du tissu productif français, les performances à l'international des entreprises françaises ont souvent freiné la croissance hexagonale. Les gains de compétitivité récemment réalisés, couplés au dynamisme du commerce mondial, pourraient se traduire par une contribution positive du commerce extérieur. Les livraisons aéronautiques attendues fin 2018 devraient notamment y participer.

Dans ce scénario de croissance, l'économie française pourrait créer 200 000 emplois salariés en 2018 (180 000 créations nettes en rythme annuel entre 2019 et 2020). Dans ce contexte, le taux de chômage devrait progressivement reculer et avoisiner les 8 % en 2020. Toutefois, des aléas économiques, financiers et politiques sont à considérer et pourraient changer la donne. En effet, de nombreuses incertitudes concernant le cours du pétrole, le marché des changes et les tensions sur les appareils productifs pourraient interférer sur ces prévisions ainsi que l'impact des mesures protectionnistes américaines sur le dynamisme du commerce mondial.

– Figure 1–

Prévisions 2018-2020 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance installée »



Source : Apec, 2018

En 2018, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 4,5 % et se situerait au-dessus du seuil des 250 000 embauches (**tableau 3**). Cette prévision se situe en-deçà de la médiane de prévision établie à partir de la dernière enquête annuelle de l'Apec<sup>2</sup> auprès des entreprises fin 2017 (248 000 à 271 000, médiane : 259 500). Si ces niveaux de croissance se confirmaient, le volume de recrutements de cadres dépasserait en 2019 le seuil des 255 000 et approcherait celui des 260 000 dès 2020 (**figure 1**).

– **Tableau 3** –  
Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance installée »

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2016	218 800	-
2017	240 100	+9,7 %
2018	251 000	+4,5 %
2019	255 200	+1,7 %
2020	260 000	+1,9 %

Source : Apec, 2018

2. *Perspectives de l'emploi cadre 2018-Synthèse*, Apec, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2018-03, février 2018.

## – SCÉNARIO « ÉROSION DE LA CROISSANCE » –

Dans ce deuxième scénario, les promesses d'un cycle de croissance dynamique et pérenne feraient long feu. Les performances de l'économie hexagonale en 2017 avec un PIB en hausse de +2,3 % ne devraient

pas se rééditer, en lien avec une contraction du pouvoir d'achat des ménages et des dépenses de consommation quelque peu anémiées (**tableau 4**).

– **Tableau 4** –  
Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Érosion de la croissance »

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	+0,2 %	+0,6 %	+0,7 %	+1,2 %	+1,1 %	+2,3 %	+1,7 %	+1,1 %	+1,4 %
FBCF	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,8 %	+4,7 %	+2,7 %	+1,8 %	+1,9 %

Sources : Apec, 2018  
2010 à 2018 : Insee (Juin 2018)  
2019 et 2020 : hypothèses Apec

Le ralentissement de l'économie mondiale, amplifié par les mesures protectionnistes américaines, notamment contre l'Europe et la Chine, pourrait perturber le jeu des acteurs. Les entreprises exportatrices françaises, en dépit de leurs efforts pour améliorer leur compétitivité à l'international, pourraient être impactées par la guerre commerciale qui s'annonce. Enfin la remontée du prix du baril de pétrole pourrait accentuer la contribution négative du commerce extérieur à la croissance.

Si l'investissement des agents économiques constitue le seul moteur actif à même de soutenir la progres-

sion du PIB, il pourrait donner lui aussi quelques signes de faiblesse, en lien notamment avec le recul de l'investissement dans l'industrie manufacturière. Toutefois, les entreprises qui bénéficient toujours de conditions favorables (coût très bas des emprunts, capacité d'autofinancement restaurée, politique monétaire accommodante) ne devraient pas réviser trop fortement leur propension à investir. Les ménages pourraient en revanche être moins enclins à investir dans les biens immobiliers, compte tenu de l'attentisme régnant sur le marché de la construction.

