

# PRÉVISIONS APEC 2020



## DES RECRUTEMENTS DE CADRES AU PLUS HAUT

1

### Une dynamique de créations d'emplois cadres soutenue

- › Les entreprises ont recruté 281 300 cadres en 2019, un niveau record. Les recrutements et promotions internes à des postes de cadres ont été nettement supérieurs aux sorties, aboutissant à la création de 75 000 nouveaux postes de cadres en 2019.
- › 2020 se présente sur des bases très élevées avec un volume de recrutements de cadres qui pourrait s'établir à 296 600, soit une progression de 5 %.

2

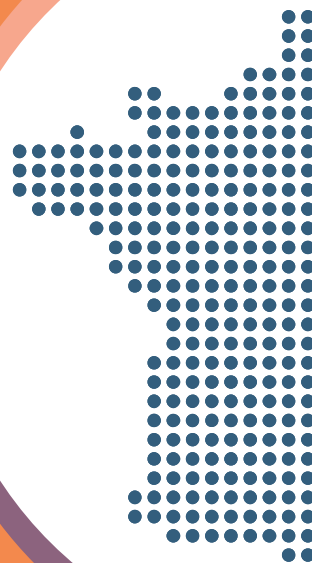
### Les transformations et les mutations structurelles continueront à être au cœur des besoins en compétences cadres des entreprises

- › Les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D et les activités de conseil pèseraient 45 % de l'ensemble des recrutements.
- › Les régions clés pour l'emploi cadre (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France) seraient au rendez-vous de 2020.

3

### 302 000 recrutements en ligne de mire à l'horizon 2022

- › L'investissement serait toujours le moteur actif de la croissance et de l'emploi cadre.
- › En 2021 et 2022, malgré un rythme de progression perdant nettement en intensité, le cap des 300 000 recrutements de cadres serait atteint puis dépassé.



# BILAN — — 2019

## LE RYTHME DES CRÉATIONS D'EMPLOIS CADRES SE POURSUIT

### — UN VOLUME DE RECRUTEMENTS DE CADRES TOUJOURS PLUS IMPORTANT —

Sans surprise, le marché de l'emploi cadre a poursuivi sa bonne dynamique en 2019. Les entreprises du secteur privé ont ainsi recruté un peu plus de 281 000 cadres en 2019 dans l'Hexagone (+6 % sur un an), un niveau jamais observé auparavant.

Cette bonne orientation repose en premier lieu sur les performances des services et plus particulièrement sur les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et les activités juridiques, comptables et de conseil. Ces trois secteurs représentent plus de 4 recrutements de cadres sur 10 réalisés en 2019. Ils sont les vecteurs des transformations structurelles et organisationnelles qui concernent des pans entiers du tissu économique hexagonal. Pour mener à bien ces transformations, les entreprises ont maintenu leurs efforts en matière d'investissement, en hausse de 4,2 % en 2019. En revanche, certains secteurs industriels (industries agroalimentaires,

équipements électriques et électroniques, caoutchouc-plastique...), touchés par le ralentissement du commerce mondial, ont moins recruté qu'un an auparavant. Dans le commerce, la distribution généraliste a également réduit la voilure, contrainte par les fortes mutations qui la traversent.

### — DES CRÉATIONS D'EMPLOIS CADRES AU PLUS HAUT —

L'érosion de la croissance économique observée en 2019 n'a pas entamé la propension des entreprises à créer des emplois de cadres, bien au contraire. L'an dernier, les entreprises ont créé 74 800 postes cadres (+2 % sur un an). Sur les deux dernières années, ce sont près de 150 000 nouveaux postes qui ont vu le jour. Cette forte dynamique créatrice témoigne des importants besoins des acteurs économiques en matière d'expertise et de compétences à forte valeur ajoutée pour mener à bien la transformation de leurs modèles économiques. ■

### — BILAN 2019 —

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	281 300
Promotions internes de non cadres au statut de cadre	58 100
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	228 300
Départs à la retraite de cadres en poste	36 300
<b>Création nette de postes cadres (recrutements + promotions – sorties/départs)</b>	<b>+74 800</b>

