

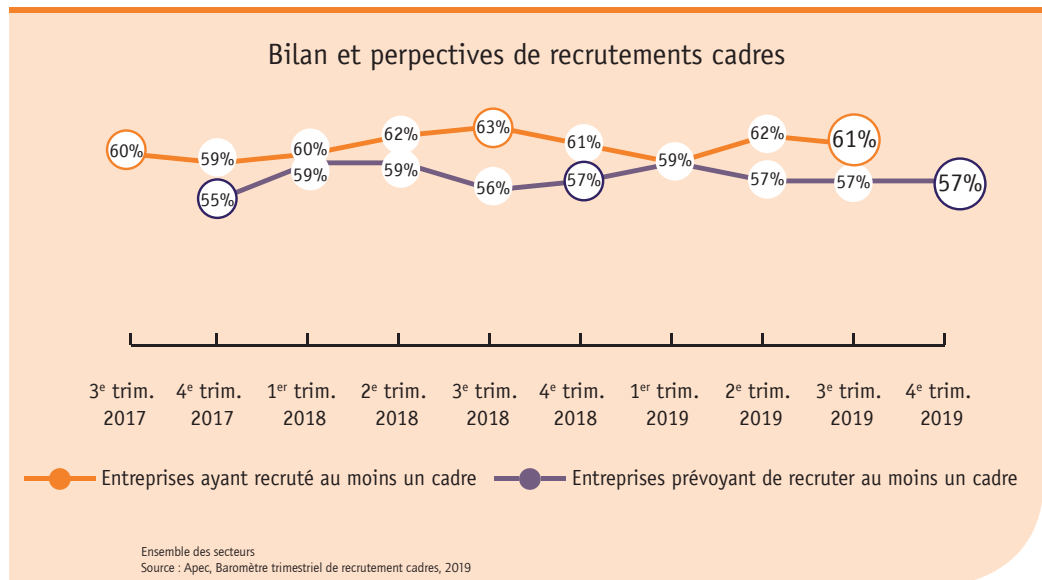


# –NOTE DE CONJONCTURE APEC 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019

Le marché de l'emploi cadre est toujours bien orienté

OCTOBRE 2019

« La vitalité du marché de l'emploi cadre se confirme trimestre après trimestre avec près de 6 entreprises sur dix envisageant de recruter au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2019. Les activités informatiques et l'ingénierie R&D affichent des niveaux d'intentions très élevés alors que les secteurs industriels sont en retrait. Revers de la médaille, les difficultés de recrutement restent prégnantes pour certains profils et certaines fonctions » affirme Bertrand Hébert, directeur général de l'Apec.



**La bonne santé du marché de l'emploi cadre perdure avec près de 6 entreprises sur 10 prévoyant de recruter un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2019. Malgré un environnement international anxiogène, les entreprises continuent à investir.**

Les secteurs moteurs de l'emploi cadre – les activités informatiques et l'ingénierie-R&D – continuent d'afficher une belle vitalité. Seul bémol, les entreprises sont moins nombreuses à ressentir une amélioration de leur situation économique et envisagent plus souvent de recruter un volume de cadres moins important. Cette situation est particulièrement prégnante dans l'industrie dont les perspectives d'activité sont moins bien positionnées qu'auparavant.

—  
**LA CROISSANCE FRANÇAISE RÉSISTE**  
—

En dépit d'une dégradation prégnante de l'environnement économique international, la croissance économique hexagonale a tendance à résister. Le PIB devrait progresser de 1,3 % en 2019 (après +1,7 % en 2018). L'économie française doit cette résistance à sa demande intérieure. Le pouvoir d'achat a été dopé par les mesures budgétaires prises pour répondre à l'urgence de la crise sociale de fin 2018 et les ménages ont rehaussé leurs dépenses de consommation. Le climat des affaires s'améliore dans les services et aussi dans la construction qui bénéficie notamment des chantiers d'infrastructures en Île-de-France. L'industrie, en revanche, est un peu à la peine avec une production qui devrait rester stable. L'investissement formalisé par la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) devrait apporter son écot à la croissance. Les entreprises, notamment dans les services, continueraient à investir en mettant à profit des conditions de financement toujours très favorables. En revanche, l'industrie pourrait voir ses investissements s'éroder en lien avec la baisse du taux d'utilisation des capacités de production et des carnets de commandes moins bien garnis.

La contribution du commerce extérieur à la croissance serait neutre en 2019. Les exportations françaises devraient progresser de 2,3 % en 2019 (+3,5 % en 2018). La reprise attendue d'importantes livraisons dans l'aéronautique en fin d'année ne devrait pas changer la donne.

L'emploi, de son côté, a tiré profit de cette croissance. Sur l'ensemble de l'année, selon l'Insee, ce sont quelque 264 000 emplois qui devraient être créés (183 000 en 2018) dont 215 000 dans le secteur salarié marchand. Ce sont essentiellement les services hors intérim et la construction qui ont contribué à

cette dynamique. Dans ces circonstances, le taux de chômage devrait poursuivre son érosion et s'établir à 8,3 % de la population active en fin d'année. Le taux de chômage cadre devrait lui aussi continuer à diminuer.

Si la croissance française a fait preuve de résistance, les risques internationaux s'aggravent. Le ralentissement en cours des échanges mondiaux devrait s'accroître avec la montée du protectionnisme et la guerre commerciale que se livrent Américains et Chinois. En Europe, le coup de frein de l'économie allemande inquiète et pourrait affecter la zone euro s'il venait à perdurer. Enfin, le Brexit constitue une inconnue majeure. Une sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne sans accord amorcerait un repli plus prononcé des échanges européens.

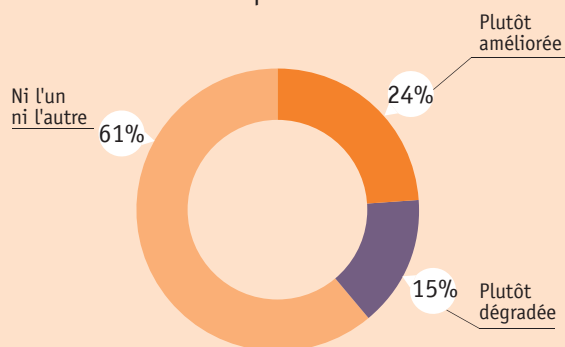
—  
**LA SITUATION ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES SE STABILISE**  
—

La majorité des entreprises interrogées en septembre 2019 affirme que leur situation économique est similaire à celle de l'an dernier à la même période : 61 % (+3 points en un an). Cette évolution traduit une légère détérioration de l'environnement économique des entreprises. En effet, seulement 24 % d'entre elles perçoivent une amélioration de leur situation contre 29 % il y a un an. Les secteurs de la construction, du commerce-transport et du conseil et services aux entreprises s'inscrivent parfaitement dans cette tendance.

