

# – PRÉVISIONS 2015-2017 DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN FRANCE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2015-56

MARS 2015

– Les 3 scénarios Apec  
pour 2015 - 2017

Selon les analyses des principaux instituts (OCDE, FMI, Eurostat), les conditions seraient réunies pour qu'une embellie économique se fasse jour à partir de 2015, à défaut d'une franche reprise.

L'entrée en vigueur de plusieurs mesures gouvernementales contribuerait à enrayer le recul de l'investissement productif, de même que l'amélioration du climat des affaires et de la situation des entreprises anticipée, par l'Insee. De leur côté, les ménages bénéficieraient d'un moindre poids des impôts sur leur pouvoir d'achat et de la baisse des prix des hydrocarbures. Enfin, la situation de l'emploi s'améliorerait, l'Unedic prévoyant un coup d'arrêt à l'aggravation du chômage, faute d'une décrue significative.

Cependant, des incertitudes demeurent quant à l'attitude des entreprises en matière d'investissement et à l'évolution du prix du pétrole.

Sur cette base, l'Apec a établi trois scénarios d'évolution pour la période 2015-2017 : un scénario déflationniste ; un scénario envisageant une économie atone, durablement affaiblie par les politiques de rigueur et marquée par une très faible propension à investir des entreprises et des ménages ; un scénario tablant sur une croissance économique modérée. Ce dernier scénario est celui que l'Apec a choisi de privilégier. Pour 2015, il aboutit à une estimation de plus de 176 000 recrutements de cadres, en augmentation de 4 % par rapport à l'an dernier.



# –ÉVOLUTION DE LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE–

## RAPPEL : LES TRANSFORMATIONS DU RÉGIME DE CROISSANCE ET D'INVESTISSEMENT

Depuis l'entrée en crise, en 2008, le fonctionnement du marché de l'emploi et de l'économie a changé de façon significative. La croissance du PIB en France s'est très nettement ralentie ; de même, l'investissement, mesuré par la FBCF (Formation Brute de Capital Fixe), adopte un rythme beaucoup moins soutenu que par le passé.

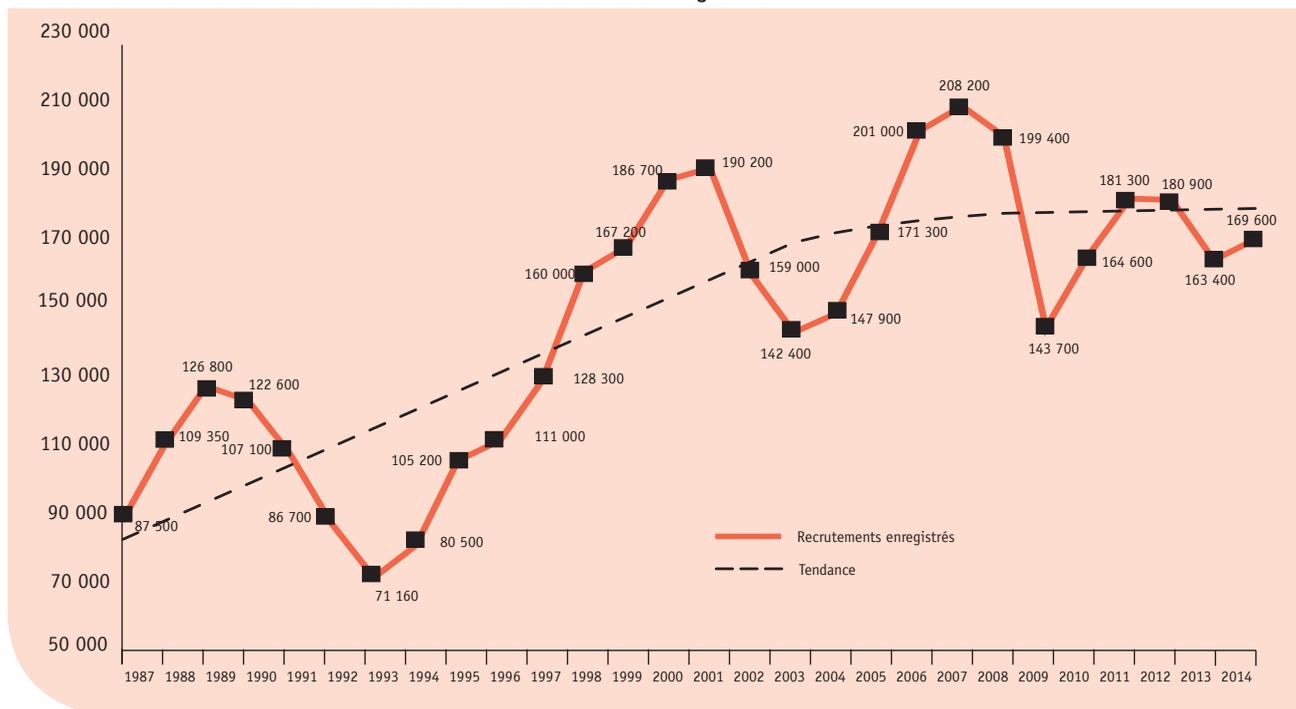
Le nouveau régime de croissance qui s'est mis en place se caractérise par une alternance plus fréquente de phases économiques différentes au cours même d'une année. Au lieu de variations cycliques relativement régulières, c'est un profil plus heurté qui s'observe, alternant de brèves périodes de difficultés et de reprise de faible ampleur. Dans ces évolutions irrégulières, l'imprévu, voire l'imprévisible, occupent une place accrue.

