



RECRUTEMENT  
prévisions & processus

# –PRÉVISIONS 2019-2021 DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN FRANCE

Un marché de l'emploi cadre  
toujours bien orienté

JUILLET 2019

## **Le scénario d'une « croissance stabilisée » est privilégié**

- > La croissance économique serait moins tonique mais se stabiliserait à partir de 2020.
- > Le ralentissement du commerce mondial et une situation internationale délicate pourraient impacter les exportations hexagonales.
- > Mais les dépenses de consommation des ménages pourraient gagner en vigueur après le trou d'air enregistré fin 2018 et début 2019 et, surtout, l'investissement des entreprises resterait robuste.
- > Les créations d'emploi seraient significatives et le taux de chômage devrait poursuivre sa baisse progressive.

## **Le marché de l'emploi cadre est toujours bien orienté**

- > 280 600 cadres pourraient être recrutés en 2019 (+5 %) et le seuil des 300 000 pourrait être atteint à l'horizon de la prévision (en 2021).
- > Pour 2019, cette prévision confirme les perspectives des entreprises interrogées fin 2018 par l'Apec pour son enquête annuelle sur les recrutements de cadres.

## 03 — LES PARAMÈTRES DU SCÉNARIO « CROISSANCE STABILISÉE »

—  
—  
Le ralentissement du commerce mondial se confirme  
Les dépenses de consommation devraient retrouver de la vigueur  
L'investissement productif resterait robuste  
Les créations d'emploi seraient soutenues

## 05 — UN SCÉNARIO QUI CONFIRME LE DYNAMISME DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

## 07 — PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2019/2021 SELON DIFFÉRENTS INSTITUTS

**Les projections des recrutements de cadres 2019-2021 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 simuler, à l'aide du modèle économétrique bâti par l'Apec, les prévisions du nombre de recrutements de cadres en France métropolitaine (en CDI et en CDD d'un an et plus).

Depuis 2016, la base de référence des effectifs salariés utilisée pour l'enquête annuelle de l'Apec sur les perspectives de recrutements de cadres s'appuie sur les données issues de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos), qui comprend notamment les entreprises avec participation de l'État, et non plus sur celles de l'Unedic. Cette évolution a introduit une rupture dans la série des résultats et une augmentation de +7 % du volume de recrutements de cadres, principalement sous l'effet de l'intégration des entreprises avec participation de l'Etat.

Après analyse des dernières prévisions publiées par les différents instituts de conjoncture en ce qui concerne les principaux indicateurs macroéconomiques, le scénario d'une « Croissance stabilisée » s'est imposé comme le plus crédible. Il est sous-tendu par une bonne tenue de l'investissement couplée à une reprise des dépenses de consommation des ménages même si de nombreuses incertitudes demeurent sur les plans international (effets du Brexit, instabilité politique en Italie, guerre commerciale, etc.) et national (impact des différentes réformes, comportement des ménages, etc.).

Ce scénario confirme les prévisions 2019 de recrutements de cadres émises par les entreprises interrogées par l'Apec fin 2018. La barre des 300 000 recrutements de cadres pourrait être atteinte en 2021.

## —LES PARAMÈTRES DU SCÉNARIO « CROISSANCE STABILISÉE »—

### — LE RALENTISSEMENT DU COMMERCE MONDIAL SE CONFIRME —

L'érosion de la croissance économique entamée en 2018 se confirme. En effet, après avoir progressé de 2,4 % en 2017 et de 1,7 % en 2018, le produit intérieur brut n'augmenterait que de 1,3 % en 2019. Cette prévision fait consensus et est avancée par de nombreux organismes (Insee, FMI, OCDE, Banque de France, Eurostat). Les différents moteurs de la croissance, qui semblent désormais branchés sur courant alternatif, ne sont pas en capacité d'impulser un rebond plus tonique.

Très actif l'an dernier avec une contribution positive, le commerce extérieur devrait pâtir de la dégradation de l'environnement économique international. L'escalade de la guerre commerciale qui oppose les États-Unis à la Chine, la perspective d'un Brexit sans accord, l'instabilité géopolitique au Moyen-Orient ou encore les négociations commerciales internationales au point mort n'incitent guère à l'optimisme. Dans ce contexte, les exportations françaises devraient se contracter.