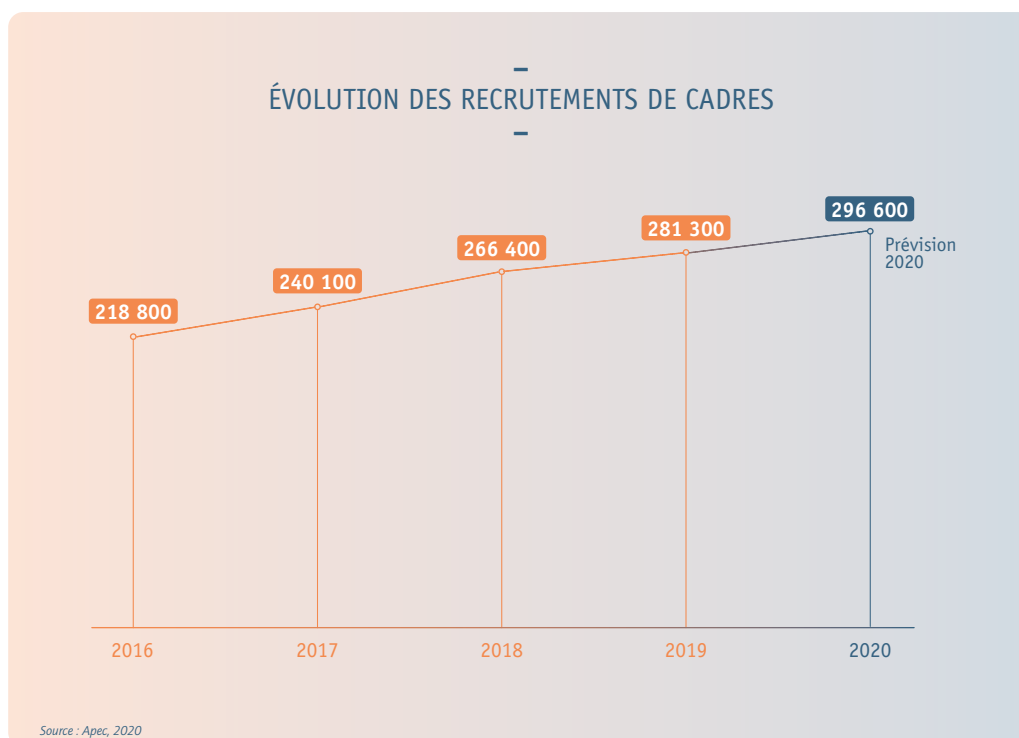
Source : Apec, 2020

# PRÉVISIONS — — 2020

## UN VOLUME DE RECRUTEMENTS DE CADRES TOUJOURS BIEN ORIENTÉ

L'économie française semble s'engager sur un chemin de croissance très modeste. Obérée notamment par des performances à l'international défavorables, la hausse du PIB devrait plafonner à +1,1 % en 2020 (après +1,2 % en 2019). Toutefois, la contribution négative du commerce extérieur devrait être compensée par celles des dépenses de consommation des ménages (boostées par les gains de pouvoir d'achat liés aux mesures d'urgence économique et sociale et aux baisses d'impôts) et surtout d'investissement. Les entreprises devraient maintenir leur propension à investir afin de poursuivre l'intégration de la transformation numérique. Selon la Banque de France, 40 % de la croissance des investissements réalisés entre 2014 et 2019 sont imputables à cette transformation.

Même si la conjoncture économique s'est quelque peu grippée, le marché de l'emploi cadre ne devrait pas en subir les conséquences. Les entreprises du secteur privé envisagent de recruter 296 600 cadres en 2020 et se rapprochent du seuil des 300 000 recrutements. La progression envisagée (+5 %) est similaire à celle observée en 2019. Cependant, certains secteurs industriels pourraient être, plus que d'autres, affectés par le ralentissement du commerce mondial et font preuve de prudence. Dans le commerce, notamment la grande distribution, certains acteurs sont dans l'expectative et perturbés, dans une certaine mesure, par les récents mouvements sociaux mais plus sûrement par les mutations qu'ils subissent. ■



# PRÉVISIONS 2020 PAR — — RÉGION

## LES RECRUTEMENTS DE CADRES DEVRAIENT AUGMENTER DANS PRESQUE TOUTES LES RÉGIONS

### — DES DYNAMIQUES RÉGIONALES FAVORABLES EN 2020 —

En 2020, les besoins toujours importants en compétences cadres devraient conduire à une hausse des recrutements de cadres dans presque toutes les régions. Seuls la Bourgogne-Franche-Comté et le Grand-Est envisagent une stabilisation de leurs embauches. Toutefois, la dynamique reste inégalement répartie sur le territoire national, certaines régions seraient plus porteuses pour l'emploi cadre. L'Île-de-France et l'Occitanie (+7 %), suivies par la Nouvelle-Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes (+6 %), devraient connaître les hausses de recrutements de cadres les plus marquées.

