

Le mercredi 11 février 2015,

ATTENTION DOCUMENT SOUS EMBARGO PUBLIABLE LE 12 FEVRIER 2015 A 0H01

---

## 174 000 recrutements de cadres prévus en 2015 ...avec un effet de rattrapage dans certains secteurs

---

### EN SYNTHÈSE

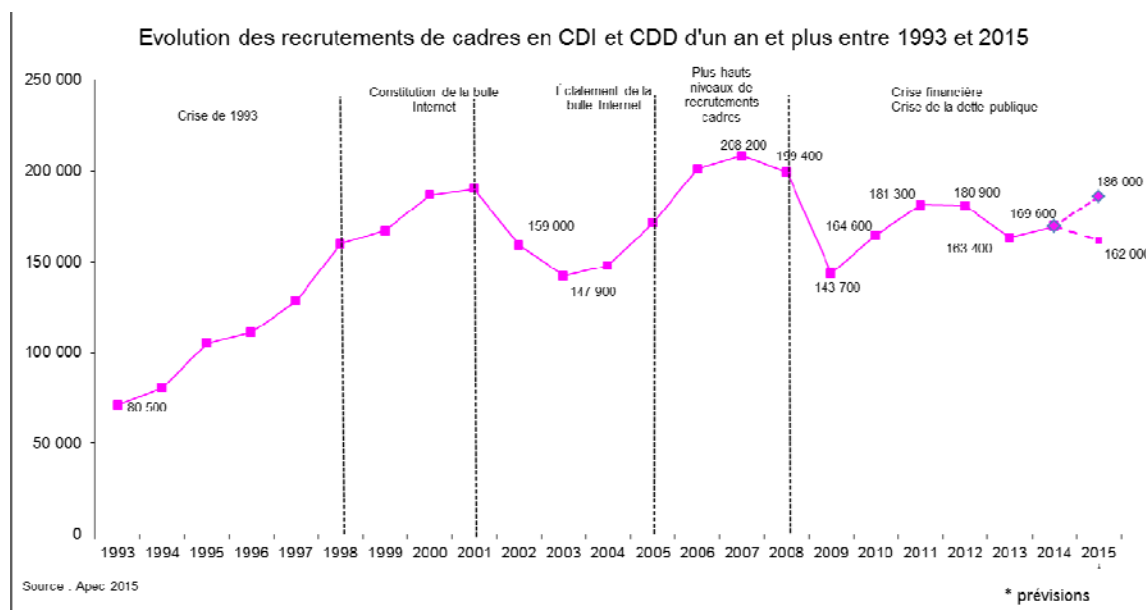
- Jean-Marie Marx, Directeur Général de l'Apec déclare : « *selon les 11 000 entreprises que nous avons interrogées, le nombre d'embauches de cadres en 2015 devrait s'élever à 174 000, soit une hausse de 3% par rapport à 2014. La progression a été de 4% entre 2014 et 2013 avec 169 600 recrutements réalisés, et 26 100 créations d'emplois cadres enregistrées* ».
- « *En 2015, ajoute-t-il, la fourchette d'embauches prévues par les entreprises est comprise entre 162 000 et 186 000, soit une variation allant de -4% à +10%. Cette fourchette large traduit l'incertitude dans laquelle se trouvent les entreprises* ».
- Jean-Marie Marx, précise : « *Au niveau sectoriel, le marché de l'emploi cadre hexagonal devrait être un marché à plusieurs vitesses, avec des secteurs bien orientés profitant d'une certaine dynamique et prévoyant des recrutements en progression sous l'effet d'un rattrapage. A l'opposé, d'autres secteurs verraient les recrutements se stabiliser voire diminuer* ».
- Ainsi, les Services qui concentrent à eux seuls 70% du total des embauches de cadres, bénéficieraient de cet effet de rattrapage amorcé en 2014 notamment dans les activités Informatiques-télécommunications, les activités Juridiques-comptables et de conseil et la Banque-assurance. En outre, l'Industrie pourrait tirer son épingle du jeu.
- En revanche, 2015 resterait une année difficile pour le secteur de la Construction où le volume d'embauches diminuerait. Les recrutements dans le Commerce seraient quant à eux stables.
- Les cadres les plus expérimentés et les débutants devraient être les profils les moins bien lotis en 2015. Ainsi, 33 500 à 39 100 jeunes possédant moins d'un an d'expérience devraient être embauchés. En outre, seul 1 recrutement sur 10 concernerait les profils ayant plus de 15 ans d'expérience. Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience resteraient les plus courtisés par les recruteurs.
- Enfin, les embauches de cadres dans les fonctions Informatique et Etudes-Recherche et Développement progresseraient de manière sensible en 2015, tirées par la bonne santé des activités Informatiques-télécommunications et la reprise des recrutements dans l'Ingénierie-Recherche & Développement.
- Selon le modèle économétrique bâti par l'Apec, le nombre de recrutements de cadres continuerait à croître en 2016 et 2017 sous l'effet d'une croissance économique modérée. Dans ce scénario, le marché de l'emploi cadre retrouverait à cet horizon les niveaux élevés de recrutements observés avant la crise de 2008-2009, autour de 200 000 cadres.