### — LES DÉPENSES DE CONSOMMATION DEVRAIENT RETROUVER DE LA VIGUEUR —

La fragilité de la croissance économique hexagonale tient également à la situation intérieure. L'agenda fiscal de 2018 associé à la crise sociale de décembre a eu un impact direct sur la consommation des ménages qui a faiblement progressé. Les mesures d'urgence prises pour soutenir le pouvoir d'achat (12 milliards d'euros sur l'année) devraient toutefois contribuer au rebond des dépenses de consommation des ménages qui pourraient progresser de 1,3 % en 2019 (+0,9 % en 2018).

Pour autant, les incertitudes et la défiance hypothèquent le retour à une confiance pleine des ménages, qui pourraient continuer à privilégier la constitution d'une épargne de précaution.

## L'INVESTISSEMENT PRODUCTIF RESTERAIT ROBUSTE

Si le moral des entreprises a pu être affecté par le ralentissement du commerce mondial et par la crise sociale hivernale, leurs investissements devraient rester bien orientés avec des fondamentaux toujours bien ancrés : rentabilité élevée du capital, conditions de financement favorables, haut niveau d'utilisation des capacités de production. L'investissement des administrations publiques devrait également repartir à la hausse, en lien avec les échéances électorales municipales de 2020 et le déploiement progressif du Grand Plan d'Investissement. En revanche les dépenses des ménages en

biens immobiliers devraient s'inscrire en retrait (-0,3 % en 2019) et se formaliser par une baisse des mises en chantier de logements neufs. Au final la formation brute de capital fixe (FBCF) pourrait progresser de 2,3 % en 2019 (+2,8 % en 2018), mais l'atténuation progressive des tensions sur les capacités de production couplée au ralentissement mondial pourrait inciter les entreprises à revoir à la baisse leurs perspectives d'investissement.

Dans ce contexte, la progression de la FBCF se tasserait à l'horizon de la prévision <sup>1</sup> : +1,9 % en 2020 et +1,7 % en 2021. Et, le PIB connaîtrait une hausse de 1,4 % (2020 et 2021) sous l'effet notamment de la consommation des ménages qui gagnerait en vigueur parallèlement à une baisse graduelle de leur épargne.

### Évolution du PIB et de la FBCF, selon le scénario « croissance stabilisée »

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+0,6 %	+0,7 %	+1,2 %	+1,1 %	+2,4 %	+1,7 %	+1,3 %	+1,4 %	+1,4 %
FBCF	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,8 %	+5,0 %	+2,8 %	+2,3 %	+1,9 %	+1,7 %

Sources : Apec, 2019  
2013 à 2019 : Insee (juin 2019)  
2020 et 2021 : hypothèses Banque de France

## LES CRÉATIONS D'EMPLOI SERAIENT SOUTENUES

Dans ce contexte un peu plus instable, la croissance 2019 pourrait toutefois être riche en créations d'emplois (213 000 emplois salariés marchands créés attendus en 2019, selon l'Insee<sup>1</sup>). Avec le ralentissement progressif de la croissance de la population active, le taux de chômage pourrait reculer et atteindre 8,3 % à l'automne 2019 (contre 8,7 % au début de l'année). La défiscalisation des heures sup-

plémentaires, la baisse des contrats aidés ou encore les réductions d'emplois dans l'administration publique ne devraient pas permettre une accélération de la baisse du taux de chômage.

Ces prévisions sont sujettes à de nombreux aléas avec un contexte international particulièrement incertain notamment dans la zone euro. Les tensions commerciales et l'issue incertaine du Brexit contribuent à accroître cette incertitude. Sur le plan national, le principal aléa est lié au comportement des ménages et à leur arbitrage entre consommation et épargne de précaution.