Au final, l'évolution de la formation brute de capital fixe pourrait avoisiner les +2 % tout au long de la prévision (contre +4,7 % en 2017). Quant au PIB, sa progression pourrait connaître une érosion dès 2018 (+1,7 %), qui devrait s'accroître les années suivantes (+1,1 % en 2019 et +1,4 en 2020). Ce chemin de croissance ne devrait pas permettre de

réduire significativement le taux de chômage qui pourrait toujours, dans cette configuration, approcher la barre des 9 %. Dans ce contexte, la proportion de cadres en poste au moment de leur départ à la retraite serait moins importante et pourrait progressivement s'éroder pour s'établir à 50 % à l'horizon de la prévision (**tableau 5**).

– Tableau 5 –

**Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Érosion de la croissance »**

	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 200	50 %	44 794
2016	98 360	51 %	47 912
2017	108 316	55 %	59 574
2018	109 306	52 %	56 839
2019	115 582	49 %	56 635
2020	113 993	50 %	56 997

Sources : Apec, 2018

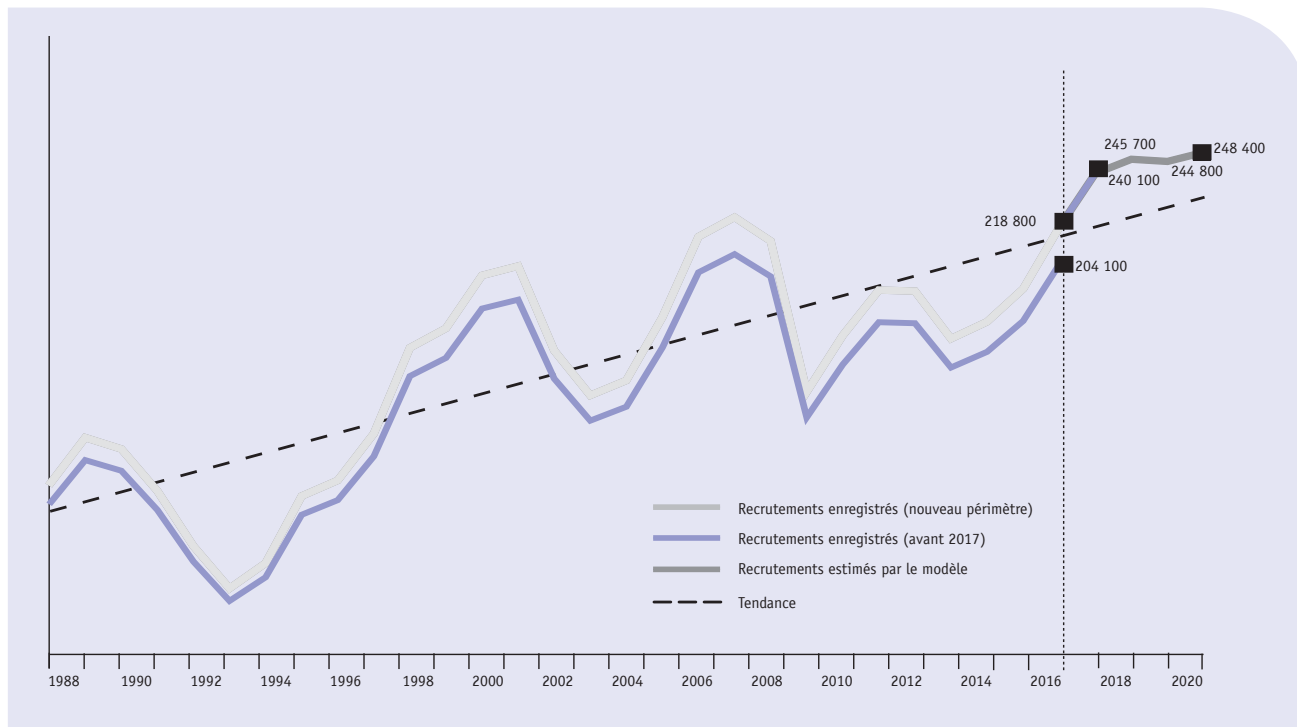
\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2018

