

– RECRUTEMENTS DE CADRES : LES DYNAMIQUES RÉGIONALES –

N° 2017-32

JUILLET 2017

- Quelles sont les caractéristiques des marchés régionaux du recrutement de cadres ?
- Quelles sont les régions les mieux orientées pour 2017 ?

Si dans l'ensemble des régions, les entreprises devraient enregistrer des hausses de recrutement de cadres en 2017, l'année 2016 s'est révélée plus contrastée.

Dans certaines d'entre elles, le marché de l'emploi cadre s'est révélé dynamique et fluide : Ile-de-France et Pays de la Loire mais aussi dans une moindre mesure Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France. Dans d'autres, la reprise ne s'est pas enclenchée aussi nettement. En Normandie et Centre-Val de Loire par exemple, le marché de l'emploi cadre s'est inscrit avec retard dans la dynamique de reprise. De même, en Bourgogne-Franche-Comté et Grand Est les marchés se sont montrés encore affaiblis par rapport à la tendance nationale.

Si 2017 s'inscrit dans la dynamique de 2016, toutes les régions n'en bénéficient pas de façon homogène. Les spécificités sectorielles des régions s'impriment en toile de fond des recrutements de cadres.

–EMPLOI CADRE : LE DYNAMISME SE POURSUIT DANS TOUTES LES RÉGIONS EN 2016–

La dynamique observée sur le marché de l'emploi cadre depuis 2013 s'est poursuivie et accélérée en 2016. Pour la 3^e année consécutive, les recrutements de cadres ont augmenté : +12 % en 2016 après +7 % en 2015 et +4 % en 2014. Signe d'un marché plus fluide, les sorties de cadres (par démission, licenciement, départ à la retraite...) ont aussi progressé mais à un rythme moindre (+5 %). Situation inédite depuis 2007, les volumes de recrutements ont été en 2016 supérieurs aux sorties, illustrant le retour d'une situation favorable pour l'emploi cadre.

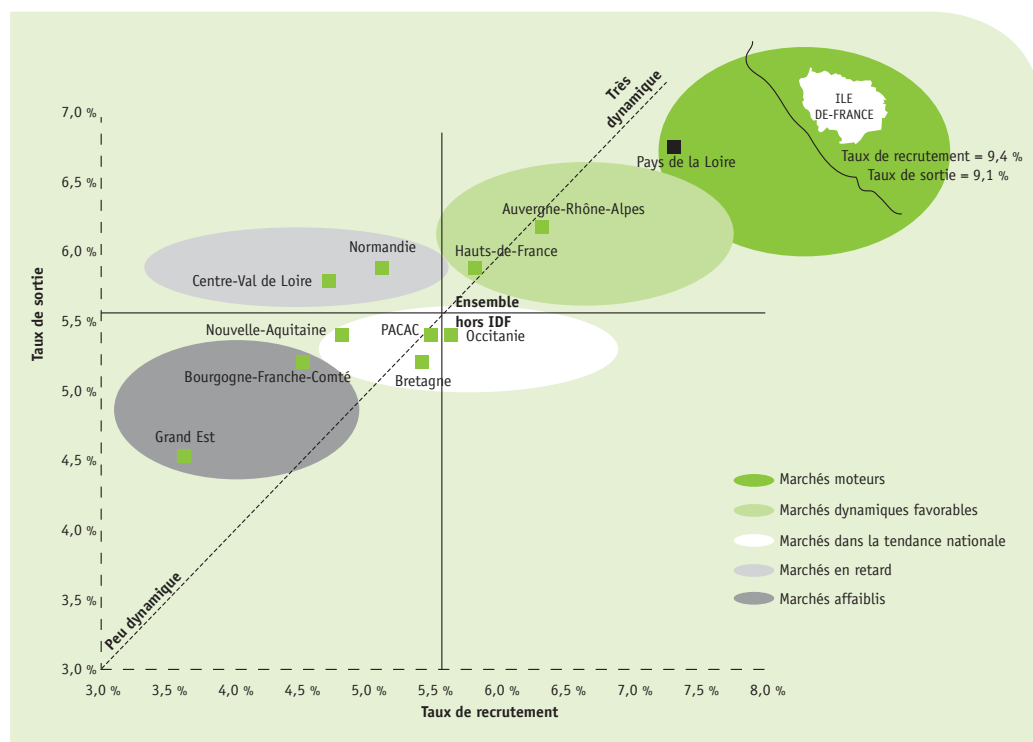
De plus, la comparaison des marchés régionaux aux données nationales est déformée par le poids de l'Ile-de-France, dont la taille du marché écrase les tendances. Pour dépasser ces difficultés, il est possible de s'appuyer sur les taux de recrutement et taux de sortie qui permettent de s'abstraire de l'effet volume. Ainsi, sont rapprochées la fluidité du marché de l'emploi cadre et l'intensité des volumes de recrutements et des sorties. De plus, pour isoler l'importance de l'Ile-de-France, les données nationales de référence sont calculées hors Ile-de-France (**figure 1**).