<sup>1</sup> Note de conjoncture, Insee, juin 2019

## –UN SCÉNARIO QUI CONFIRME LE DYNAMISME DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE–

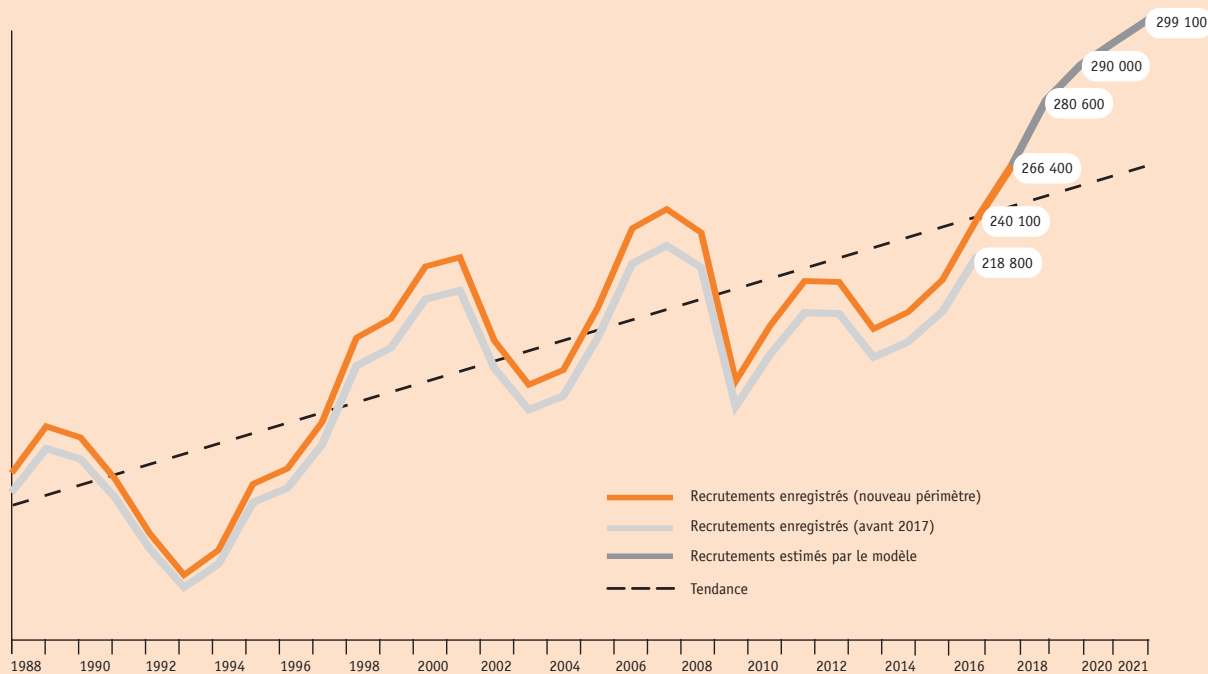
Sous l'effet d'un investissement robuste et de perspectives d'activités toujours bien orientées, selon le scénario de « croissance stabilisée », les entreprises implantées dans l'Hexagone maintiendraient leurs intentions de recrutements de cadres pour 2019. Ainsi, les embauches de cadres progresseraient de 5 % en 2019 (soit 280 600 recrutements attendus). Cette prévision est très proche de celle s'appuyant sur l'interrogation des entreprises fin 2018 dans le cadre de l'enquête annuelle de l'Apec. Elle se situe à la médiane des prévisions de l'enquête annuelle (entre 270 700 et 292 000 recrutements)<sup>2</sup>.

Au-delà de 2019, le volume de recrutements de cadres continuerait à progresser <sup>2</sup>. Selon le chemin

de croissance du scénario retenu, la barre des 300 000 recrutements de cadres pourrait être atteinte en 2021 <sup>3</sup>. Cette dynamique des recrutements de cadres serait portée par une double dynamique à la fois conjoncturelle (évolution du PIB et des investissements des entreprises) et structurelle. En particulier, les importantes transformations des entreprises (digitalisation, transition énergétique, nouveaux modes d'organisation, etc.) continueraient à générer d'importants besoins en compétences cadres. En revanche, les départs à la retraite des cadres <sup>4</sup> resteraient relativement stables à l'horizon de la prévision et ne joueraient donc pas un rôle décisif dans cette dynamique.