### — DES RECRUTEMENTS ÉLEVÉS EN ÎLE-DE-FRANCE ET AUVERGNE-RHÔNE-ALPES MAIS AUSSI DANS LES HAUTS-DE-FRANCE —

Dans la lignée de sa progression de 2019, l'Île-de-France prévoit 142 820 recrutements de cadres en 2020, soit près de 50 % des recrutements dans l'Hexagone. La région capitale se caractérise par une spécialisation forte dans le tertiaire supérieur qui en fait le territoire le plus porteur et incontournable pour l'emploi cadre, loin devant la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Toutefois, cette dernière devrait également se montrer très active avec 32 190 embauches prévues pour 2020. Cette dynamique serait notamment impulsée par l'ingénierie-R&D, les activités juridiques, comptables et de conseil, la chimie-industrie pharmaceutique ou encore la mécanique-métallurgie.

Les Hauts-de-France resteraient la troisième région la plus importante emmenée par le dynamisme de la métropole lilloise.

Après une hausse des recrutements la plus marquée du territoire national en 2019 (+12 %), cette progression devrait se poursuivre en 2020 mais à un rythme moins soutenu (+5 %). Toutefois, le volume d'embauches prévues resterait toujours très élevé (18 970 embauches).

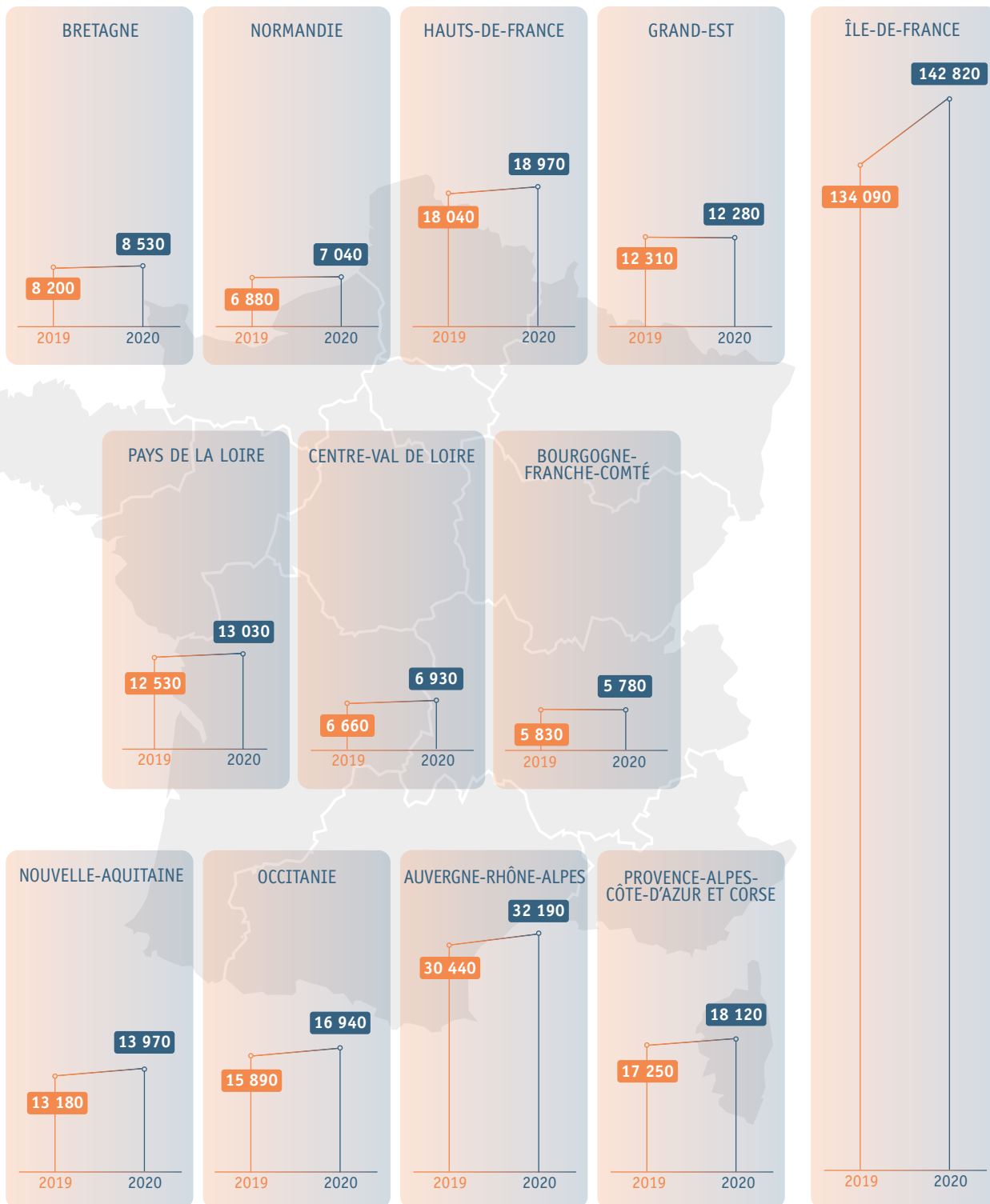
### — DES DYNAMIQUES PLUS ATYPIQUES EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ, GRAND-EST ET CENTRE-VAL DE LOIRE —