Les entreprises industrielles dressent un bilan plus mitigé avec 22 % d'entre elles affirmant que leur environnement économique s'est dégradé. Cette proportion est proche de la moyenne tous secteurs confondus, mais en augmentation de 8 points en un an. La situation est également en demi-teinte dans le secteur informatique. La confiance reste au beau fixe, avec 43 % d'entreprises bénéficiant d'une amélioration de leur situation. Mais les signes d'un essoufflement sont présents puisque 14 % connaissent une dégradation de leur environnement économique, soit 8 points de plus qu'il y a un an.

Bénéficiant d'une embellie notoire, le secteur de la banque-assurance évolue à contre-courant. La part des entreprises bénéficiant d'une amélioration de leur situation économique a gagné 17 points en un an. Dans une moindre mesure, les secteurs de l'ingénierie-R&D et du médico-social sont également dans une bonne dynamique. La part des entreprises exprimant une dégradation a diminué respectivement de 6 et 9 points.

## Part des entreprises déclarant que leur situation économique s'est depuis un an...



Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutements cadres, 2019

### LES RECRUTEMENTS RÉALISÉS FLÉCHISSENT LÉGÈREMENT AU 3<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019

61 % des entreprises de 100 salariés et plus ont recruté au moins un cadre au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2019. Comme souvent, les recruteurs ont sous-évalué leurs besoins lorsqu'ils ont établi au 2<sup>e</sup> trimestre leurs prévisions pour le 3<sup>e</sup> trimestre (57 %).

Malgré un léger fléchissement de 2 points par rapport à la même période de l'année précédente, les recrutements de cadres demeurent à un haut niveau. Le bilan présente cependant des contrastes selon les secteurs.

Le recul est plus sensible dans l'industrie, le médico-social ou les activités de conseil et de services aux entreprises. L'informatique, premier secteur pourvoyeur d'emplois cadres, entre également dans ce cas de figure.

À l'opposé, la part des entreprises recrutant au moins un cadre progresse dans la construction et la banque-assurance.

Enfin, dans le commerce-transports et l'ingénierie-R&D, la stabilité est de mise.

### POUR LE 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019, LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS GARDENT LE CAP

57 % des entreprises de 100 salariés et plus interrogées en septembre 2019 prévoient de recruter au moins un cadre au 4<sup>e</sup> trimestre 2019. Ces perspectives sont conformes à celle formulées un an plus tôt à la même période. Moins sensibles à la conjoncture économique, les besoins en compétences cadres se maintiennent à un haut niveau. ■

## Méthodologie de la note de conjoncture

**Le baromètre trimestriel de recrutements cadres** : un panel de 750 entreprises de 100 salarié-es et plus représentatives du secteur privé. L'interrogation téléphonique a été confiée en septembre 2019 à la société Praxidia.

**L'enquête de suivi des offres d'emploi et de tension** : 1 675 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre d'emploi à l'Apec au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 ont été interrogés en juillet 2019 sur le recrutement lié à une offre et, le cas échéant, sur les difficultés rencontrées. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des ESN (entreprises de services du numérique, nouvelle appellation des sociétés de service en ingénierie informatique), elles font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant la tension les intègrent.

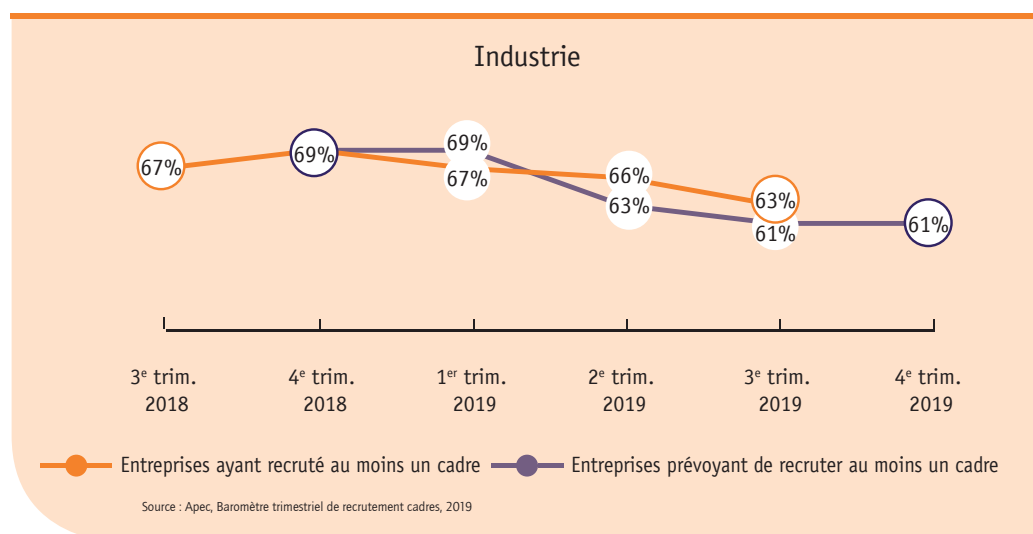
1 710 postes à pourvoir ont été renseignés. Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres d'emploi confiées à l'Apec au cours du trimestre de référence par les entreprises et cabinets de recrutement.

L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à la société Praxidia.

## –BAROMÈTRE DU RECRUTEMENT CADRES : TENDANCE PAR SECTEUR–

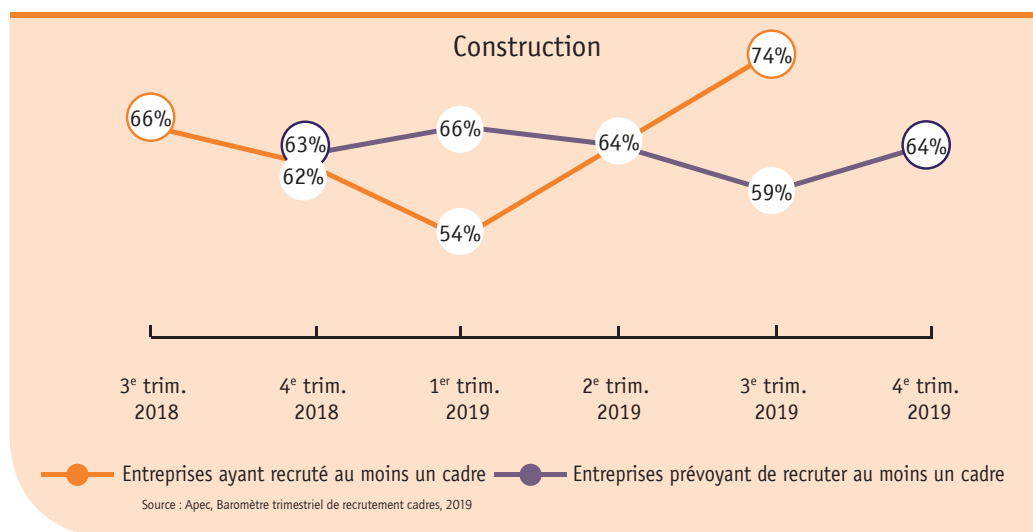
Le marché de l'emploi cadre perd de son dynamisme dans l'**industrie**. 63 % des entreprises ont embauché au moins un cadre au 3<sup>e</sup> trimestre 2019 contre 67 % à la même période un an auparavant. Avec des carnets

de commandes moins bien orientés, elles se montrent également plus réservées pour le trimestre à venir, même si les intentions de recrutements restent élevées (61 %).