<sup>2</sup>. Prévisions Apec 2019, La vitalité de l'emploi cadre se confirme, février 2019

Prévisions 2019-2021 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 stabilisée »



Source : Apec 2019

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 stabilisée »

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2016	218 800	-
2017	240 100	+10 %
2018	266 400	+11 %
2019	280 600	+5 %
2020	290 000	+3 %
2021	299 100	+3 %

Source : Apec, 2019

4

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

	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
2013	102 158	50 %	51 079
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 186	50 %	46 593
2016	98 364	51 %	50 166
2017	105 882	55 %	58 235
2018	108 225	52 %	56 277
2019	105 562	52 %	54 892
2020	110 404	50 %	55 202
2021	111 942	49 %	54 852

\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2018  
Source : Apec, 2019

# -PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2019 / 2021 SELON DIFFÉRENTS INSTITUTS (EN %)-

Prévisions INSEE (Juin 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,1	+2,4	+1,7	+1,3		
FBCF	+2,7	+5,0	+2,8	+2,3		
Dépenses de consommations des ménages	+2,1	+1,6	+0,9	+1,3		
Variations des stocks (contribution au PIB en point)	-0,1	+0,2	-0,3	-0,1		
Exportations	+1,9	+4	+3,5	+2,5		
Importations	+4,2	+4,1	+1,2	+2,8		
Solde extérieur (contribution au PIB en point)	-0,8	-0,1	+0,7	-0,1		
Prévisions OCDE (Avril 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,1	+2,4	+1,6	+1,3	+1,3	
FBCF	+2,7	+5,0	+2,9	+2,1	+2,0	
Dépenses de consommations des ménages	+2,1	+1,6	+0,9	+1,5	+1,4	
Variations des stocks	-0,1	+0,2	-0,4	-0,1	0,0	
Exportations	+1,9	+4,0	+3,3	+2,3	+2,7	
Importations	+4,2	+4,1	+1,3	+2,6	+2,7	
Prévisions OFCE (Avril 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,1	+2,3	+1,6	+1,5	+1,4	+1,2
FBCF	+2,7	+4,7	+2,9	+2,2	+1,8	+1,5
Dépenses de consommations des ménages	+2,1	+1,2	+0,9	+1,6	+1,6	+1,3
Variations des stocks (contribution au PIB en %)	-0,1	+0,2	-0,4	0,0	+0,1	0,0
Exportations	+1,9	+4,7	+3,3	+3,1	+1,7	+1,9
Importations	+4,2	+4,1	+1,3	+3,1	+1,9	+1,8
Prévisions FMI (Mai 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,2	+2,3	+1,5	+1,3	+1,4	
Prévisions Banque de France (Juin 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,1	+2,4	+1,7	+1,3	+1,4	+1,4
FBCF	+2,7	+5,0	+2,8	+1,9	+1,9	+1,7
Dépenses de consommations des ménages	+2,1	+1,6	+0,9	+1,1	+1,7	+1,5
Variations des stocks (contribution au PIB en point)	-0,1	+0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0
Exportations	+1,9	+4,0	+3,5	+2,5	+2,8	+3,3
Importations	+4,2	+4,1	+1,2	+2,5	+3,4	+3,5
Prévisions Commission Européenne et Eurostat (Avril 2019)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	+1,2	+2,2	+1,6	+1,3	+1,5	
FBCF	+2,8	+4,5	+2,9	+2,1	+1,7	
Dépenses de consommations des ménages	+2,2	+1,0	+0,9	+1,5	+1,7	
Variations des stocks	-0,2	+0,2	-0,4	-0,2	0,0	
Exportations	+1,8	+4,5	+3,3	+2,8	+2,9	
Importations	+4,2	+4,0	+1,3	+2,5	+3,0	

# – 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 »

- *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, juillet 2019.
- *Note de conjoncture, 3<sup>e</sup> trimestre 2019*, juillet 2019.
- *Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, juin 2019.
- *Baromètre Sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, juin 2019.
- *12 Panoramas de l'emploi cadre en région*, mai 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.

ISSN 2261-6098  
JUILLET 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Christophe Lenzi, Christophe Thill.

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).