Après une hausse exceptionnelle en 2018 (+36 %), les recrutements cadres se sont stabilisés en Bourgogne-Franche-Comté en 2019. Pour la deuxième année consécutive, les embauches ne devraient pas augmenter en 2020 mais se consolider à haut niveau, avec près de 5 800 recrutements.

Également concernée par une forte hausse des recrutements de cadres en 2018, la région Centre-Val de Loire a continué sur sa lancée en 2019, mais avec une progression des recrutements de cadres moins marquée (+10 %). La région a profité, cette année encore, du dynamisme de secteurs porteurs tels que les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le secteur de la chimie-industrie pharmaceutique. En 2020, cette dynamique devrait perdurer mais en s'atténuant, avec 6 930 recrutements prévus et un rythme de croissance de +4 %.

Avec 12 310 embauches de cadres réalisées en 2019, la région Grand-Est affiche, après les Hauts-de-France et le Centre-Val de Loire, une des progressions de recrutements les plus fortes (+9 %). Mais compte tenu du contexte économique international perturbé, notamment en Allemagne, les entreprises industrielles très présentes sur le territoire devraient réduire la voilure. Le Grand-Est fait ainsi partie des régions les plus prudentes pour 2020 en anticipant une stabilisation des recrutements cadres. ■

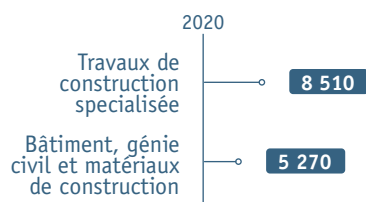
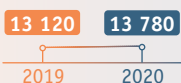
PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2020 PAR RÉGION



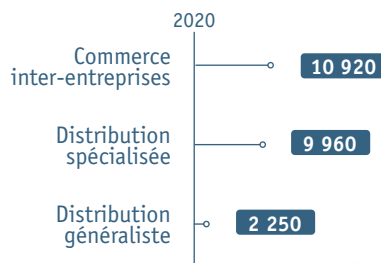
Source : Apec, 2020

# PRÉVISIONS 2020 PAR — — SECTEUR D'ACTIVITÉ

## CONSTRUCTION



## COMMERCE



Source : Apec, 2020

## UNE DYNAMIQUE QUI CONCERNE TOUS LES SECTEURS

En 2020, les recrutements de cadres prévus augmentent dans les quatre grands secteurs. Les services sont à la fois les premiers contributeurs (74 % des embauches prévues) et se caractérisent par la plus forte hausse des recrutements (+6 %). Les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie-R&D ainsi que les activités juridiques, comptables et de conseil (45 % des embauches globales prévues), portent en grande partie cette dynamique. Ces trois secteurs sont au cœur des besoins de compétences et d'expertise liés aux transformations numérique, énergétique et environnementale.

Dans l'industrie (14 % des embauches prévues), la hausse envisagée est également marquée (+5 %) alors que la stabilité des embauches prévalait en 2019. Les secteurs de la mécanique-métallurgie et de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport – ce second secteur bénéficiant notamment du dynamisme de l'aéronautique – prévoient les volumes de recrutements les plus importants.

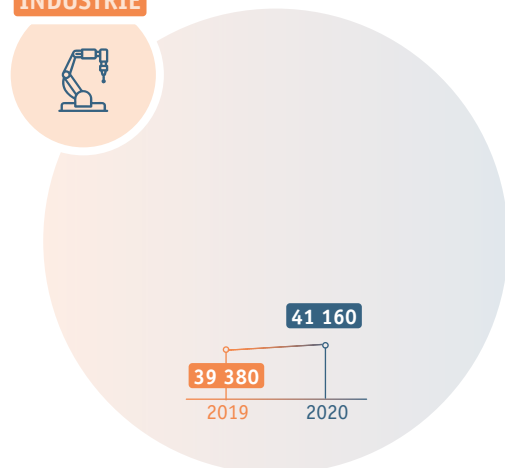
Les secteurs de la chimie et de l'industrie pharmaceutique, des énergies, eau et gestion des déchets ainsi que des équipements électriques et électroniques sont également bien orientés.