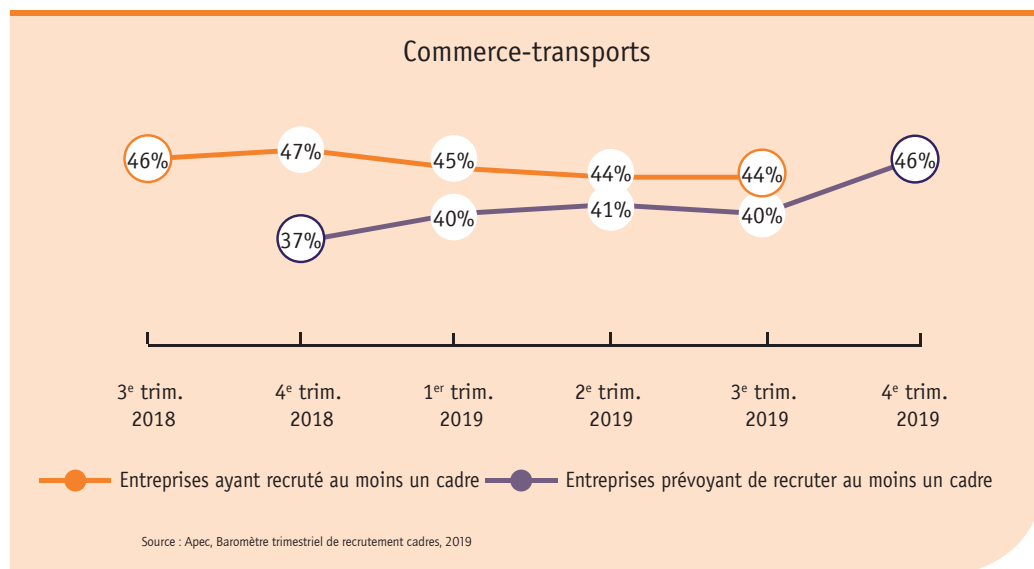
Le secteur de la **construction** se porte bien. 74 % des entreprises ont recruté au moins un cadre au 3<sup>e</sup> trimestre 2019 alors que seulement 59 % avaient prévu de le faire. C'est le niveau record depuis le

début de la mesure il y a dix ans. Dans ce secteur plus sensible que les autres à la conjoncture économique, les recruteurs restent prudents : les intentions de recrutements sont stables.



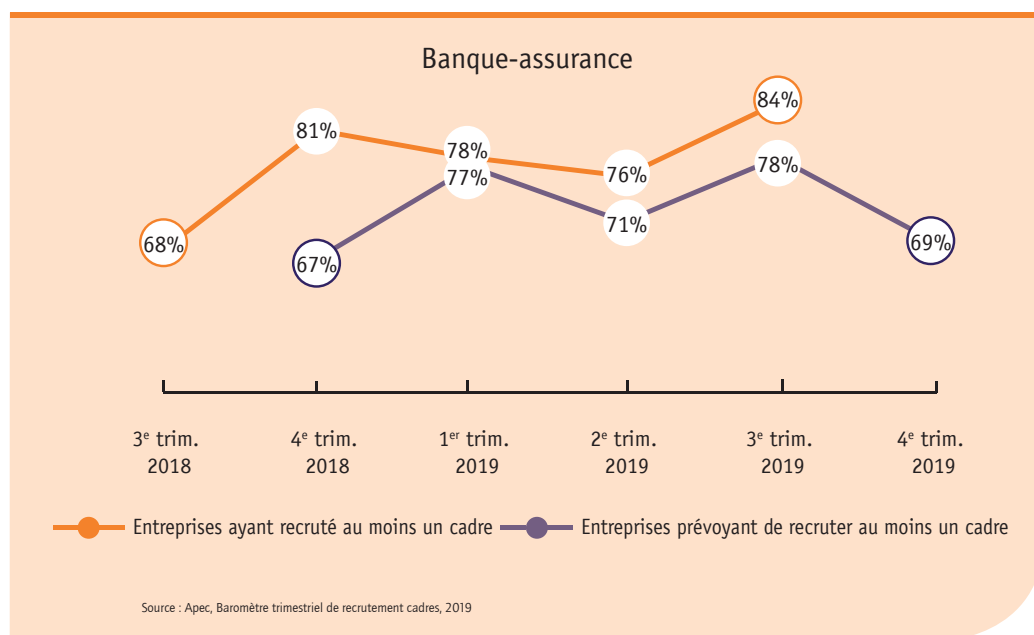
Dans le **commerce et les transports**, les réalisations de recrutements sont stables. 44 % des entreprises ont embauché au moins un cadre au 3<sup>e</sup> trimestre 2019 contre 61 % en moyenne tous secteurs confon-

us. Les recruteurs manifestent néanmoins un regain d'optimisme pour le trimestre à venir. 46 % prévoient d'embaucher soit 9 points de plus qu'un an auparavant et 6 points de plus qu'au trimestre précédent.



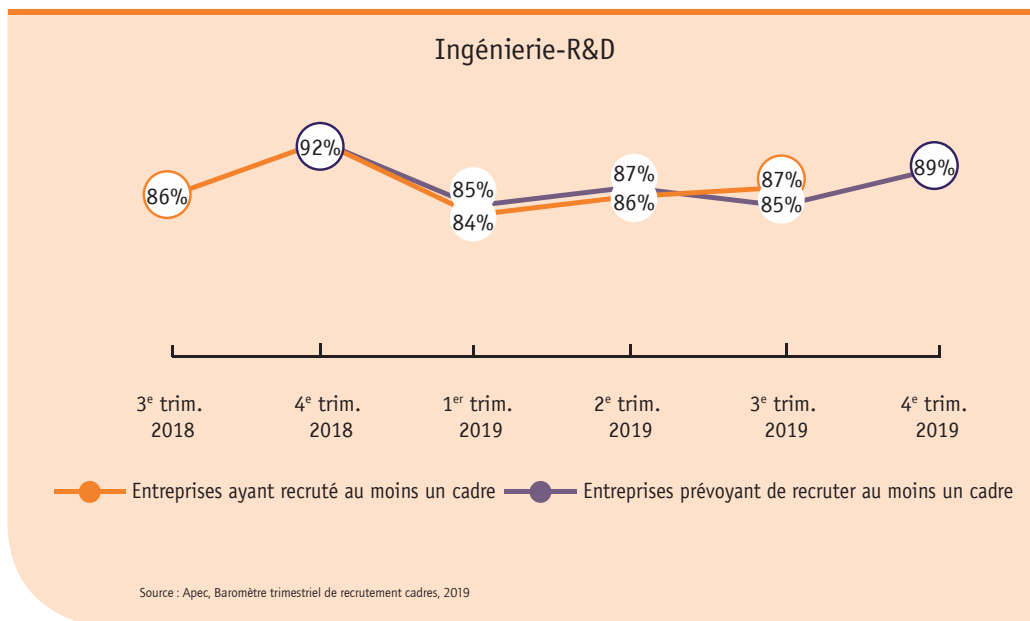
Le secteur de la **banque-assurance** connaît un élan favorable en matière de recrutement cadre. 84 % des entreprises ont recruté au moins un cadre au 3<sup>e</sup> trimestre 2019, soit 16 points de plus qu'au même tri-