\*\* En 2012, hypothèses Apec

Même si le volume de recrutements de cadres progresserait de plus de 2 % en 2018 et franchirait la barre des 245 000 (**tableau 6**), les évolutions prévues les années suivantes seraient moins importantes voire négatives : -0,3 % en 2019 et +1,5 % en 2020. Pour autant, plus de 248 000 recrutements seraient enregistrés à l'horizon de la prévision (**figure 2**). Cette évolution légèrement contrariée des recrutements serait liée principalement à une dynamique moindre de l'investissement des entreprises. Les autres moteurs de la croissance (consommation des ménages et commerce extérieur) ne seraient pas en mesure de prendre le relais.

–Figure 2–

Prévisions 2018-2020 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Érosion de la croissance »



Source : Apec, 2018

–Tableau 6–

Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Érosion de la croissance »

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2016	218 800	-
2017	240 100	+9,7 %
2018	245 700	+2,3 %
2019	244 800	-0,3 %
2020	248 400	+1,5 %

Source : Apec, 2018

## –SCÉNARIO « CROISSANCE ÉLEVÉE »–

Ce troisième scénario prend pour hypothèse de travail une croissance économique élevée. En effet, au cours des deux prochaines années, la hausse du PIB pourrait atteindre, voire dépasser systématiquement les 2 %. Pour aboutir à cette configuration, il sera nécessaire

que l'ensemble des moteurs de la croissance, au premier rang desquels l'investissement, soient actifs et permettent de résister à tous les aléas contraires (**tableau 7**).

–Tableau 7–  
Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance élevée »

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	+0,2 %	+0,6 %	+0,7 %	+1,2 %	+1,1 %	+2,3 %	+ 1,7 %	+ 2,1 %	+ 2,2 %
FBCF	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,8 %	+4,7 %	+ 2,7 %	+ 3,1 %	+ 3,4 %

Sources : Apec, 2018  
2011 à 2018 : Insee (Juin 2018)  
2019 : hypothèse OFCE  
2020 : hypothèse Apec

Dans cette optique, les entreprises dopées par le dynamisme persistant de la demande intérieure et bénéficiant de conditions de financement toujours très favorables pourraient maintenir à haut niveau leur propension à investir. Même l'investissement public pourrait apporter son écot avec la mise en place du Grand Plan d'Investissement (GPI) doté d'un fonds de 700 millions d'euros sur 5 ans et visant à la transformation de l'action publique. De plus, les créations d'emplois générées par ce cycle de croissance pourraient se traduire par des rentrées fiscales plus importantes et accroître les marges de manœuvre en matière

d'investissements publics. Dans cette optique, la FBCF pourrait enregistrer des taux de progression oscillant entre +2,7 % et +3,4 % tout au long de la prévision. La consommation des ménages, contrariée au premier semestre 2018 par les mesures fiscales, pourrait retrouver des couleurs, à la faveur notamment de la suppression de la taxe d'habitation.

Le commerce extérieur pourrait également contribuer positivement à ce cycle de croissance. Les entreprises exportatrices nationales, en dépit d'un déficit chronique de compétitivité, amélioreraient leur positionnement à l'international. Les mesures fiscales prises en

–Tableau 8–  
Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Croissance élevée »

	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 200	50 %	44 794
2016	98 360	51 %	47 912
2017	108 316	55 %	59 574
2018	109 306	52 %	56 839
2019	115 582	54 %	62 414
2020	113 993	55 %	62 696

Sources : Apec, 2018  
\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2018  
\*\* En 2012, hypothèses Apec