À l'instar de l'industrie, le secteur de la construction prévoit une hausse des recrutements de cadres (+5 %) supérieure à l'évolution réalisée en 2019 (-2 %), essentiellement portée par les travaux de construction spécialisée, en lien notamment avec les projets du Grand Paris.

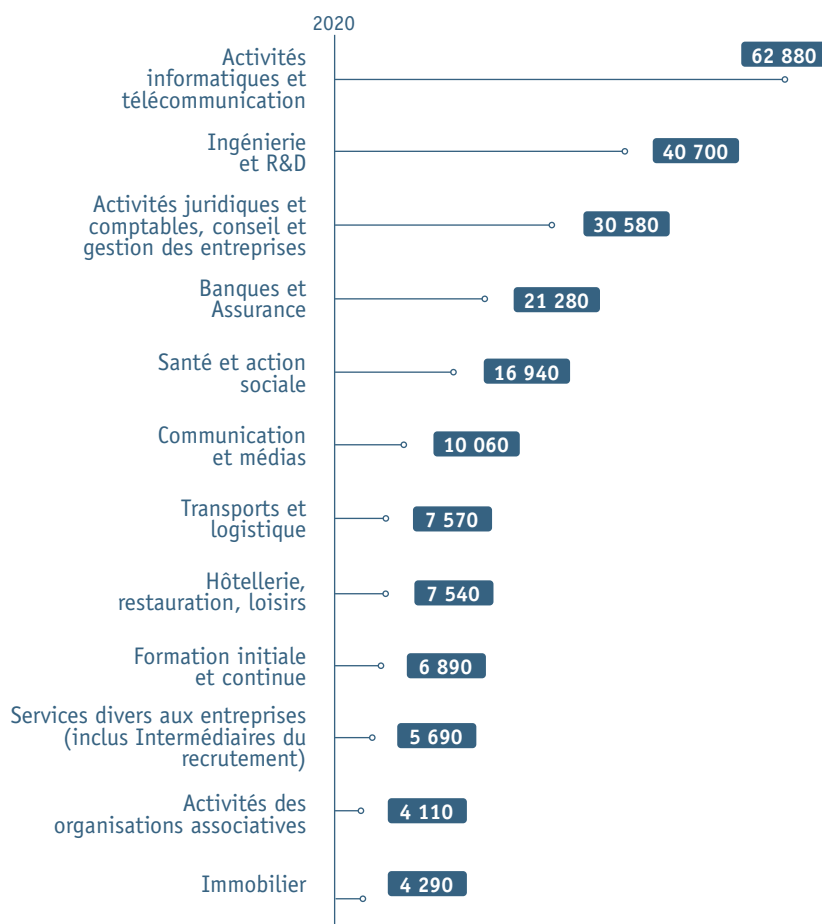
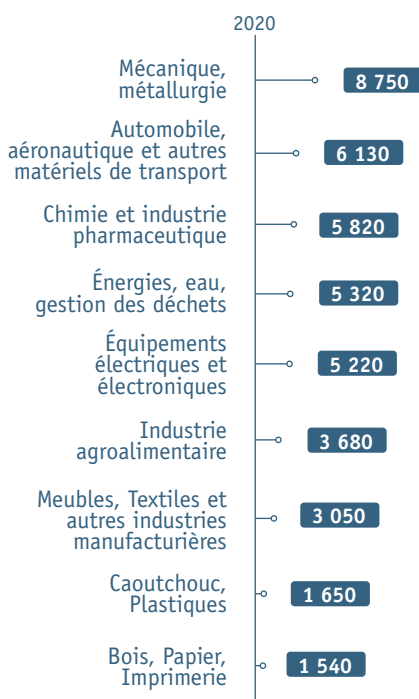
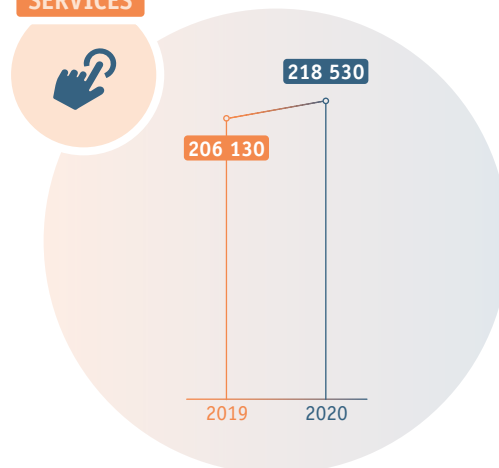
Le commerce est le secteur le plus attentiste : la hausse de recrutements de cadres prévue est à la fois la plus faible (+2 %) et bien moins intense que celle enregistrée en 2019 (+6 %). Alors que le commerce interentreprises prévoit d'augmenter ses embauches de cadres, la distribution généraliste envisage une contraction des recrutements, dans un contexte économique délicat pour ce secteur. ■