mestre de l'année précédente. Les entreprises anticipent toutefois un retour « à la normale » pour le trimestre à venir.



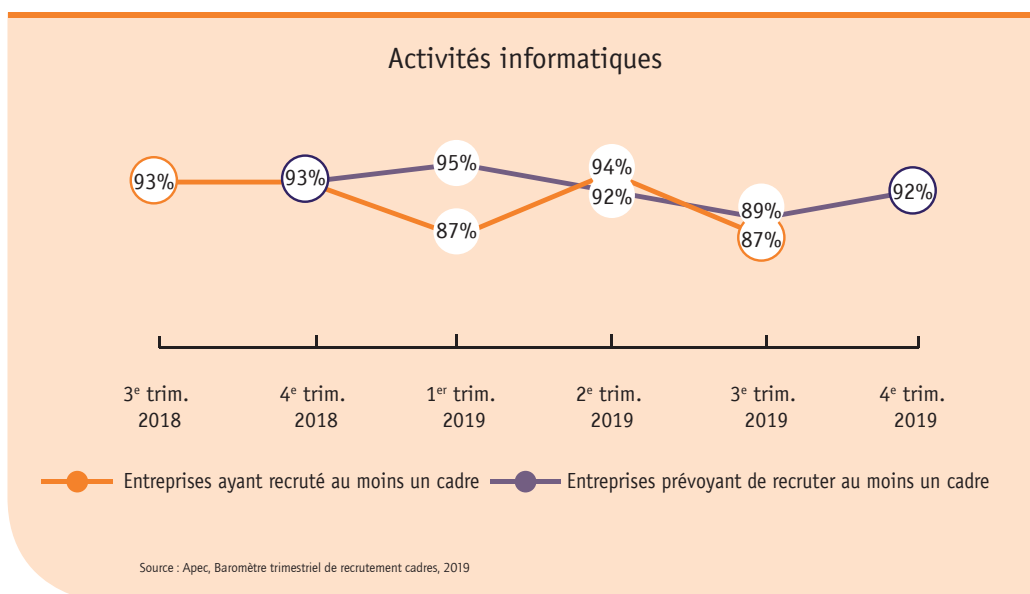
Dans le secteur de l'**ingénierie - R&D**, les besoins en compétences cadres se maintiennent à un très haut niveau. Près de 9 entreprises sur 10 ont recruté au moins un cadre au 3<sup>e</sup> trimestre 2019. Les prévisions pour le 4<sup>e</sup> trimestre sont un peu plus élevées

que celles des autres trimestres de l'année. Elles se situent toutefois légèrement en deçà de celle du dernier trimestre de l'année 2018 qui a été particulièrement dynamique en matière de recrutements de cadres.



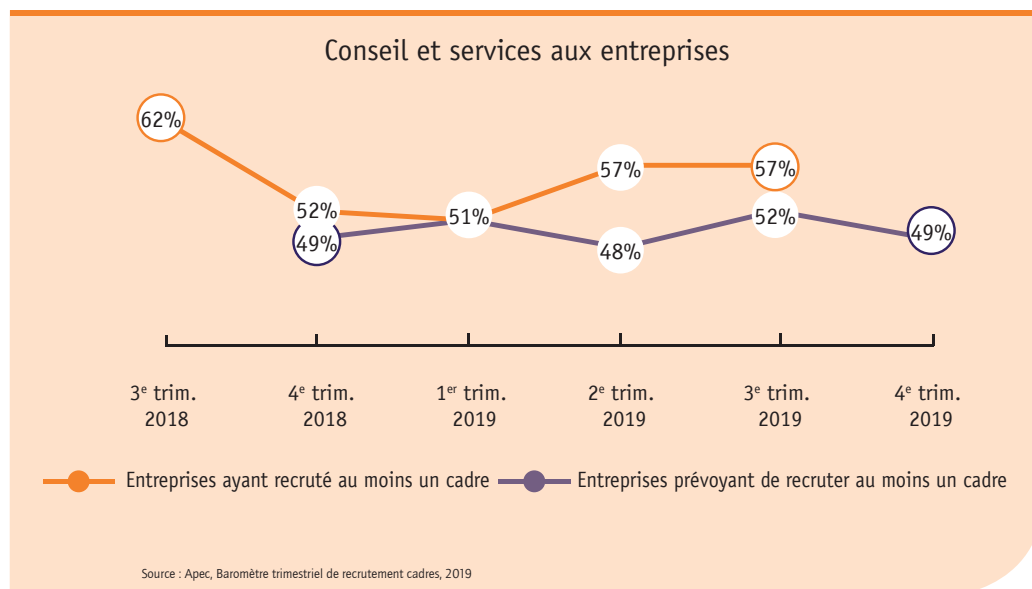
Le secteur des **activités informatiques** demeure très actif en matière de recrutement de cadres même si un léger fléchissement marque le 3<sup>e</sup> trimestre 2019. 87 % des entreprises ont recruté au moins un cadre contre 93 % un an plus tôt. Ces réalisations sont

également inférieures à celles des autres trimestres de l'année. Les prévisions des recruteurs laissent toutefois présager d'une remontée le trimestre prochain.