L'ILE-DE-FRANCE ET LES PAYS DE LA LOIRE, DES MARCHÉS FLUIDES ET DYNAMIQUES

Comparer les marchés régionaux d'emploi cadre s'avère délicat compte tenu de leurs tailles très hété-

rogènes. En 2016, le marché de l'emploi cadre au niveau national est plus dynamique et plus favorable que l'année précédente avec un taux de recrutement et de sortie de 6,9 % (contre respectivement 6,2 % et 6,6 % en 2015). Fait important, le taux de recrutement n'est plus inférieur au taux de sortie, ce qui n'avait pas été observé depuis 2007.

–Figure 1–
Typologie des marchés régionaux d'emploi cadre en 2016



Source : Apec, 2017



Les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France présentent un taux de recrutement et de sortie supérieurs à la moyenne nationale hors Ile-de-France. Ainsi en 2016, dans les entreprises de ces régions, en moyenne, sur 100 postes cadres environ 6 cadres ont été recrutés et 6 ont quitté leur entreprise (licenciements, démissions, départs à la retraite).

Ile-de-France et Pays de la Loire : des marchés moteurs

Comme les années précédentes, l'Ile-de-France présente le marché de l'emploi cadre le plus fluide et le plus dynamique. La région enregistre les taux de recrutement et de sortie les plus élevés toutes régions confondues : en 2016, sur 100 cadres en poste, environ 9 cadres ont été recrutés et 9 ont quitté leur entreprise. Ces proportions progressent continuellement depuis 2013, signe d'un marché de l'emploi plus favorable. Autre région dynamique, les Pays de la Loire affichent les deuxièmes taux de recrutement et de sortie les plus élevés, respectivement 7,3 % et 6,8 %. Ces deux régions présentent des tissus économiques tirés par les activités informatiques-télécommunications et l'ingénierie-R&D, deux secteurs où le turnover est particulièrement élevé et qui ont profité de la reprise des investissements des entreprises notamment sous l'effet de la transformation numérique.

Des marchés favorables et dynamiques

Deux autres régions présentent des marchés de l'emploi cadre favorables et fluides : l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France. Elles présentaient cette même configuration les années précédentes : leurs taux de recrutement et de sortie étaient supérieurs à la moyenne nationale hors Ile-de-France. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer leur dynamisme au niveau de l'emploi cadre. En premier lieu, leur attractivité : une position géographique très favorable pour la région Hauts-de-France située aux portes de l'Europe, et une accessibilité du territoire Rhône-Alpes à deux heures de la capitale, à quoi s'ajoute le dynamisme des deux métropoles Lyon et Grenoble. En deuxième lieu, leurs spécificités sectorielles : le territoire Auvergne-Rhône-Alpes se caractérise par la présence d'industries de pointe (électronique, automobile, pharmacie, chimie), gros investisseurs dans la transformation numérique, notamment dans l'usine du futur, et recherchant dans ce cadre de nouvelles compétences cadres et/ou se faisant accompagner par les entreprises d'ingénierie-R&D et d'informatique ; en Hauts-de-France, le marché de l'emploi cadre est porté par le secteur du commerce, très présent sur ce territoire. Ce dernier est d'ailleurs engagé dans de nombreux projets d'innovation et de R&D sous l'impulsion notamment du

pôle de compétitivité dédié aux industries du commerce, qui regroupe de nombreuses grandes entreprises de la distribution (PICOM, the future of shopping).