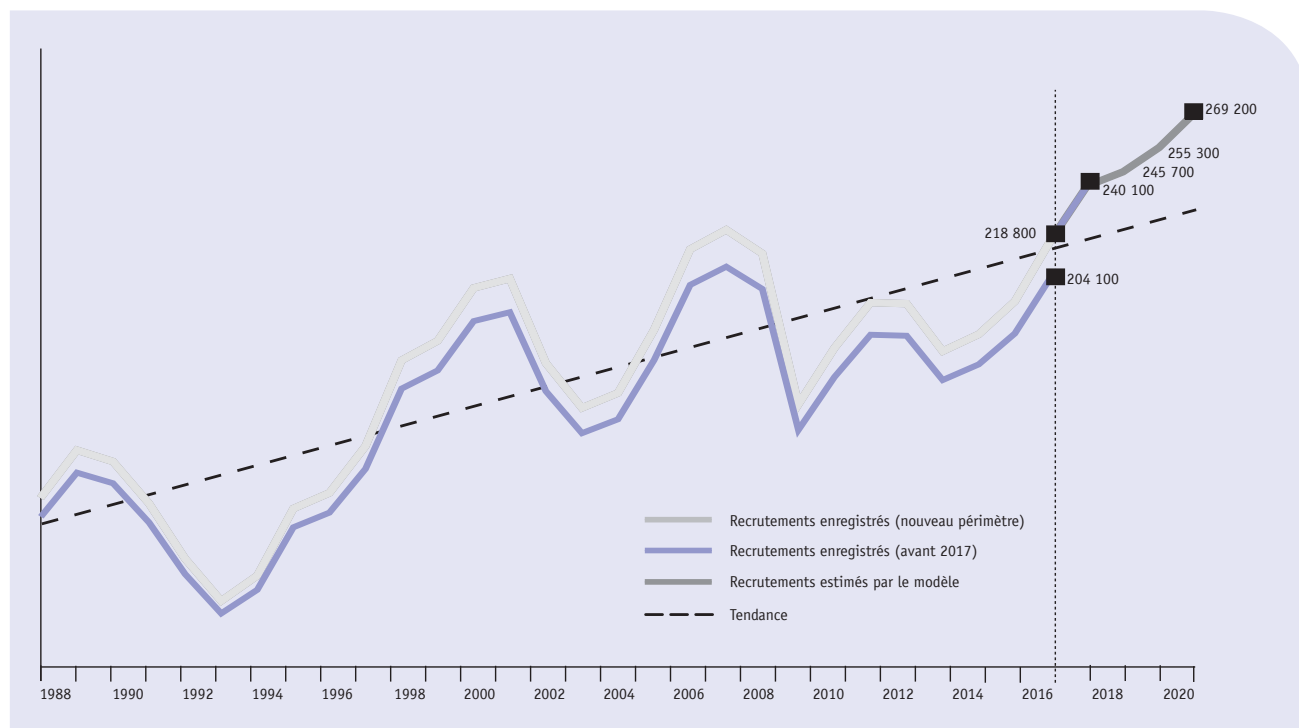
leur faveur, la restauration de leur santé financière et les investissements productifs réalisés grâce aux dispositifs passés (notamment le CICE et le pacte de responsabilité) devraient leur permettre de conquérir de nouveaux marchés.

Dans ce contexte porteur, les importantes créations d'emplois salariés (plus de 200 000 en moyenne chaque année) dans le secteur marchand, couplées à

une évolution démographique favorable, pourraient être de nature à faire reculer le chômage en dessous de la barre des 8 %, ce qui constituerait un niveau inédit depuis 2008. Les cadres bénéficieraient pleinement de cette embellie se traduisant par une proportion de cadres en poste au moment de partir à la retraite en augmentation (55 % à l'horizon de la prévision) (**tableau 8**).