CONTACT (S) PRESSE : CARINE NAGOT – PAULINA CIUCKA 01 40 52 20 29

ATTENTION DOCUMENT SOUS EMBARGO PUBLIABLE LE 12 FEVRIER 2015 A 00H01

## 2015 : un marché en progression sur certains secteurs

- Les entreprises interrogées par l'Apec prévoient de recruter entre **162 000 et 186 000 cadres en 2015**, soit une évolution comprise entre -4% et jusqu'à +10%. La médiane des recrutements égale à **174 000** correspondrait au volume total d'embauches qui pourrait se réaliser. La fourchette de prévisions est large, traduisant d'une part une grande hétérogénéité du marché au niveau sectoriel, et d'autre part, une incertitude de la plupart des recruteurs dans un contexte économique instable.



- On note que **le moral des entreprises** mesuré par leurs intentions d'évolution de leurs effectifs de cadres n'a jamais été aussi mitigé : **87%** des intentions sont orientées sur une stabilité des effectifs cadres (+1 point par rapport à 2014), avec un pourcentage d'entreprises anticipant une augmentation de leurs effectifs de cadres légèrement supérieure à celui prévoyant une réduction : **7%** contre **6%**.
- Le marché de l'emploi cadre se révèle être en 2015 **un marché à plusieurs vitesses**. Certains secteurs maintiendraient des recrutements de cadres en hausse, et poursuivraient ainsi le rattrapage des embauches amorcé en 2014. C'est le cas des activités Informatiques-télécommunications, de la Banque-assurance, des Equipements électriques-électronique, de l'Aéronautique et des activités Juridiques-comptables et de Conseil. D'autres secteurs resteraient à la peine, avec des recrutements toujours en baisse en 2015, comme dans les secteurs de la construction, de la distribution généraliste, du bois-papier-imprimerie ou encore du transport-logistique.
- Les cadres de **1 à 10 ans d'expérience** seraient les plus courtisés par les recruteurs. De plus, **33 500 à 39 100 débutants** de moins de 1 an d'expérience seraient embauchés, soit une évolution comprise entre -5% et +11% après les baisses enregistrées en 2014 (-5%) et en 2013 (-4%). Le volume total de ces embauches de jeunes diplômés serait encore très inférieur au niveau record de 2007 (47 900). Par ailleurs, comme les années passées, les intentions de recrutement à l'égard **des cadres ayant plus de 20 ans d'expérience** resteraient faibles : 5 recrutements sur 100. A noter cependant que les recruteurs pourraient revoir leurs exigences en matière d'expérience professionnelle, faute de trouver les profils les plus recherchés, et in fine recruter davantage de profils séniors ou débutants que prévu.
- Avec 36% de l'ensemble des embauches de cadres, les deux locomotives du marché - **Informatique et Etudes recherche et développement** - connaîtraient en 2015 des hausses sensibles de leurs recrutements. Dans le même temps, la fonction **Commercial** pourrait être en légère hausse après une baisse en 2014. En outre, de nombreuses fonctions enregistreraient une stabilisation : **Finance, Exploitation tertiaire, Production industrielle chantier...**
- Sur le plan géographique, **trois régions sont bien orientées pour les prévisions 2015** : PACAC, Midi Pyrénées et Aquitaine. L'Île-de-France est dans la tendance nationale avec une progression des recrutements de cadres oscillant entre -4% et +10%. Rhône Alpes, seconde région recruteuse de cadres, est en revanche moins bien orientée, entre -8% et +10%.