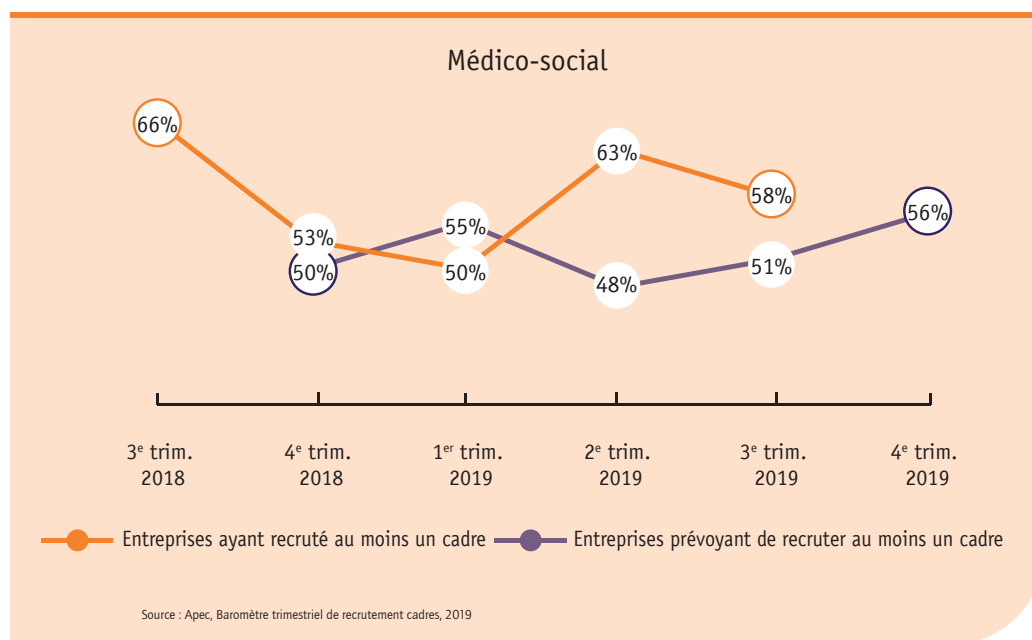
Dans le **conseil et les services aux entreprises**, 57 % des entreprises ont recruté des cadres au 3<sup>e</sup> trimestre 2019. C'est moins que ce qui a été réalisé au 3<sup>e</sup> trimestre de l'année précédente (62 %). Ce lé-

ger recul n'entame pas le moral des recruteurs. Comme l'an passé, la moitié projetée de recruter au 4<sup>e</sup> trimestre.



Les entreprises et associations du secteur **médico-social** freinent leurs recrutements de cadres. Au 3<sup>e</sup> trimestre 2019, 58 % en ont recruté au moins un, soit 8 points de moins qu'il y a un an. Point positif, les

perspectives d'embauche pour le dernier trimestre de l'année sont meilleures qu'il y a un an : 56 % des entreprises annoncent qu'elles vont recruter soit 6 points de plus.



## –VOLUME DE RECRUTEMENTS–

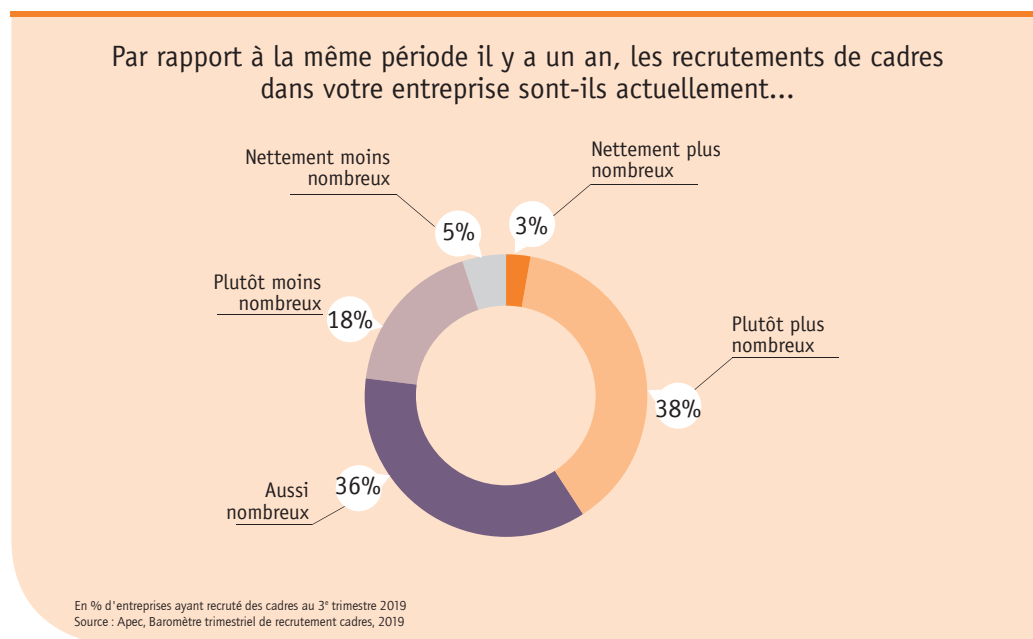
Les entreprises recrutant des cadres sont un peu moins nombreuses qu'il y a un an à la même période (61 % *versus* 63 %). Elles affichent également plus souvent une réduction du volume de recrutements : 23 % contre 17 %. Pour autant, le marché de l'emploi cadre reste toujours bien orienté. Les entreprises signalant une hausse des recrutements sont toujours aussi nombreuses (40 %), et au final le trois quart des entreprises recrutent au moins autant qu'il y a un an.

Le recul des recrutements en volume est plus prononcé dans certains secteurs. Dans l'industrie notamment, 30 % des entreprises déclarent un volume d'embauche en baisse, soit 8 points de plus qu'un

an auparavant. Dans la banque-assurance, le conseil et les services aux entreprises, la proportion d'entreprises réalisant moins d'embauches de cadres a doublé, atteignant respectivement 26 % et 22 %.

Les volumes de recrutements se stabilisent dans le commerce et les transports, et les activités informatiques. Dans le secteur de la construction, c'est également le *statu quo* qui prévaut.

L'ingénierie-R&D et le médico-social se différencient avec à la fois davantage d'entreprises qui tirent leur épingle du jeu et recrutent plus qu'il y a un an, et davantage d'entreprises qui réalisent moins d'embauches. ■