# LES SERVICES, 1<sup>ER</sup> POURVOYEUR DE RECRUTEMENTS DE CADRES

## INDUSTRIE



## SERVICES



Source : Apec, 2020

# PRÉVISIONS 2020 PAR — — FONCTION

## LES CADRES INFORMATIENS SERAIENT LES PLUS PRISÉS PAR LES ENTREPRISES

Avec 66 700 recrutements prévus, les cadres informatiques resteraient les profils les plus courtisés par les entreprises en 2020. Ils représenteraient 23 % de l'ensemble des embauches de cadres, une proportion en hausse de 3 points par rapport à 2019. Sans surprise, les cadres informatiques seraient surtout recherchés par les entreprises du secteur des activités informatiques (éditeurs de logiciels, services numériques, conseil en technologies) mais également dans les activités juridiques, comptables et de conseil et en banque-assurance. Confrontées aux mêmes enjeux autour de la cybersécurité, du *big data* ou encore de la transformation numérique et digitale, les entreprises de ces secteurs moteurs de l'emploi cadre ont d'importants besoins pour ce type de profil.

En 2020, les cadres en études-R&D concentreraient 16 % des embauches globales soit 48 400 recrutements (+9 % par rapport à l'année précédente). Très sollicités par les acteurs de l'ingénierie-R&D (57 % des embauches prévues dans ce secteur), les cadres en études-

R&D viendraient également en appui aux entreprises de l'industrie et plus particulièrement celles de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport (45 %) et des équipements électriques et électroniques (32 %).

Fonction transverse à tous les secteurs d'activité, les cadres commerciaux représenteraient 51 100 recrutements en 2020 (+7 % par rapport à l'année précédente). Ils seraient fortement attendus dans le commerce (78 % des embauches prévues dans ce secteur), en communication-médias (36 %), dans l'agroalimentaire et l'industrie des meubles, textiles et autres industries manufacturières (respectivement 30 % et 29 %).

A *contrario*, les recrutements de cadres en production industrielle et chantier seraient à la baisse en 2020. Après avoir enregistré une hausse de 10 % en 2019, les embauches dans les services techniques (achat, qualité, maintenance, logistique, sécurité) reculeraient également. ■

### PRÉVISIONS PAR FONCTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2020



Source : Apec, 2020

<sup>1</sup> Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports



# PRÉVISIONS 2020 PAR — — NIVEAU D'EXPÉRIENCE

## LES PROFILS DE 1 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE SERAIENT TOUJOURS LES PLUS CIBLÉS PAR LES RECRUTEURS

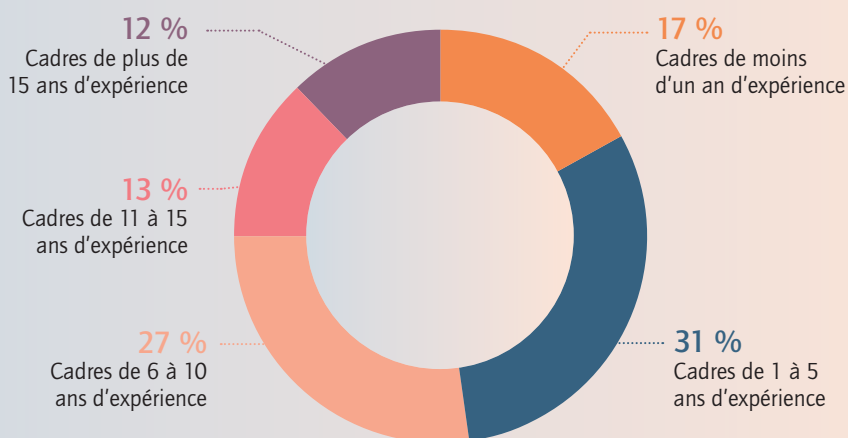
En 2020, la dynamique des recrutements prévus de cadres profiterait à quasiment tous les profils de cadres selon leur expérience professionnelle. Les cadres ayant entre 1 à 10 ans d'expérience resteraient les profils privilégiés par les recruteurs. En effet, ils représenteraient à eux seuls près de 60 % des embauches attendues pour 2020.