Des marchés dans la tendance nationale

Quatre régions affichent des taux de recrutement et de sortie assez proches de la moyenne nationale hors Ile-de-France. Il s'agit des régions Occitanie, PACA-Corse, Bretagne et Nouvelle-Aquitaine. Dans ces régions, les taux de recrutement ont progressé par rapport à 2015, à l'exception de la Bretagne où il est resté stable. Cela illustre une meilleure conjoncture pour l'emploi avec des entreprises qui recrutent des cadres dans des proportions plus fortes pour répondre à leurs besoins de compétences. En parallèle, ces régions ont un fort pouvoir d'attractivité auprès des cadres, notamment pour ceux désirant quitter la région capitale, ce qui favorise aussi une plus grande mobilité.

En 2016, ces régions ont bénéficié de la très bonne orientation de certains secteurs : l'aéronautique en Occitanie et Nouvelle-Aquitaine, les activités informatiques-télécommunications et l'ingénierie-R&D en Bretagne et PACA-Corse.

Des marchés qui s'inscrivent avec retard dans la reprise

Les marchés de l'emploi cadre en Normandie et Centre-Val de Loire se caractérisent par un taux de recrutement inférieur à la moyenne nationale (hors Ile-de-France) et un taux de sortie élevé et supérieur à la moyenne. Ainsi, les sorties de cadres sont nettement plus nombreuses que les recrutements, signe d'un marché de l'emploi cadre qui demeure fragile dans ces deux régions. En Centre-Val de Loire, le taux de recrutement est à un niveau historiquement bas en 2016 et recule légèrement par rapport à 2015 (-0,2 point, à 4,7 %). En parallèle, le taux de sortie est resté quasi stable. En Normandie, le taux de recrutement a fortement progressé : il s'élève à 5,1 % en 2016 contre 3,6 % en 2015. Cela est lié à la forte hausse des recrutements de cadres observée dans la région : +40 % entre 2015 et 2016 après deux années à des niveaux historiquement bas. C'est la plus forte progression observée à l'échelle nationale.

En conséquence, l'écart entre le taux de recrutement et le taux de sortie s'est resserré, signe d'un meilleur contexte pour l'emploi régional.

Encore fortement industrialisées, ces régions s'inscrivent progressivement mais avec un léger retard dans la dynamique nationale de reprise : le marché de l'emploi cadre est certes plus fluide mais les sorties de cadres demeurent à haut niveau.

Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté, des marchés toujours affaiblis

Les régions Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté se positionnent en bas du graphique (figure 1) : leurs taux de recrutement et de sortie sont les plus faibles en 2016, comme les années précédentes. Ce moindre dynamisme au regard des autres régions s'explique par leurs spécificités sectorielles : une forte empreinte de l'industrie dans l'économie régionale,

une industrie plutôt traditionnelle avec la présence marquée des secteurs de la mécanique-métallurgie et de l'automobile. Dans ces secteurs, les taux d'encadrement et de recrutement sont plus faibles par rapport aux autres. Les sorties y sont en proportion moins nombreuses, les profils de cadres en poste étant souvent plus âgés, plus expérimentés et moins mobiles par rapport à des cadres plus jeunes. Aussi, les régions Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté souffrent d'un défaut d'attractivité, ce qui peut freiner leur dynamisme au niveau de l'emploi. Dans la région Grand Est, les disparités sont très marquées entre l'Alsace où le marché de l'emploi cadre reste très bien orienté et les territoires de la Lorraine et de la Champagne-Ardenne où les difficultés en matière d'économie et d'emploi persistent. Enfin, on peut noter la concurrence et l'attractivité des régions transfrontalières – allemande, luxembourgeoise et suisse – en matière de recrutements de cadres.