– Figure 3 –

**Prévisions 2018-2020 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance élevée »**



Source : Apec, 2018

La mise en place d'un chemin de croissance particulièrement tonique, s'appuyant notamment sur une progression soutenue de l'investissement couplée à une consommation des ménages bien orientée et des performances à l'exportation, entrainerait une hausse du volume des recrutements de cadres. Celui-ci augmenterait de plus de 2 % en 2018 pour dépasser les 245 000 recrutements (**tableau 9**). La croissance irait ensuite crescendo et le seuil des 270 000 recrutements serait approché en 2020 (**figure 3**).

– Tableau 9 –

**Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance élevée »**

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2016	218 800	-
2017	240 100	+9,7 %
2018	245 700	+ 2,3%
2019	255 300	+3,9 %
2020	269 200	+5,4 %

Source : Apec, 2018

# –PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2018-2020 SELON DIFFÉRENTS INSTITUTS (EN %)-

–Tableau 10–

Prévisions Insee (juin 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,2	+1,1	+2,3	+1,7		
FBCF	+0,9	+2,7	+4,7	+2,7		
Dépenses de consommations des ménages	+1,5	+2,1	+1,1	+1,0		
Variations des stocks (contribution au PIB en points)	+0,1	-0,1	+0,2	-0,2		
Exportations	+6,0	+1,9	+4,7	+4,4		
Importations	+6,4	+4,2	+4,1	+2,6		
Solde extérieur (contribution au PIB en point)	-0,3	-0,8	+0,1	+0,5		
Prévisions OCDE (mai 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,0	+1,1	+2,3	+1,9	+1,9	
FBCF	+0,9	+2,7	+3,8	+3,7	+4,0	
Dépenses de consommations des ménages	+1,4	+2,1	+1,3	+1,2	+1,6	
Variations des stocks	+0,3	-0,1	+0,4	-0,3	0,0	
Exportations	+4,0	+1,9	+3,3	+3,9	+4,2	
Importations	+5,5	+4,2	+4,1	+2,6	+3,9	
Prévisions OFCE (mars 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,2	+1,1	+2,0	+2,0	+2,1	
FBCF	+0,9	+2,7	+3,8	+3,6	+3,1	
Dépenses de consommations des ménages	+1,5	+2,1	+1,3	+1,5	+2,2	
Variations des stocks (contribution au PIB en %)	+0,1	-0,1	+0,4	-0,1	0,0	
Exportations	+6,0	+1,9	+3,3	+4,6	+3,6	
Importations	+6,4	+4,2	+4,1	+3,5	+3,6	
Prévisions FMI (avril 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,2	+1,2	+1,8	+2,1	+2,0	+1,8
Prévisions Banque de France (juin 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,0	+1,1	+2,3	+1,8	+1,7	+1,6
FBCF	+0,9	+2,7	+4,7	+3,2	+2,4	+2,3
Dépenses de consommations des ménages	+1,3	+2,1	+1,3	+1,1	+1,6	+1,6
Variations des stocks	+0,3	-0,1	+0,2	-0,2	0,0	0,0
Exportations	+4,0	+1,9	+4,7	+4,1	+4,7	+4,1
Importations	+5,5	+4,2	+4,1	+2,6	+4,3	+3,9
Prévisions Commission européenne et Eurostat (avril 2018)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PIB</b>	+1,1	+1,2	+1,8	+2,0	+1,8	
FBCF	+1,0	+2,8	+3,5	+3,7	+2,8	
Dépenses de consommations des ménages	+1,4	+2,2	+1,1	+1,4	+1,6	
Variations des stocks	+0,3	-0,2	+0,4	-0,1	0,0	
Exportations	+4,3	+1,8	+3,1	+4,7	+4,4	
Importations	+5,7	+4,2	+4,0	+3,9	+4,1	



# – 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, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

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 œuvre 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-CGC, 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).*



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

ISSN 2261-6098

JUILLET 2018

L'étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec :

*Analyse et rédaction : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Christophe Thill*

*Maquette : Daniel Le Henry*

*Directeur de la DDEA : 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