Les jeunes diplômé-e-s bénéficieraient également de la dynamique du marché de l'emploi cadre avec 17 % des recrutements prévus (soit 50 100 embauches). Ils seraient particulièrement recherchés par les entreprises des activités informatiques et télécommunication (24 % des embauches prévues dans ce secteur) de l'ingénierie-R&D (21 %) et celles de la distribution généraliste (22 %). Parallèlement, les jeunes cadres de 1 à 5 ans d'expérience professionnelle seraient davantage recherchés dans le secteur des activités juridiques, comptables et de conseil aux entreprises et dans les communications et médias (respectivement 40 % et 34 % des embauches prévues dans ces secteurs).

Enfin, les cadres les plus expérimentés verraient leurs recrutements progresser en 2020 mais à un rythme moins soutenu que leurs cadets. Ils seraient particulièrement sollicités par les entreprises de la construction et de l'industrie et notamment dans les secteurs des énergies, eau et gestion des déchets et de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport.

Il est important de souligner que ces prévisions reflètent les projets de recrutements des entreprises au moment de leur interrogation. Ainsi, de nombreux aléas tels que l'évolution de la conjoncture économique ou les difficultés de recrutement peuvent les amener à s'écarter de leurs intentions premières et à réajuster leurs recherches en termes d'expériences. Ces ajustements de profils pourraient concerner des jeunes diplômé-e-s aussi bien que des cadres séniors. ■

RÉPARTITION PAR NIVEAU D'EXPÉRIENCE DES RECRUTEMENTS DE CADRES PRÉVUS EN 2020



Source : Apec, 2020

# PROJECTIONS À — — MOYEN TERME

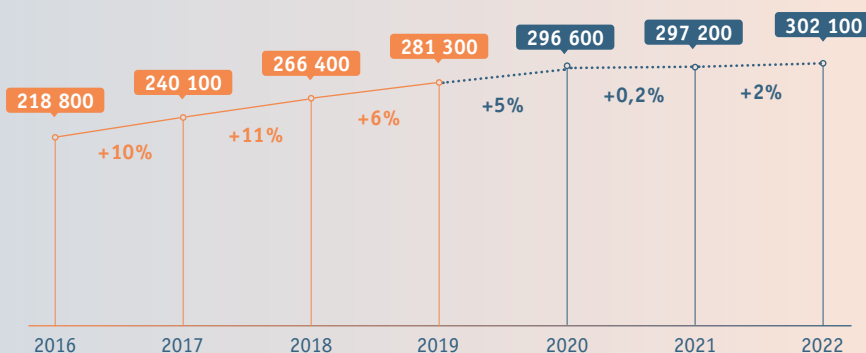
## PLUS DE 300 000 RECRUTEMENTS DE CADRES DÈS 2022

### — UN RÉGIME DE CROISSANCE MODESTE SEMBLE SE DESSINER

Depuis deux ans, la croissance économique hexagonale perd en intensité. Le millésime 2019 ne devrait pas déroger à la règle avec une hausse du produit intérieur brut (PIB) de 1,2 % seulement (contre +1,7 % en 2018 et +2,4 % en 2017). Cette tendance pourrait perdurer au cours des trois prochaines années avec une croissance modeste oscillant entre +1,1 % en 2020 et +1,3 % en 2022, horizon de la prévision. Ce scénario, privilégié par l'Apec, repose sur des moteurs de croissance branchés sur « courant alternatif » ne permettant pas d'envisager à moyen terme de rebond significatif.

Dans ce scénario, le ralentissement du commerce mondial pourrait s'accroître et freiner la croissance française avec un recul marqué des exportations. Dans cet environnement international déprécié, les industriels seraient plus enclins à réduire leur stock qu'à produire de nouveaux biens, avec un effet négatif sur la création de valeur ajoutée. En revanche, les dépenses de consommation des ménages pourraient soutenir la progression du PIB. Les gains de pouvoir d'achat engrangés en 2019 ont alimenté une importante épargne de précaution pouvant être utilisée dès 2020. L'investissement devrait continuer à soutenir la croissance même si la contribution des administrations publiques devrait s'inscrire en net retrait. Celle des entreprises, en revanche, devrait demeurer robuste bénéficiant toujours de conditions de financement extrêmement favorables et de capacités d'autofinancement restaurées. Au final, la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) pourrait progresser de 2,2 % en 2020 avant de s'éroder les deux années suivantes (+1,3 % et +1,4 %).