## LES VOLUMES DE RECRUTEMENTS DE CADRES SONT DIRECTEMENT AFFECTÉS

Le marché du recrutement de cadres voit, lui aussi, son fonctionnement s'altérer. En période de reprise, il fonctionne davantage sous l'influence des investissements et de la croissance ; en période de rupture de croissance, il dépend plus des besoins de renouvellement d'effectifs, et moins d'un couple croissance / investissement qui se dégrade. La part des cadres en poste dans les départs à la retraite prend alors de l'importance dans l'évolution à court terme du marché.

Il en résulte un profil d'évolution du volume de recrutements de cadres réalisés dont la tendance sous-jacente ne suit plus une droite ascendante. On observe plutôt la succession de deux segments de droite, le premier assez fortement ascendant, et le second quasi stationnaire (**figure 1**).

– Figure 1 –  
Évolution du nombre de recrutements de cadres réalisés et tendance de long terme



Source : Apec, 2015

## UN HORIZON DE PRÉVISION A TROIS ANS

Depuis 2014, l'horizon des scénarios de prévision de l'Apec est de trois ans, alors qu'il était de cinq ans jusqu'en 2013 inclus.

Les raisons de ce changement sont liées aux spécificités de la crise économique et financière déclenchée en 2008, et à la difficulté accrue d'effectuer des prévisions à plus long terme dans ce contexte. Les fluctuations sont plus brutales et plus marquées, le comportement de l'ensemble du système apparaît plus chaotique (de faibles variations sur quelques paramètres peuvent avoir pour conséquences des effets de grande ampleur) et beaucoup moins aisément prévisible.

C'est donc pour conserver à ses scénarios et prévisions leur fiabilité que l'Apec a décidé d'en limiter la portée à trois ans. Cela permet aussi de se rapprocher de l'horizon des prévisions des instituts de conjoncture, qui, pour la plupart, s'inscrit à deux ans.

## LES PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES 2015-2017 : TROIS SCÉNARIOS

Les trois scénarios proposés par l'Apec s'appuient sur les dernières prévisions publiées par différents instituts de conjoncture (cf. **tableau 10**). Après analyse de ces différentes hypothèses, trois scénarios plausibles empruntant des chemins de croissance différents se sont dégagés :

- Le scénario d'une « Croissance économique modérée » effective en 2015 et qui pourrait être générée par une lente reprise de l'investissement et de la consommation des ménages ;
- Le scénario « Atonie », qui formalise une croissance économique bridée par la faible évolution de l'investissement et les politiques de rigueur ;
- Le scénario « Déflation », dans lequel l'économie française connaîtrait une baisse continue et générale des prix qui, à terme, pourrait déboucher sur une période de récession.

Pour chacun de ces scénarios, un jeu d'hypothèses différenciées concernant l'évolution de trois indicateurs clefs a été élaboré (PIB, FBCF, part de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite).