## Les prévisions à 3 ans issues du modèle économétrique de l'Apec

- Le modèle construit en 2009 par l'Apec est le fruit des travaux de son Département Etudes & Recherche. Il a permis de montrer que l'investissement, mesuré par la formation brute de capital fixe (FBCF<sup>1</sup>), est au cœur de la dynamique de l'emploi en général et de l'emploi cadre en particulier. Le modèle intègre également le niveau du PIB ainsi qu'une dimension démographique en tenant compte des départs à la retraite de cadres en emploi. Afin d'élaborer le plus précisément possible des scénarios, l'Apec s'est intéressée aux prévisions établies par différents instituts de conjoncture nationaux ou internationaux (INSEE, OCDE, OFCE, FMI, COE REXECODE). Ces prévisions concernent le PIB et ses principales composantes (FBCF, dépenses de consommation, variations des stocks, exportations et importations).
- Le scénario retenu table, pour les trois prochaines années, sur un chemin de croissance, bien orienté avec des hypothèses de progression du **produit intérieur brut oscillant de +0,8 % en 2015, à 1,3 % en 2016, et à +1,5 % en 2017**, et prend pour base les analyses de l'OCDE, du FMI et d'Eurostat.

### Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario «Croissance économique modérée »

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PIB</b>	-2,9 %	+2,0 %	+ 2,1 %	+0,4 %	+0,4 %	+0,4 %	+0,8 %	+1,3 %	+1,5 %
<b>FBCF</b>	-9,1 %	+2,1 %	+ 2,1 %	+0,3 %	-0,8 %	-1,7 %	-0,3 %	+1,5 %	+2,0 %

Sources : 2011 à 2014 : Insee (Décembre 2014) / 2015 à 2017 : Hypothèse Apec

- Pour les différents instituts, les conditions sont réunies (contre-choc pétrolier, dépréciation de l'euro, politique monétaire audacieuse de la BCE) pour qu'une **embellie économique se fasse jour** à défaut d'une franche reprise. En outre, en 2015, la deuxième vague de remise d'impôt au titre du CICE et l'instauration du Pacte de Responsabilité et de Solidarité pourraient permettre **d'enrayer le recul de l'investissement productif**. D'autant que le **climat des affaires et la situation des entreprises iraient, selon l'Insee, en s'améliorant**, surtout dans l'industrie manufacturière et le commerce de détail. Dans ce contexte de meilleure visibilité et de perspectives enfin encourageantes, les entreprises pourraient mener à bien des **projets d'investissement** un temps ajournés.
- Dans cette configuration, la **FBCF pourrait de nouveau progresser** en 2016 et 2017 (respectivement + 1,5 % et + 2 %) après trois années consécutives de baisse. Pour autant, l'investissement peinerait à renouer avec les taux de progression d'avant-crise (+5,5 % en 2007) ce qui pourrait avoir pour conséquence de brider en partie la croissance. **Du côté des ménages, les impôts devraient moins peser** à partir de 2015 sur leur pouvoir d'achat et ils devraient tirer profit de la baisse des prix des hydrocarbures. Reste à savoir si ces nouvelles marges de manœuvre seront mises à profit par les ménages pour consommer ou pour abonder leur épargne de précaution.
- La mise en place de ce cercle vertueux reste soumise à **plusieurs aléas**. Le comportement des entreprises en matière d'investissement en fait partie. Il est directement lié à leur confiance ou à leur attentisme. Compte tenu de l'effet multiplicateur et d'entraînement qu'il produit sur l'économie, une **défaillance de l'investissement** ne serait pas sans conséquence sur ce scénario. **L'évolution du prix du pétrole** constitue également une variable importante à considérer. Son prix d'équilibre n'est pas encore déterminé et une nouvelle baisse pourrait relancer le spectre de la déflation écarté par l'intervention de la BCE.
- Départs à la retraite de cadres en poste selon le scénario «Croissance économique modérée »**

	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	Évolution du nombre de départs à la retraite de cadres en poste
2007	105 030	60 %	63 020	-4 %
2008	111 480	63 %	70 240	+11 %
2009	101 260	63 %	63 790	-9 %
2010	103 080	60 %	61 850	-3 %
2011	84 209	60 %	50 530	-18 %
2012	82 359	56 %	46 120	-9 %
2013	94 690	50 %	47 350	+3 %
2014	100 298	48%	48 140	+2%
2015	108 318	48%	51 990	+8%
2016	109 085	50%	54 540	+5%
2017	113 157	52%	58 840	+8%

Sources : \*A partir de 2011, projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2013 / \*\*A partir de 2008, hypothèses Apec

<sup>1</sup> Au niveau macro-économique, on parle de Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) qui se définit comme « la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisés pendant au moins un an dans le processus de production ». Cette définition plus restrictive exclut les investissements financiers qui sont en fait des placements. Sont également exclus les achats de terrains et la plupart des investissements immatériels.