### — PRÉVISIONS 2020-2022 DES RECRUTEMENTS DE CADRES (CDI ET CDD D'UN AN ET PLUS)



Source : Apec, 2020

—

## **LE SEUIL DES 300 000 RECRUTEMENTS DE CADRES POURRAIT ÊTRE DÉPASSÉ EN 2022 GRÂCE À UN INVESTISSEMENT TOUJOURS ROBUSTE**

—

La progression tendancielle des recrutements de cadres ne devrait pas s'inverser et être remise en cause par cette érosion de la croissance. En effet, dans le scénario à trois ans envisagé, l'investissement des entreprises continuerait à progresser sensiblement. Cette bonne orientation et cette propension à investir intacte constitue la pierre angulaire du comportement des acteurs économiques en matière de recrutements. Les besoins en compétences et en expertise à forte valeur ajoutée reposent sur un socle structurel qui s'inscrit sur le long terme et qui semble relativement insensible aux fluctuations conjoncturelles. Dans cette optique, les trois moteurs de l'emploi cadre, l'ingénierie-R&D, les activités informatiques et le conseil devraient continuer à se montrer très actifs pour accompagner les transformations (digitales, énergétiques, environnementales) qui modifient en profondeur le tissu économique. Seuls certains secteurs de l'industrie et du commerce plus sensibles à la conjoncture pourraient voir leur contribution aux embauches de cadres se contracter. Malgré une progression moins forte des recrutements (+0,2 % en 2021 et +2 % en 2022), le seuil historique des 300 000 recrutements pourrait être approché en 2021 puis dépassé en 2022.

Dans ce contexte très favorable, les créations d'emplois cadres devraient rester soutenues sous l'effet de recrutements externes de cadres toujours plus élevés et de promotions internes de salarié-e-s non-cadres à des postes de cadres, ces dernières étant moins dépendantes de la conjoncture.

—

## **D'IMPORTANTES ALÉAS PÈSENT SUR CES PRÉVISIONS**

—

Les prévisions de croissance restent sujettes à des aléas significatifs qui ne manquent pas. Le dernier en date concerne l'épidémie de Coronavirus qui paralyse l'économie chinoise rendant potentiellement vulnérables des pans entiers de l'économie mondiale déjà affectée par un ralentissement prégnant et pouvant éroder la croissance mondiale. Si les relations commerciales entre la Chine et les États-Unis se sont pacifiées, les hostilités pourraient toutefois reprendre. En Europe, une dégradation plus prononcée de la santé économique des principaux partenaires commerciaux de la France (Allemagne et Italie) pourrait affecter une croissance hexagonale déjà modeste. Enfin si la perspective d'un Brexit sans accord est définitivement écartée Outre-manche, l'issue des négociations des accords sur les services financiers et le commerce avec l'Union européenne pourrait être lourde de conséquences.

Les foyers d'incertitudes sont nombreux et pourraient inciter les acteurs économiques à la prudence. Pour autant, le caractère structurel de la dynamique de l'emploi cadre constitue un sas protecteur face à ces aléas conjoncturels. Pour mémoire, la crise financière de 2008, qui s'était muée en récession économique d'ampleur, ne s'était pas traduite en France par des destructions d'emplois cadres en 2009. ■

ISSN 2681-2819

FÉVRIER 2020

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

*Directeur données, études et analyses* : Pierre Lamblin

*Équipe projet* : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, Mélanie Lepori, Florence Kremer, Cristina Turlueanu, Camille Azière, Cendrine Mouline, Christophe Thill.

*Veille documentaire* : Sophie Alexandre, Armelle Faure, Hélène Le Bras, Carole Rogel.

*Responsables du pôle études* : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

---

**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



**RECRUTEMENT**  
prévisions & processus

## MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent de 10 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des salarié-e-s du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,7 million de salarié-e-s dont 378 000 cadres. L'interrogation téléphonique a été confiée à Praxidia et s'est déroulée du 21 octobre au 13 décembre 2019. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salarié-e-s au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre. Sont également recueillies les prévisions de recrutements et de promotions internes pour les 12 mois suivants.

Les projections à moyen terme (2021-2022) reposent sur un modèle économétrique. Le scénario proposé par l'Apec s'appuie sur les prévisions publiées par les différents instituts de conjoncture. Un jeu d'hypothèses concernant l'évolution de trois indicateurs clés 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 2021 et 2022. La prévision 2020 est issue de l'enquête réalisée auprès des entreprises.