# -PRÉVISIONS 2015-2017 : SCÉNARIO « CROISSANCE ÉCONOMIQUE MODÉRÉE »-

- Tableau 1 -

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

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

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

Ce scénario 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 + 1,5 % en 2017, horizon de notre prévision. Ce scénario prend en compte les analyses de l'OCDE, du FMI et d'Eurostat. Les hypothèses Apec de ce scénario sont néanmoins davantage prudentes concernant le rythme de progression du PIB et de la FBCF (**tableau 1**).

Pour ces instituts, les conditions sont réunies (contrechoc 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.

D'autres facteurs militent en faveur de ce scénario. En effet 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 consé-

- Tableau 2 -

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 %
2016	113 157	52 %	58 840	+ 8 %

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

tives 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. Ces nouvelles marges de manœuvre seront-elles mises à profit par les ménages pour consommer ou abonder leur épargne de précaution ?

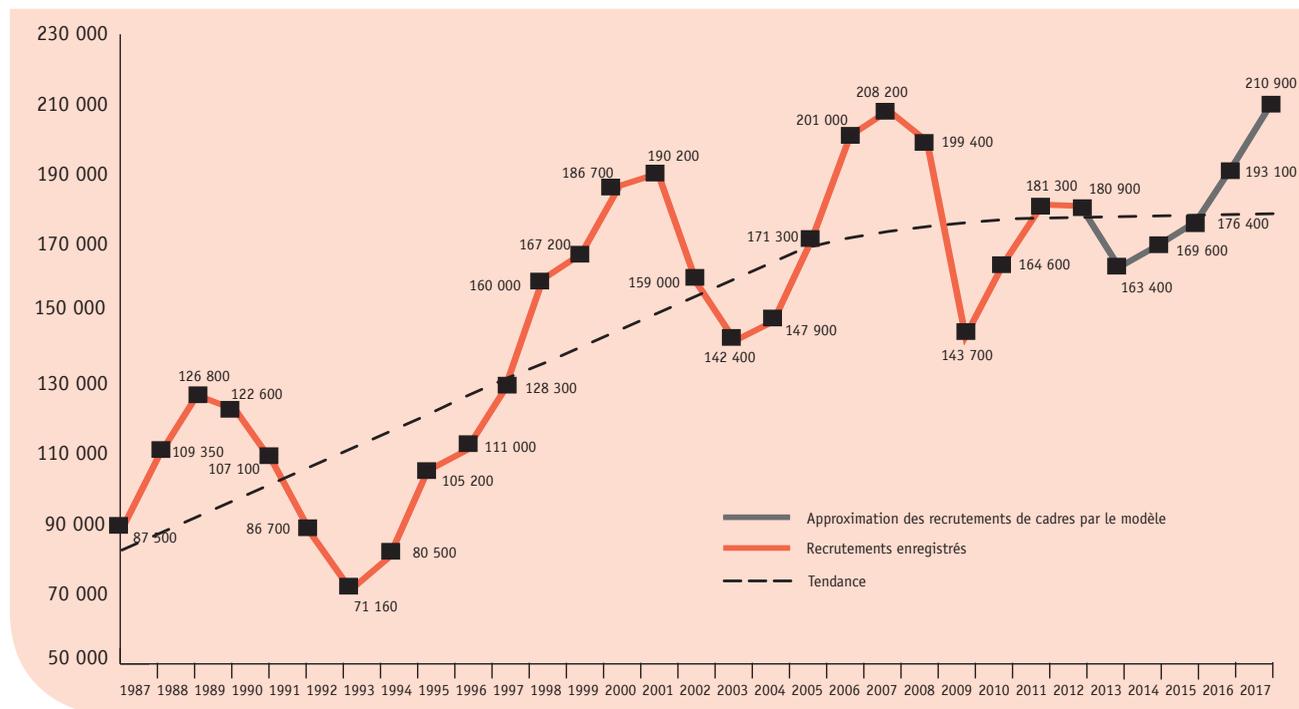
La mise en place de ce cercle vertueux reste soumise à plusieurs aléas. Le comportement des entreprises en matière d'investissement en fait partie. Il est directement lié à leur confiance ou à leur attentisme. Compte tenu de l'effet multiplicateur et d'entraînement qu'il produit sur l'économie, une défaillance 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.