- En 2015, le nombre de recrutements de **cadres augmenterait de 4 %, à plus de 176 000**. Cette estimation dépasse la médiane des prévisions recueillies auprès des entreprises fin 2014 dans le cadre de l'enquête annuelle de l'Apec. Elle reste néanmoins bien inférieure à la fourchette haute. **Les niveaux d'avant la crise de 2008 seraient approchés en 2016 puis dépassés en 2017.**

Année	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	-10%
2014	169 600	+4%
2015	176 400	+4%
2016	193 100	+9%
2017	210 900	+9%

#### 169 600 cadres embauchés en 2014

- 169 600 cadres ont été recrutés en 2014 soit 4% de plus qu'en 2013**, ce qui correspond à la fourchette haute des prévisions des entreprises interrogées fin 2013 sur leurs intentions d'embauches 2014. Ce volume est à mettre en perspective avec ceux enregistrés en 2012 - avec 180 900 embauches effectuées - et en 2007 année record avec 208 200 recrutements. Il s'agit donc d'un rattrapage partiel.
- Comme pour 2015, le marché de l'emploi cadre a été très contrasté en 2014 **selon les secteurs d'activité**. Ainsi, les Activités informatiques-télécoms ont vu leurs recrutements progresser de 9%, s'approchant du niveau de 2012 sans toutefois l'atteindre (34 400 embauches en 2014 et 36 870 en 2012). Plus largement, l'**Industrie** a progressé de 5% et **les Services** de 6%. A l'opposé, la **Construction** et le **Commerce** ont régressé respectivement de 4% et de 8%.
- L'année a été marquée par une sensible augmentation du **nombre de postes cadres créés<sup>2</sup>** : 26 100 contre 14 700 en 2013. Cette évolution résulte de la hausse des recrutements et de **la diminution des sorties de 4%** par rapport à 2013. Cette baisse s'explique en partie par une diminution **des démissions, licenciements, ruptures conventionnelle**, conjuguée à une moindre **mobilité externe** des cadres, et à une diminution **des départs à la retraite** des cadres en poste (-4%). Par ailleurs, **les promotions internes de salariés** au statut de cadre ont diminué de 8%, en lien notamment avec une moindre attractivité de celui-ci.
- En 2014, 35 200 **jeunes débutants** ont signé un contrat d'embauche, soit une baisse de 5%. Le rattrapage a davantage profité aux profils de cadres ayant entre **1 et 10 ans d'expérience** (54% des recrutements), profils privilégiés par les recruteurs depuis la crise de 2008 et de 2009, car immédiatement opérationnels.
- Trois fonctions ont enregistré des hausses supérieures à 14%** : Finance (comptabilité, contrôle de gestion, audit), Administration (RH, communication, droit) et Exploitation tertiaire (métiers spécifiques dans la banque, l'assurance, immobilier, santé...). Les fonctions « locomotives » que sont **l'informatique et commercial** ont été quasi stables par rapport à 2013.
- Au niveau régional, **l'Île-de-France, Rhône Alpes, Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Franche-Comté, Limousin et Aquitaine** ont notamment tiré leur épingle du jeu en 2014, avec des hausses d'embauches de cadres. La région **PACAC** a quant à elle vu le total de ses embauches régresser de 16%.

#### Note méthodologique :

- Cette enquête a été réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises du secteur privé.
- Cet échantillon est représentatif de la répartition par région, par taille et par secteur d'activité des salariés du secteur privé.
- Les résultats présentés sont issus du traitement et de l'analyse des réponses de ces 11 000 entreprises représentant 1 130 000 salariés dont 201 200 cadres.
- Les entreprises ont été contactées du 16 octobre au 10 décembre 2014.

<sup>2</sup> Créations nettes = (entrées : recrutements externes, promotions internes) – (sorties : départs à la retraite, démissions, licenciements)