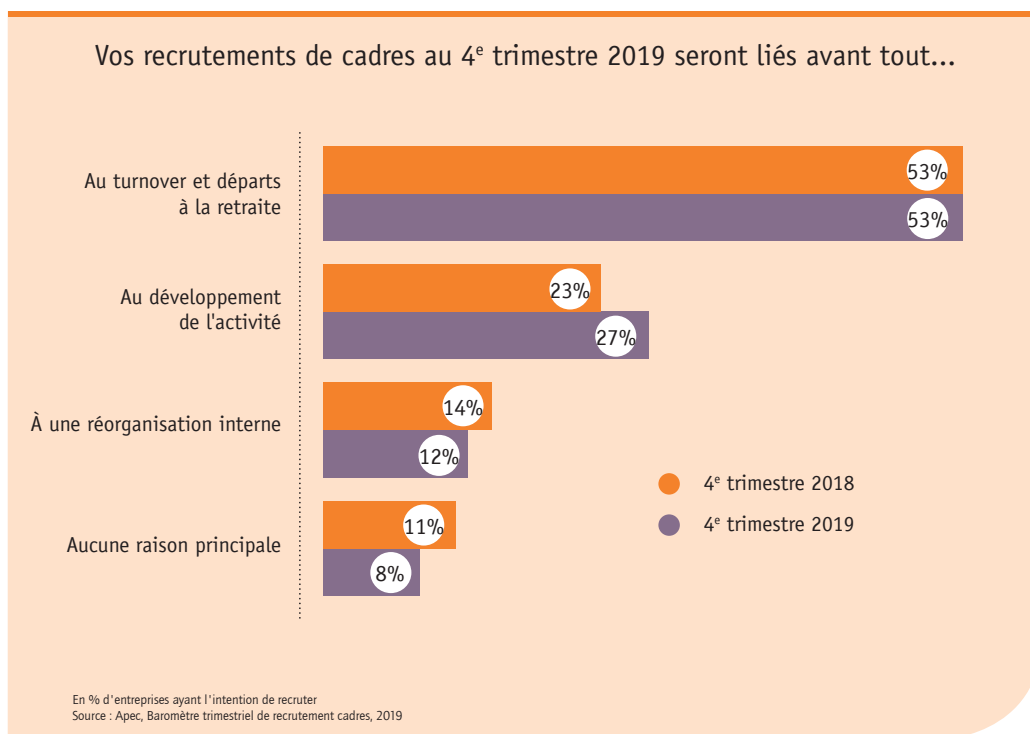
## –EXPLICATIONS AVANCÉES PAR LES ENTREPRISES–

La moitié des besoins en recrutements pour le trimestre à venir résulte des sorties de cadres (turnover, départs à la retraite). Ce motif est aussi courant que l'an passé à la même période (53 %).

Pour un quart des entreprises prévoyant de recruter, c'est le développement de l'activité qui en est à l'origine. Elles sont un peu plus nombreuses qu'il y a un an (+4 points). Cette évolution est portée par les

activités de conseil et de services aux entreprises (+8 points) et dans une moindre mesure par le secteur du commerce et des transports (+5 points).

Dans le secteur médico-social, moins sensible à la conjoncture économique, la grande majorité des recrutements est liée aux remplacements des départs de cadres : 70 % pour le trimestre à venir. ■

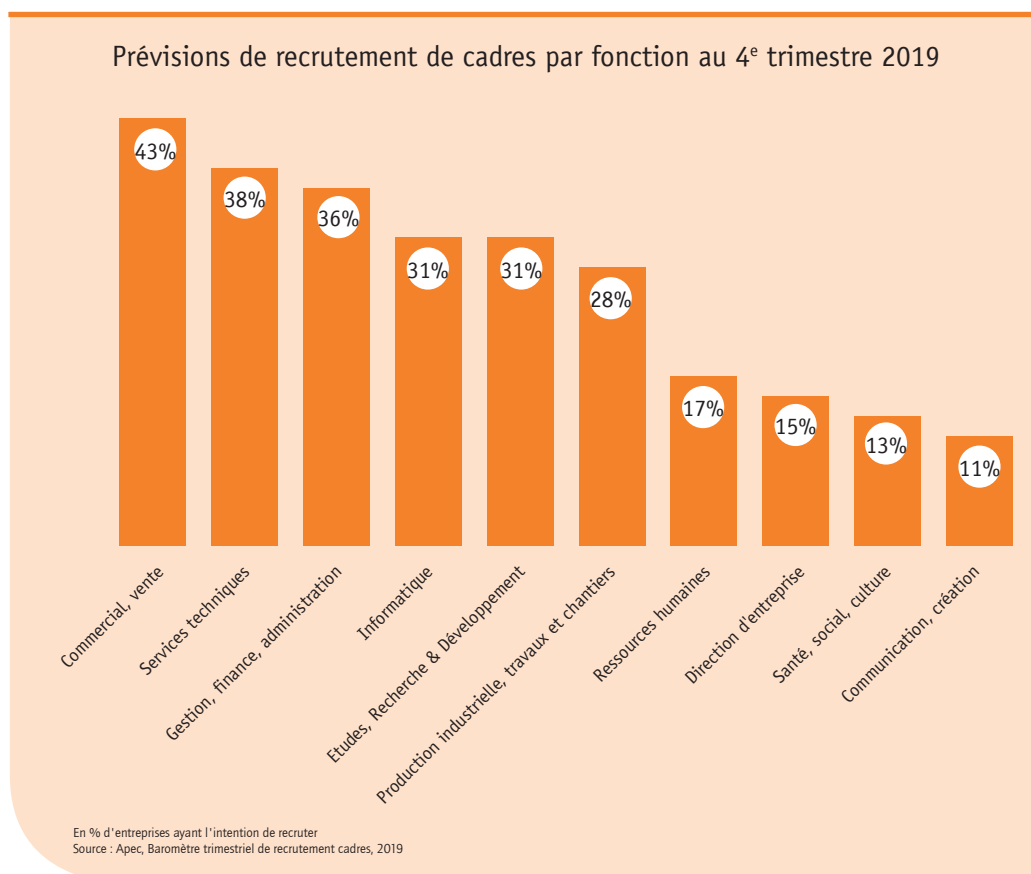


## –POSTES PROPOSÉS–

Au 4<sup>e</sup> trimestre 2019, les entreprises prévoient le plus souvent d'embaucher des cadres commerciaux, des cadres des services techniques et de la gestion-finance-administration. Si le trio des fonctions les plus recruteuses est conforme à celui de l'année précédente, les profils en gestion-finance-administration apparaissent moins recherchés. 36 % des entreprises prévoient de recruter des cadres dans ce domaine au 4<sup>e</sup> trimestre 2019, contre 43 % un an plus tôt.

D'autres compétences sont également très attendues. 31 % des entreprises prévoient de rechercher des cadres informaticiens, 31 % des cadres d'études-R&D et 28 % des cadres en production industrielle-travaux et chantiers.

Les postes proposés en ressources-humaines seraient, en revanche, moins nombreux en proportion que l'année dernière (-7 points). ■