Même si elle reste soumise à différentes conditions, cette croissance modérée mais pérenne pourrait accompagner une amélioration de la situation de l'emploi. En 2015, selon la dernière prévision de l'Unedec, 23 000 emplois seraient créés après 79 000 destructions d'emplois en 2014<sup>1</sup>. Cela reste insuffisant pour amorcer une décrue significative du chômage mais suffisant pour l'endiguer. Dans ce contexte, la part des cadres en emploi dans les départs en retraite devrait progresser dès 2016 (+ 2 points, à 50 %) pour atteindre 52 % en 2017 (**tableau 2**).

1. Situation financière de l'Assurance chômage : prévision pour l'année 2015, janvier 2015

-Figure 2 -  
Prévisions 2015 - 2017 du nombre de recrutements de cadres selon le modèle Apec – Scénario « Croissance économique modérée »



Source : Apec, 2015

**-Tableau 3 -  
Évolution des recrutements de cadres  
selon le scénario « Croissance économique modérée »**

	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 %

Source : Apec, 2015

2. Perspectives de l'emploi cadre 2015-Synthèse, Apec, février 2015

En 2015, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 4 %, à un peu plus de 176 000 (**tableau 3**). Cette estimation dépasse la médiane des prévisions recueillies auprès des entreprises fin 2014 dans le cadre de l'enquête annuelle de l'Apec<sup>2</sup> (entre 162 000 et 186 000). Elle reste néanmoins bien inférieure à la fourchette haute.

La reprise de l'investissement, même limitée en 2016 et en 2017, donnerait un coup d'accélérateur aux embauches de cadres. Les niveaux d'avant la crise de 2008 seraient approchés en 2016 puis dépassés en 2017 (**figure 2**). •

## -PRÉVISIONS 2015-2017 : SCÉNARIO « ATONIE »-

Dans ce deuxième scénario, les tensions désinflationnistes seraient désamorçées. Pour autant le chemin de croissance prévu demeurerait tenu. L'économie française resterait exsangue et durablement affaiblie par les politiques de rigueur appliquées tant en France que dans la zone euro. Les ménages ajusteraient leurs dépenses de consommation sous la pression fiscale qui s'est fortement accentuée en 2013 et en 2014. Les entreprises, quant à elles, resteraient pénalisées par un déficit de demande qui se traduit par un faible taux d'utilisation des capacités de production. Face à des perspectives incertaines et limitées, elles feraient preuve de prudence et restreindraient leurs investissements productifs. Si le recul du prix du pétrole redonnait, en 2015, un peu de souffle à la croissance hexagonale en réduisant la facture énergétique des entreprises d'une part, et en redonnant un peu de marge au pouvoir d'achat des ménages d'autre part, son effet ne serait que temporaire. Il en irait de même pour la dépréciation de

l'euro, qui contribue à améliorer la compétitivité des entreprises exportatrices, mais qui ne devrait pas perdurer. Ainsi la progression du PIB hexagonal pourrait avoisiner les + 0,7 % en 2015 grâce à ces facteurs conjoncturels mais également grâce à la montée en charge du CICE et du Pacte de Responsabilité et de Solidarité. Cela resterait toutefois très en-deçà du potentiel de croissance de l'économie française estimé à + 2,5 % par l'OFCE. La croissance du PIB n'atteindrait que +1 % à l'horizon de la prévision de l'Apec car elle resterait pénalisée par la faiblesse d'un de ses déterminants clés, l'investissement, formalisé par la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF), qui a un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie. Cette dernière resterait anémiée, en lien avec une très faible propension à investir des entreprises et des ménages. Elle pourrait ainsi reculer en 2015 (-1,1 % hypothèse Insee) pour ne progresser que très lentement en 2016 (+ 0,2 %) et en 2017 (+ 0,8 %) (**tableau 4**). Dans ces conditions, il apparaît difficile

**-Tableau 4 -  
Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Atonie »**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	- 2,9 %	+ 2,0 %	+ 2,1 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,7 %	+ 0,6 %	+ 1,0 %
FBCF	- 9,1 %	+ 2,1 %	+ 2,1 %	+ 0,3 %	- 0,8 %	- 1,7 %	- 1,1 %	+ 0,2 %	+ 0,8 %

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

d'anticiper une amélioration sur le front de l'emploi. La faiblesse de la dynamique économique à l'œuvre ne devrait pas être de nature à créer suffisamment d'emplois pour contrebalancer la hausse de la population active. Le taux de chômage ne devrait pas refluer mais se maintenir aux alentours des 10,5 %.