–Tableau 1–
Principales caractéristiques des marchés régionaux d'emploi cadre en 2016

	Marchés Moteurs	Marchés dynamiques et favorables	Marchés dans la tendance nationale	Marchés en retard	Marchés affaiblis
Régions	Ile-de-France Pays de la Loire	Auvergne-Rhône-Alpes Hauts-de-France	Nouvelle-Aquitaine PACA-Corse Bretagne Occitanie	Normandie Centre-Val de Loire	Grand Est Bourgogne-Franche-Comté
Taux de recrutement et de sortie	Des taux de recrutement et de sortie de cadres très élevés	Des taux de recrutement et de sortie de cadres supérieurs à la moyenne nationale hors Ile-de-France	Des taux de recrutement et de sortie de cadres proches de la moyenne nationale hors Ile-de-France	Des taux de sortie de cadres supérieurs à la moyenne nationale hors Ile-de-France et supérieurs aux taux de recrutement	Des faibles taux de recrutement et de sortie de cadres
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Une forte présence du secteur des services. • La surreprésentation des activités informatiques dans l'économie/l'emploi et des secteurs qui bénéficient de la transformation numérique/digitale à l'œuvre dans de nombreuses entreprises. • Des régions très attractives en matière d'économie et d'emploi. • Une population plutôt jeune. • Des faibles taux de chômage : parmi les moins élevés toutes régions confondues. 	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de secteurs à forte valeur ajoutée qui investissent en R&D : aéronautique en Occitanie, commerce en Hauts-de-France, biotechnologies et santé en Rhône-Alpes, chimie et caoutchouc-plastique en Auvergne. • Une population plutôt jeune dans certains territoires (Hauts-de-France, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes). • Des régions attractives en matière d'économie et d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de secteurs industriels à forte valeur ajoutée qui investissent en R&D : l'aéronautique en Nouvelle-Aquitaine et Occitanie, l'informatique et l'ingénierie-R&D en PACA-Corse, des activités informatiques-télécommunications ainsi que certaines activités de niche comme la cybersécurité en Bretagne. • Des régions attractives en matière de qualité de vie et d'infrastructures de transports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une industrie encore fortement présente et en difficulté (sidérurgie, automobile). • Un faible taux d'encadrement. • Des recrutements de profils cadres expérimentés en proportion plus élevée. • Un taux de chômage élevé. • Une population vieillissante. • Un déficit d'attractivité. 	

Source : Apec 2017

DE NOMBREUSES CRÉATIONS D'EMPLOIS CADRES EN 2016

En 2016, plus de 45 000 nouveaux postes cadres ont été créés par les entreprises en France métropolitaine. Ce volume, particulièrement élevé, s'explique par la hausse des recrutements (+12 %) et des promotions internes de salariés au statut de cadre (+10 %), accompagné d'une progression moindre des sorties (+5 %). En guise de comparaison, en 2015, le nombre de nouveaux postes cadres s'élevait à 28 800. Ainsi, ce volume comptabilisé en 2016 s'approche de ceux observés avant l'éclatement de la crise : 45 800 en 2008 et 65 600 en 2007.

Des progressions dans une large majorité de régions en 2016

En 2016, dans toutes les régions, à l'exception de la Bourgogne-Franche-Comté et du Centre-Val de Loire,