Prévisions de recrutements pour 2015	Réalisés 2013	Réalisés 2014	Evolution 2013/2014	Prévisions 2015				Répartition des prévisions de recrutements 2015	
				Fourchette		Fourchette		Fourchette	
				basse	haute	basse	haute	basse	haute
<b>TOTAL</b>	163 400	169 600	+4%	162 000	186 000	-4%	+10%		
<b>Cadres débutants de moins d'1 an d'exp</b>	37 100	35 200	-5%	33 500	39 100	-5%	+11%	21%	21%
<b>Cadres de 1 à 5 ans d'exp</b>	46 300	49 800	+8%	49 700	57 600	-0%	+16%	31%	31%
<b>Cadres de 6 à 10 ans d'exp</b>	36 900	41 300	+12%	40 100	46 500	-3%	+13%	25%	25%
<b>Cadres de 11 à 15 ans d'exp</b>	22 000	21 100	-4%	19 700	22 800	-7%	+8%	12%	12%
<b>Cadres de 16 à 20 ans d'exp</b>	9 900	11 300	+14%	10 200	11 700	-10%	+4%	6%	6%
<b>Cadres de plus de 20 ans d'exp</b>	11 200	10 900	-3%	8 200	9 600	-25%	-12%	5%	5%
<b>Direction générale</b>	3 000	3 300	+10%	2 600	3 100	-21%	-6%	2%	2%
<b>Finance</b> (comptabilité, contrôle de gestion, audit)	12 000	13 700	+14%	12 600	14 300	-8%	+4%	8%	8%
<b>Administration</b> (personnel, communication, droit)	13 200	15 200	+15%	13 900	15 900	-9%	+5%	9%	9%
<b>Etudes-Recherche &amp; développement</b>	27 400	26 800	-2%	27 900	30 900	+4%	+15%	17%	17%
<b>Production industrielle, chantier</b>	13 700	13 500	-1%	12 500	14 600	-7%	+8%	8%	8%
<b>Services techniques</b> (achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité)	11 400	12 000	+5%	11 400	13 300	-5%	+11%	7%	7%
<b>Exploitation tertiaire</b> (métiers de la production dans les services comme les métiers de la banque, de l'assurance, professions socio-culturelles ...)	16 100	18 600	+16%	17 300	19 500	-7%	+5%	11%	10%
<b>Commercial</b>	34 800	34 200	-2%	32 300	37 600	-6%	+10%	19%	20%
<b>Informatique</b>	31 800	32 300	+2%	32 600	37 500	+1%	+16%	19%	19%
<b>INDUSTRIE</b>	24 330	25 560	+5%	24 200	27 900	-5%	+9%	15%	15%
<b>CONSTRUCTION</b>	10 090	9 730	-4%	8 400	9 800	-14%	+1%	5%	5%
<b>COMMERCE</b>	19 670	18 020	-8%	16 500	19 300	-8%	+7%	10%	10%
<b>SERVICES</b>	109 310	116 290	+6%	112 400	129 900	-3%	+12%	70%	70%

Source : Panel entreprises APEC 2015

PROMOTIONS						
Réalisés 2013	Réalisés 2014	Evolution 2013/2014	Fourchette 2015		Fourchette	
			basse	haute	basse	haute
43 400	40 000	-8%	36 000	41 900	-10%	+5%

POSTES POURVUS						
Réalisés 2013	Réalisés 2014	Evolution 2013/2014	Fourchette 2015		Fourchette	
			basse	haute	basse	haute
206 800	203 400	-2%	198 000	227 900	-3%	+12%

Part des promotions dans les postes pourvus	
Fourchette	
basse	haute
18%	18%

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an ou plus réalisés par les entreprises en 2014, et prévus pour 2015

	Total recrutements 2014	Recrutements 2015 Fourchette basse	Recrutements 2015 Fourchette haute	évolution fourchette basse 2014/2015	évolution fourchette haute 2014/2015
ALSACE	2 910	2 830	3 260	-3%	+12%
AQUITAINE	5 340	5 340	5 870	+0%	+10%
AUVERGNE	1 890	1 700	2 020	-10%	+7%
BOURGOGNE	2 200	2 090	2 380	-5%	+8%
BRETAGNE	4 400	4 180	4 840	-5%	+10%
CENTRE	4 010	3 810	4 410	-5%	+10%
CHAMPAGNE-ARDENNE	1 530	1 380	1 610	-10%	+5%
FRANCHE-COMTE	1 570	1 410	1 620	-10%	+3%
LANGUEDOC-ROUSSILLON	2 750	2 530	2 880	-8%	+5%
LIMOUSIN	790	750	870	-5%	+10%
LORRAINE	2 250	2 020	2 360	-10%	+5%
MIDI-PYRENEES	6 290	6 550	7 240	+4%	+15%
NORD-PAS DE CALAIS	8 150	7 750	9 130	-5%	+12%
BASSE-NORMANDIE	1 380	1 240	1 510	-10%	+9%
HAUTE-NORMANDIE	2 560	2 430	2 820	-5%	+10%
PAYS DE LOIRE	6 860	6 530	7 420	-5%	+8%
PICARDIE	3 000	2 700	3 150	-10%	+5%
POITOU-CHARENTES	2 120	1 950	2 440	-8%	+15%
PACAC	8 070	8 080	9 290	+0%	+15%
RHONE-ALPES	17 050	15 690	18 770	-8%	+10%
Ile-de-France	84 480	81 110	92 940	-4%	+10%

Source : Panel entreprises Apec 2015