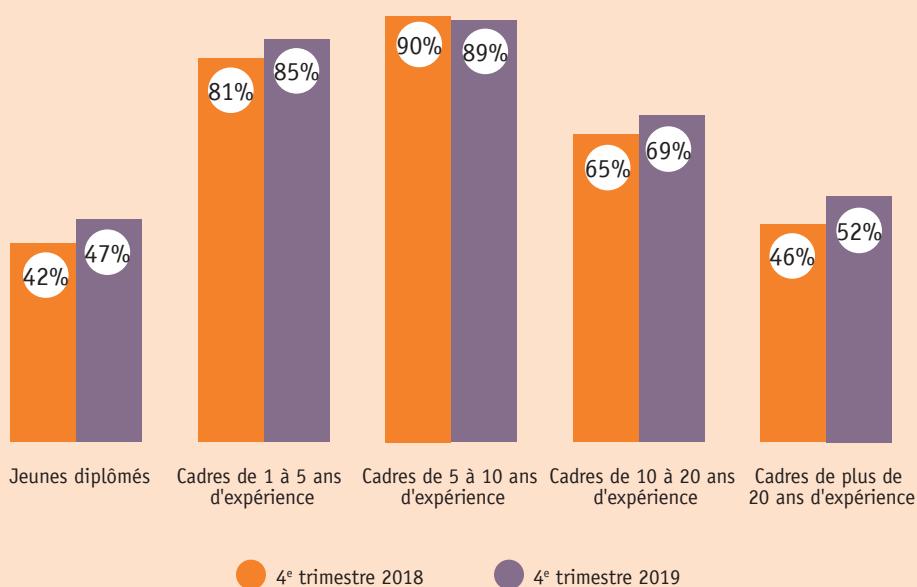


## –PROFILS RECHERCHÉS–

Comme à l'accoutumé, les profils de cadres de 5 à 10 ans d'expérience seraient les plus prisés des recruteurs. 89 % des entreprises envisageant de recruter des cadres au 4<sup>e</sup> trimestre 2019 ciblent ce profil. Les cadres de 1 à 5 ans d'expérience seraient aussi très recherchés (85 %). Les entreprises se montrent également ouvertes à d'autres profils. En effet, les cadres très confirmés (plus de 20 ans d'expérience) et les jeunes diplômés (moins d'un an d'expérience)

seraient ciblés par la moitié d'entre elles. Les besoins en recrutements pour le 4<sup>e</sup> trimestre amènent par ailleurs davantage les recruteurs à s'orienter vers ces deux profils qu'il y a un an (+6 points pour les cadres très confirmés et +5 points pour les jeunes diplômés). Au final, les profils attendus devraient être un peu plus diversifiés qu'ils ne l'étaient un an auparavant. ■

Prévisions de recrutement de cadres selon le profil au 4<sup>e</sup> trimestre 2019



En % d'entreprises ayant l'intention de recruter  
Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadres, 2019

## –ENQUÊTE DE TENSION–

### LES CANDIDATURES

Les offres d'emploi publiées sur Apec.fr au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 recueillent en moyenne 30 candidatures, soit un niveau comparable à celui de l'année précédente (29). La tendance à la baisse des candidatures observée depuis plusieurs années semble ainsi se juguler. Dans un contexte économique un peu moins bien orienté, les recruteurs limitent légèrement leurs recrutements dans certains secteurs, même si ceux-ci restent élevés.

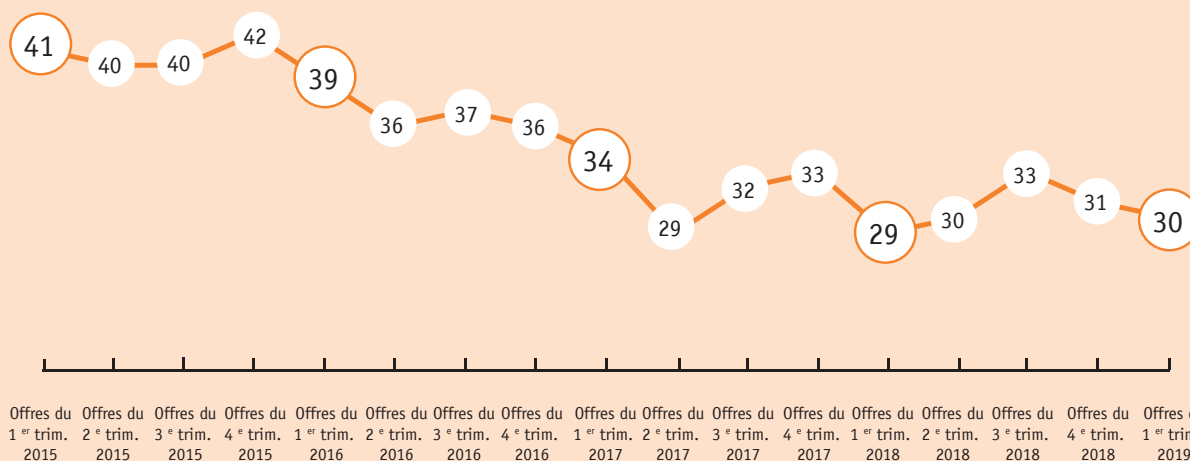
En informatique et en production industrielle-travaux et chantier, les candidatures stagnent à un bas ni-

veau (respectivement 17 et 25). Les postes en études-R&D figurent également parmi les moins prisés, même si les postulants sont plus nombreux qu'un an plus tôt (23 contre 19).

En santé-social-culture, les postes attirent davantage de postulants (26 contre 21 il y a un an). Le vivier de candidats et de candidates s'étoffe plus particulièrement en gestion-finance-administration. Les recruteurs reçoivent en moyenne 43 candidatures pour un poste, soit 11 de plus qu'un an plus tôt.

À l'opposé, le nombre moyen de postulants baisse fortement en communication-création où les opportunités d'emploi se développent. Passant de 60 à 50 en un an, le volume de candidatures reste néanmoins bien au-dessus de celui des autres fonctions.

Nombre moyen de candidatures par offre d'emploi



Source : Apec, enquête de suivi des offres

## LE TAUX DE FINALISATION DES RECRUTEMENTS

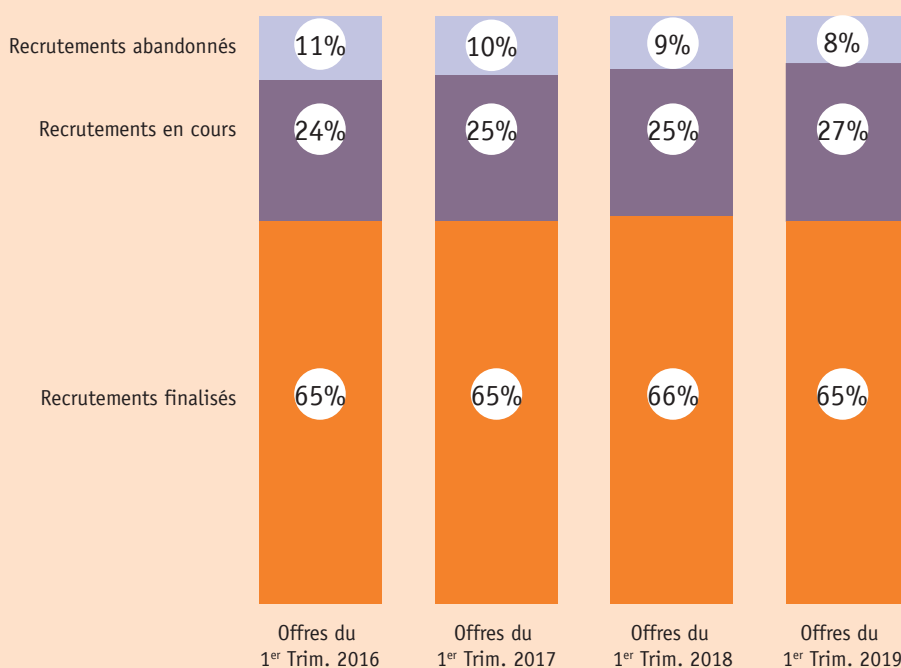
Deux tiers des opportunités d'emploi publiées sur Apec.fr au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2019 donnent lieu à un recrutement effectif dans un délai de trois à six mois, à l'image de ce qui a été mesuré les années précédentes. Les recrutements motivés par des remplacements se révèlent en revanche bien plus nombreux à aboutir (75 % contre 69 % un an plus tôt), alors qu'ils sont plus délicats à finaliser dans le cas des créations de postes (55 % contre 61 %).