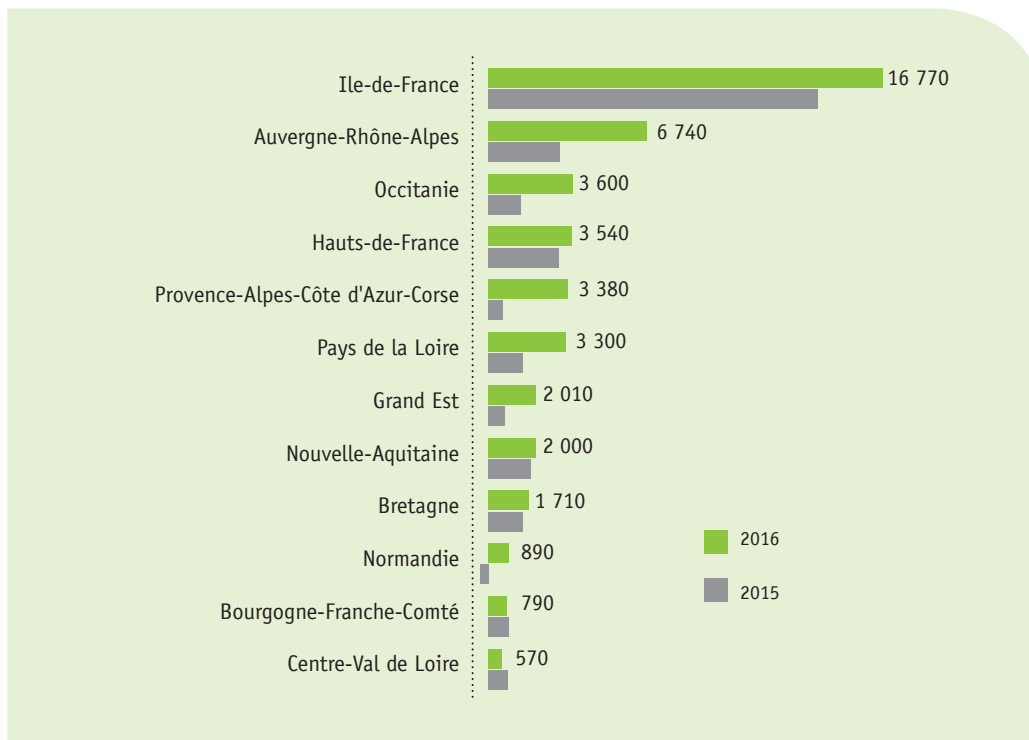
le nombre de créations d'emplois cadres s'est accru (**figure 2**). C'est en PACA-Corse et en Normandie que les plus fortes progressions ont été observées : le volume de créations d'emplois cadres a par exemple été multiplié par 5 en PACA-Corse. Dans la région Grand Est, ils ont triplé et doublé en Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et Pays de la Loire.

En région PACA-Corse, le bond de la création d'emploi cadre s'explique par la très forte hausse des recrutements de cadres et des promotions de salariés au statut de cadre en 2016, parmi les plus élevées toutes régions confondues. En Normandie, cela est surtout lié à un effet de rattrapage : le volume de nouveaux postes cadres se situait à des niveaux très bas depuis plusieurs années. En 2015, la région enregistrait même des pertes d'emplois cadres. Cette configuration se présentait également pour la région Grand Est en 2013 et 2014.

Malgré cette embellie, seule la région Pays de la Loire retrouve son niveau d'avant crise quant au volume de création d'emploi cadre.

— Figure 2 —

Comparaison du nombre de créations d'emploi cadre dans les régions en 2015 et 2016



Source : Apec, 2017

💡 Dans la région Grand Est, 2 010 nouveaux postes cadres ont été créés en 2016, soit des volumes trois fois plus importants que ceux comptabilisés en 2015.

— RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2017 : DES PICS HISTORIQUES ATTENDUS DANS LES GRANDES RÉGIONS —

La dynamique observée en 2016 pour le marché de l'emploi cadre devrait se poursuivre voire s'accélérer en 2017 dans la plupart des régions. En 2017, les recrutements de cadres devraient augmenter de 2 % à 10 % sur le territoire national, soit entre 208 000 et 225 000 embauches de cadres prévues. Si le haut de la fourchette des prévisions se confirme, les volumes de recrutements de cadres pourraient atteindre un pic historique jamais atteint. Et selon l'hypothèse la moins favorable, le niveau serait similaire à celui observé en 2008, avant l'éclatement de la crise financière, soit un niveau qui resterait très élevé.