Dans cette configuration, la part des cadres en poste dans les départs à la retraite devrait se stabiliser à 48 % en 2015 et 2016. Elle atteindrait 50 % à l'horizon de la prévision de l'Apec, l'emploi commençant seulement alors à profiter du léger regain d'investissement et de croissance (**tableau 5**).

– Tableau 5 –

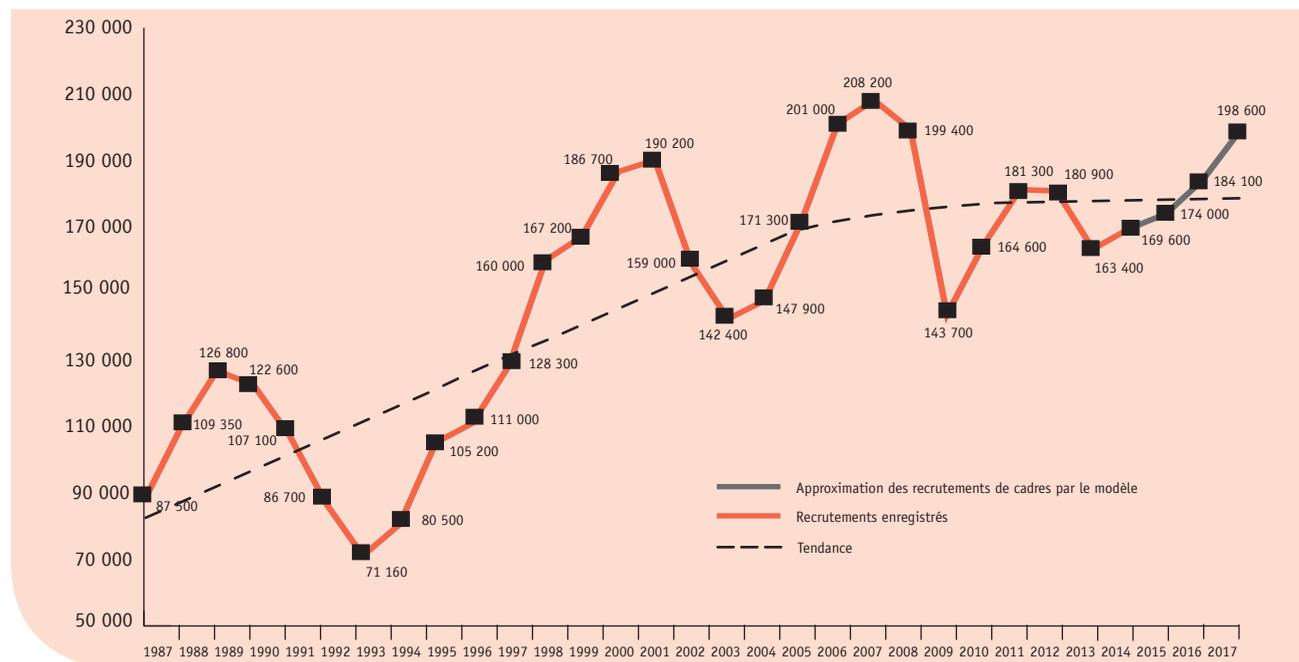
Départs à la retraite de cadres en poste selon le scénario « Atonie »

	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	48 %	52 360	+ 1 %
2017	113 157	50 %	56 580	+ 8 %

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

– Figure 3 –

Prévisions 2015 - 2017 du nombre de recrutements de cadres selon le modèle Apec – Scénario « Atonie »



Source : Apec, 2015

**- Tableau 6 -**  
**Évolution du nombre de recrutements de cadres**  
**selon le scénario « Atonie »**

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	- 10 %
2014	169 600	+ 4 %
2015	174 000	+ 3 %
2016	184 100	+ 6 %
2017	198 600	+ 8 %