Les postes en ressources humaines et en communication-crédation apparaissent comme les plus fréquem-

ment pourvus dans ces délais (respectivement 81 % et 75 %). À l'opposé, les postes en études-R&D et production industrielle-travaux et chantier affichent les taux de finalisation les plus bas (respectivement 55 % et 58 %). En études-R&D, les délais de recrutement tendent néanmoins à se raccourcir (le taux de finalisation a gagné 6 points en un an), tandis qu'ils s'allongent encore en production industrielle-travaux et chantier (le taux de finalisation a reculé de 5 points).

En santé-social-culture, le taux de finalisation des recrutements recule fortement, passant de 73 à 60 en l'espace d'un an. Les candidatures sont plus nombreuses, mais dans un contexte d'incertitude budgétaire, les entreprises restent frileuses quant aux embauches.

Taux de finalisation du recrutement 3 à 6 mois après la parution de l'offre



Source : Apec, enquête de suivi des offres

## LES RECRUTEMENTS EN COURS ET ABANDONNÉS

Bien que la part des recrutements aboutissant dans un délai de trois à six mois soit stable, des signes discrets d'un allongement des délais de recrutements sont perceptibles. En effet, les entreprises toujours à la recherche du bon candidat ou de la bonne candidate sont de plus en plus nombreuses tandis que celles renonçant à recruter diminuent.

S'agissant des recrutements lancés au 1<sup>er</sup> trimestre 2019, 27 % sont toujours d'actualité (contre 25 % un an plus tôt). Ce taux dépasse le tiers en santé-social-culture (37 %) et en études-R&D (36 %). Les entreprises sont deux fois plus nombreuses qu'il y a un an à expliquer la longueur de la procédure par le désistement du candidat retenu (10 % contre 5% toutes fonctions confondues).

Par ailleurs, 8 % des recrutements sont abandonnés, ce taux perdant un point chaque année depuis trois ans. Les interruptions d'embauches sont peu courantes dans le cas des remplacements (5 % contre 12 % dans le cas des créations de postes). En études-R&D, soutenu par la baisse des créations de poste parmi les recrutements au sein de cette fonction, ils reculent de 14 % à 9 % en un an.

## LE SENTIMENT DE TENSION

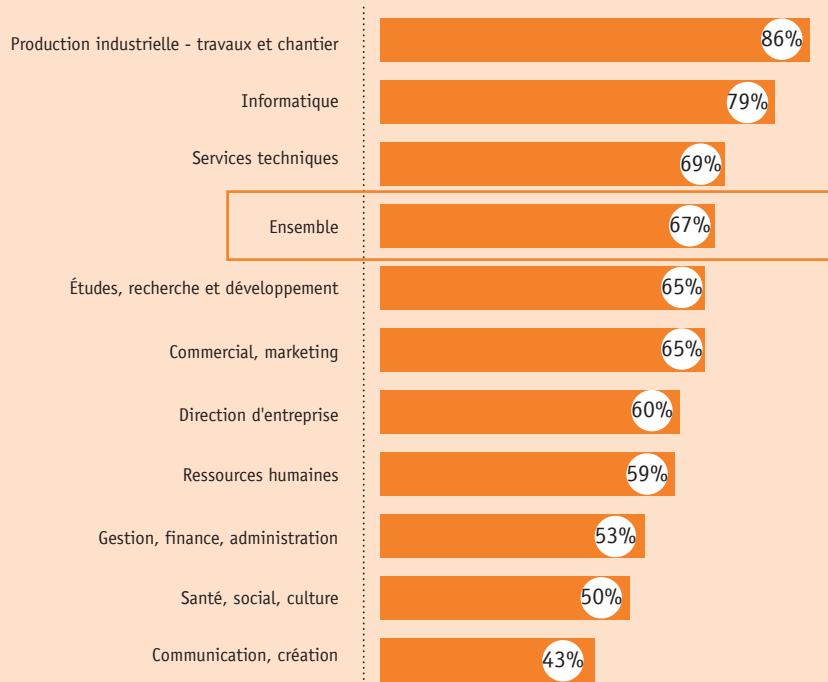
Deux tiers des recrutements lancés au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 ont été difficiles selon les recruteurs. Si la part des recrutements délicats est stable sur un an (67 % contre 66 % un an plus tôt), les difficultés ressenties se sont intensifiées : 26 % des embauches ont été jugées très difficiles contre 22 % un an auparavant.

Les difficultés de recrutement se sont étendues en production industrielle-travaux et chantier, fonction déjà très concernée par le passé, touchant 86 % des postes contre 78 % un an plus tôt. Le ressenti des recruteurs reflète la baisse du taux de finalisation des recrutements en trois à six mois.

Le sentiment de tension s'est également accru en santé-social-culture (50 % contre 37 % il y a un an), mais il reste néanmoins très en deçà de la moyenne toutes fonctions confondues.

En études-R&D, où les difficultés à recruter sont importantes et chroniques, un recul de la tension s'observe, avec 65 % de recrutements difficiles aux yeux des recruteurs contre 76 % l'an passé. ■

Part des recrutements pour lesquels les recruteurs indiquent avoir eu des difficultés à trouver des candidats adaptés au poste, par fonction  
Offres d'emploi du 1<sup>er</sup> trimestre 2019



Source : Apec, enquête de suivi des offres

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- *Attractivité des régions auprès des cadres d'Ile-de-France*, août 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans l'industrie agroalimentaire*, juillet 2019.
- *Recrutement et pratiques de sourcing des cadres RH*, juillet 2019.
- *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, juillet 2019.
- *Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres en France*, juillet 2019
- *Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, juin 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > **Nos études**



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**

## OCTOBRE 2019

Cette note de conjoncture trimestrielle a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA).

*Directeur de la DDEA* : Pierre Lamblin.

*Équipe projet* : Laurence Bonnevaux, Christophe Lenzi, Sylvie Tartesse, Kamel Yahyaoui.

*Maquette* : Daniel Le Henry

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

\*prix d'un appel local

© Apec

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).*