Pour 2017, les plus fortes hausses de recrutements de cadres sont attendues en Ile-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine et Bretagne (**tableau 2**).

— DES DYNAMIQUES LIÉES AUX SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES DES RÉGIONS —

La dynamique des marchés régionaux de l'emploi cadre est étroitement liée aux spécificités sectorielles des régions mais aussi à la sensibilité des secteurs aux évolutions de la conjoncture. Pour 2017, c'est l'Ile-de-France qui présente les prévisions de recrutement les plus favorables (**tableau 2**). C'est aussi dans cette région que le poids des services dans l'économie et dans l'emploi est le plus important. En Ile-de-France, les activités tertiaires – les activités informatiques-télécommunications, l'ingénierie-R&D, le

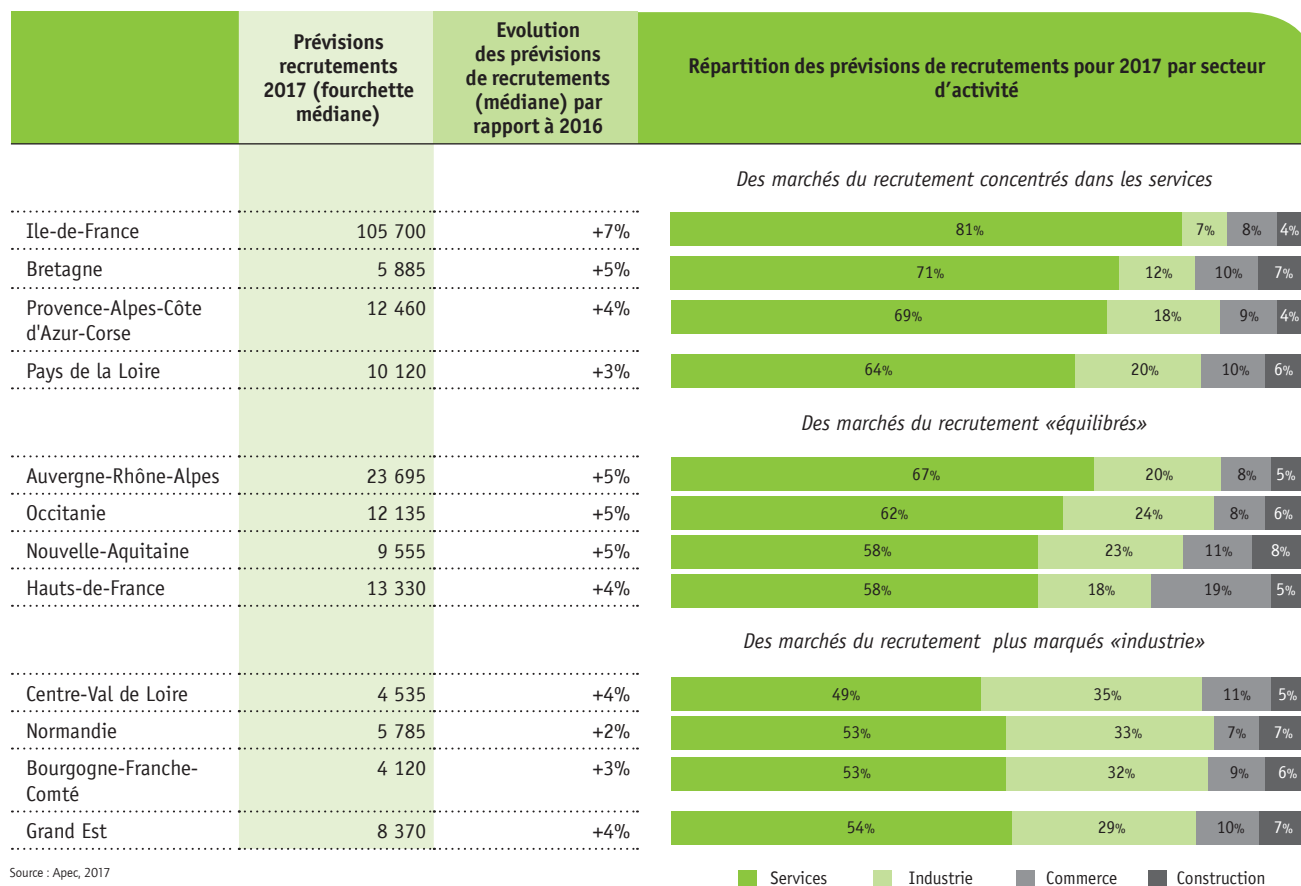
Les deux grandes régions, Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, jouent toujours leurs rôles de régions locomotives du marché de l'emploi cadre. Ces régions ont profité pleinement des périodes de reprise de l'emploi cadre et, inversement, elles ont été moins affectées lors des périodes moins favorables. En 2016, ces régions se trouvaient déjà dans une dynamique très positive et favorable pour l'emploi cadre (**figure 1**). En 2017, les volumes de recrutements de cadres pourraient atteindre des niveaux records dans ces deux régions après avoir déjà enregistré des volumes inédits en 2016.