Source : Apec, 2015

3. Perspectives de l'emploi cadre 2015-Synthèse, Apec, février 2015

En 2015, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 3 %, à 174 000 (**tableau 6**). Cette estimation correspond à la médiane des prévisions recueillies auprès des entreprises fin 2014 dans le cadre de l'enquête annuelle de l'Apec<sup>3</sup> (de 162 000 à 186 000). Au-delà, bénéficiant de la légère progression de l'investissement, les embauches de cadres continueraient d'augmenter, un peu plus fortement chaque année. En 2017, le niveau de 2008, à près de 200 000 embauches, serait retrouvé (**figure 3**). •

## -PRÉVISIONS 2015 - 2017 : SCÉNARIO « DÉFLATION »-

**- Tableau 7 -**  
**Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Déflation »**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	- 2,9 %	+ 2,0 %	+ 2,1 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 0,2 %	- 0,5 %	- 0,7 %
FBCF	- 9,1 %	+ 2,1 %	+ 2,1 %	+ 0,3 %	- 0,8 %	- 1,7 %	- 2,2 %	- 4,0 %	- 6,0 %

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

En matière de croissance économique, les années se suivent et se ressemblent. Depuis 2011, dernière année de franche croissance, le PIB hexagonal oscille entre stagnation et très faible progression. 2014 n'a pas échappé à la règle avec un PIB qui a seulement progressé de 0,4 % soit un niveau similaire à ceux de 2012 et 2013. L'économie française semble enfermée dans une atonie qui s'impose peu à peu comme la norme. Engagée dans un mouvement « au long cours » de résorption des déficits publics et de la dette publique, la France ne parait pas en mesure de retrouver le chemin de croissance d'avant 2008. Ses principaux moteurs (investissement, consommation) tournent au ralenti. Pour couronner le tout, un phénomène de baisse générale des prix est à l'œuvre avec une inflation qui est aujourd'hui quasi nulle. Plusieurs raisons

expliquent, selon l'Insee, la baisse de l'inflation : la faiblesse de l'utilisation des capacités de production, le niveau élevé du chômage, un excès global d'offre dans l'économie, la baisse des prix d'importation via l'appréciation passée de l'euro et la baisse des prix du pétrole.

Ce troisième scénario table sur l'aggravation de cette situation. En dépit de l'action massive de la Banque Centrale Européenne (BCE) pour juguler les tendances désinflationnistes dans la zone euro et faute de n'avoir pas actionné le levier budgétaire, la déflation ne pourrait être évitée. Pourtant les effets des mesures gouvernementales (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi - CICE, Pacte de Responsabilité et de Solidarité), associés à la dépréciation de l'euro et à la baisse des prix du pétrole laissaient augurer un sentier de

– Tableau 8 –

Départs à la retraite de cadres en poste selon le scénario « Déflation »

	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	45 %	48 740	+ 1 %
2016	109 085	40 %	43 630	- 10 %
2017	113 157	40 %	45 260	+ 4 %

Sources : \*A partir de 2011, projections Agirc de nouveaux retraités cadres, 2013