Des pics historiques de recrutements de cadres pourraient être également observés en 2017 dans les régions PACA-Corse, Pays de la Loire et Hauts-de-France si les hypothèses de prévisions les plus favorables se confirment. En revanche, les régions Bourgogne-Franche-Comté, Normandie et Grand Est affichent depuis plusieurs années un marché de l'emploi cadre qualifié de « prudent » voire, en 2016, d'« affaibli ».

conseil et la gestion des entreprises – sont aussi très liées aux évolutions de la conjoncture. Ces secteurs bénéficient en premier lieu de la reprise de l'économie. Pour d'autres régions telles que l'Auvergne-Rhône-Alpes, la Nouvelle-Aquitaine, l'Occitanie et les Hauts-de-France, la dynamique s'explique par la présence d'activités à forte valeur ajoutée, qui en cette période de reprise robuste investissent fortement, d'où des besoins importants de compétences. Ces régions ont la particularité de bénéficier d'un tissu économique avec des activités tournées à la fois vers l'industrie et vers les services, comme l'ingénierie-R&D, un secteur qui comporte des activités imbriquées entre ces deux secteurs où les frontières sont étroites.

–Tableau 2–

Prévisions de recrutement de cadres pour 2017 – Quelles caractéristiques sectorielles ?



Source : Apec, 2017

💡 Selon la médiane des prévisions, les entreprises d'Ile-de-France pourraient recruter 105 700 cadres en 2017, ce qui correspondrait à une hausse de 7 % des recrutements par rapport à 2016. En Ile-de-France, 81 % des recrutements de cadres en 2017 seraient effectués par des entreprises du secteur des services.

– MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur l'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé, en France métropolitaine. Le champ de l'enquête concerne les cadres pour lesquels les entreprises cotisent à l'Agirc au titre des articles 4 et 4bis. 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, soit près de 22 000 établissements représentant 1 126 000 salariés dont 206 800 cadres. Les entreprises interrogées comptent au moins 1 salarié. L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 24 octobre au 2 décembre 2016.

La loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions a conduit à réduire le nombre de régions métropolitaines de 22 à 13. Dans ce nouveau découpage, la Corse ne fait pas l'objet d'un regroupement. Néanmoins dans cette étude, les données n'étant pas disponibles pour la Corse seule, celle-ci est regroupée avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA-Corse).

Définitions :

Le taux de recrutement exprime le ratio nombre de recrutements en année n / effectif cadre en année $n-1$.

Le taux de sortie exprime le ratio nombre de sorties en année n / effectif cadre en année $n-1$.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

ISBN 978-2-7336-1044-2

JUILLET 2017

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Véronique Lagandré

Analyse et rédaction : Anne-Dominique Gleyen

Maquette : Daniel Le Henry

Directeur du département : 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

© Apec, 2017

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} 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