\*\*A partir de 2008, hypothèses Apec

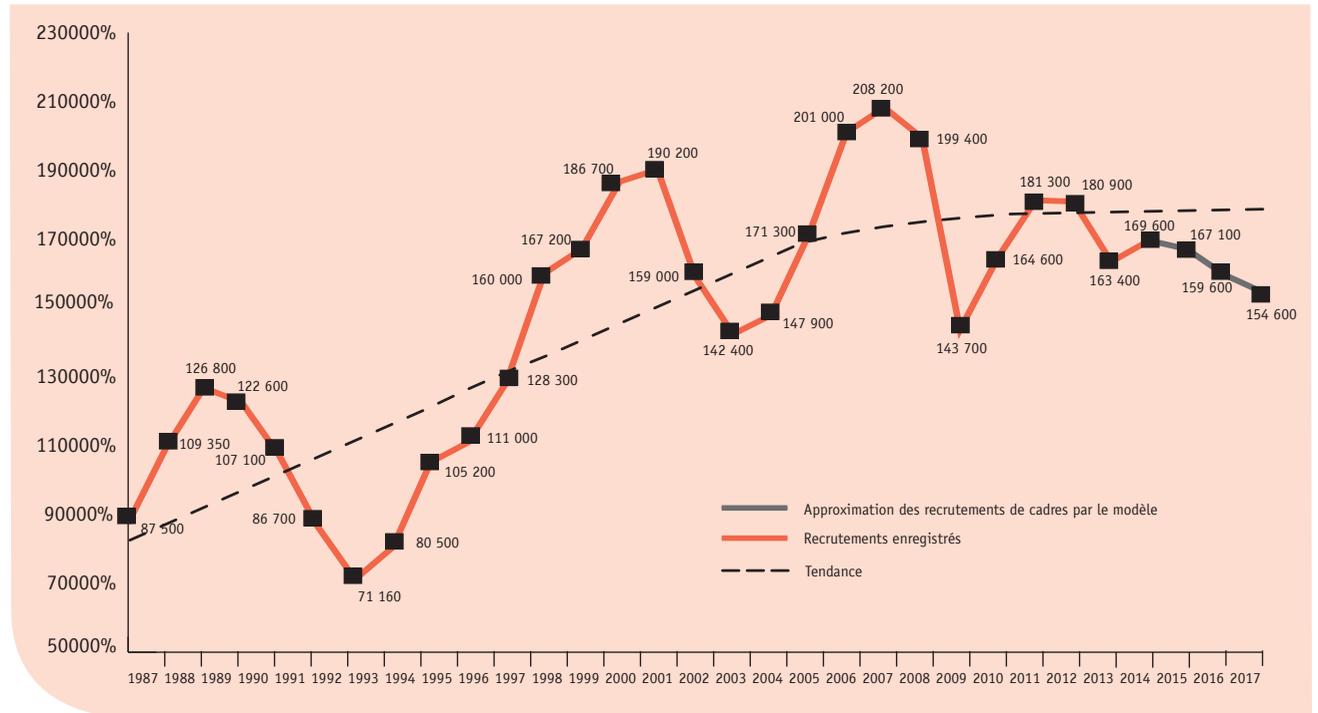
croissance plus favorable. Las, la spirale désinflationniste s'amplifierait via la chute des prix des hydrocarbures qui se transmettrait progressivement à d'autres produits. La baisse générale des prix pourrait avoir différentes conséquences. En effet, après en avoir bénéficié dans un premier temps, les ménages pourraient reporter leurs dépenses en anticipant de nouvelles baisses de prix, un comportement typique en période d'inflation négative. Quant aux entreprises, elles devraient répercuter cette baisse de prix sur leurs coûts notamment salariaux, ce qui ne serait pas sans impacts sur la consommation des ménages à moyen terme. De plus, en période de désinflation, les taux d'intérêt réels sont orientés à la hausse et il devient difficile pour les acteurs privés et publics de se désendetter. Dans ce contexte, les entreprises différeraient leurs investissements. Les exportations, un temps dopées par la baisse des prix, devraient également être

impactées, la spirale désinflationniste touchant également les partenaires commerciaux européens de la France. Consommation, investissement et exportations à l'arrêt, dans ce contexte, le PIB ne devrait quasiment pas augmenter en 2015 (+ 0,2 %) et amorcer un recul en 2016 (- 0,5 %), confirmé en 2017 (- 0,7 %). De la même façon, la FBCF serait déprimée (- 2,2 % en 2015) et chuterait lourdement en 2016 (- 4 %) et en 2017 (- 6 %) (**tableau 7**).

Ces épisodes récessifs ne seraient pas propices à une amélioration du marché du travail. Le taux de chômage pourrait dépasser les 11 % à l'horizon de la prévision de l'Apec, avec notamment une aggravation du chômage de longue durée touchant tout particulièrement les salariés de 50 ans et plus. Dans cette optique, la part des cadres en poste dans les départs à la retraite pourrait reculer de 48 % en 2014 à 40 % en 2017 (**tableau 8**).

– Figure 4 –

Prévisions 2015 - 2017 du nombre de recrutements de cadres selon le modèle Apec – Scénario « Déflation »



Source : Apec, 2015

– Tableau 9 –

Évolution du nombre de recrutements de cadres selon le scénario « Déflation »

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	- 10 %
2014	169 600	+ 4 %
2015	167 100	- 1 %
2016	159 600	- 4 %
2017	154 600	- 3 %

Source : Apec, 2015

4. Perspectives de l'emploi cadre 2015-Synthèse, Apec, février 2015

En 2015, le nombre de recrutements de cadres reculerait légèrement de 1 %, à 167 100 (tableau 9). Cette estimation correspond à la fourchette basse des prévisions recueillies auprès des entreprises fin 2014 dans le cadre de l'enquête annuelle de l'Apec<sup>4</sup> (de 162 000 à 186 000). Néanmoins, le nombre d'embauches resterait supérieur à celui observé en 2013. C'est à partir de 2016 qu'un décrochage s'opérerait. Les recrutements de cadres descendraient sous la barre des 160 000 (figure 4).

# -PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2015-2016 SELON DIFFÉRENTS INSTITUTS-

-Tableau 10 -

Prévisions Insee (décembre 2014)	2011	2012	2013	2014	2015 (AC)	
PIB	+2,1	+0,4	+0,4	+0,4	+0,7	
FBCF	+2,1	+0,3	-0,8	-1,7	-1,1	
Dépenses de consommations des ménages	+0,4	-0,5	+0,3	+0,3	+0,9	
Variations des stocks (contribution au PIB en points)	nd	-0,6	-0,2	+0,3	-0,1	
Exportations	+6,9	+1,1	+2,4	+2,2	+3,1	
Importations	+6,3	-1,3	+1,9	+2,9	+2,3	
Prévisions OCDE (novembre 2014)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB	+2,1	+0,4	+0,4	+0,4	+0,8	+1,5
FBCF	+2,1	+0,3	-0,8	-1,7	-1,1	+1,4
Dépenses de consommations des ménages	+0,9	+0,3	+0,5	+0,3	+0,5	+1,2
Variations des stocks	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Exportations	+7,1	+1,2	+2,4	+2	+3,5	+4,9
Importations	+6,5	-1,2	+1,9	+2,9	+2,7	+3,8
Prévisions OFCE (octobre 2014)	2011	2012	2013	2014	2015	
PIB	+2,1	+0,4	+0,4	+0,4	+1,1	
FBCF	+2,1	+0,3	-0,8	-2,2	-1,6	
Dépenses de consommations des ménages	+0,3	-0,5	+0,3	+0,2	+1,3	
Variations des stocks (contribution au PIB en %)	+1,1	-0,6	-0,2	+0,4	+0,1	
Exportations	+7,1	+1,2	+2,4	+2,5	+2,6	
Importations	+6,5	-1,2	+1,9	+2,4	+1,2	
Prévisions FMI (octobre 2014)	2011	2012	2013	2014	2015	2019
PIB	+2,1	+0,4	+0,3	+0,4	+1	+1,9
FBCF	+2,1	+0,3	-1	-1,6	-0,3	
Dépenses de consommations des ménages	+0,5	-0,4	+0,2	+0,3	+1,2	
Variations des stocks (variation en % du PIB de la période précédente)	+1,1	-0,6	-0,2	+0,3	+0,0	
Solde extérieur (variation en % du PIB de la période précédente)	+0,0	+0,7	+0,1	+0,1	+0,4	
Prévisions COE Rexecode (septembre 2014)	2011	2012	2013	2014	2015	
PIB	+2,1	+0,3	+0,4	+0,4	+0,8	
Prévisions Commission européenne et Eurostat (hiver 2014)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB	+2,1	+0,4	+0,3	+0,4	+1	+1,8
FBCF	+2,1	+0,3	-1	-1,6	+0,6	+4,3
Dépenses de consommations des ménages	+0,5	-0,4	+0,2	+0,6	+1,5	+1,6
Variations des stocks	+1,1	-0,6	-0,2	+0,3	-0,1	0,0
Exportations	+6,9	+1,1	+2,2	+2,2	+4,2	+5,5
Importations	+6,3	-1,3	+1,7	+3,3	+4,3	+6,3

AC = acquis de croissance. L'acquis de croissance d'une variable pour une année N correspond au taux de croissance de la variable entre l'année N-1 et l'année N que l'on obtiendrait si la variable demeurait jusqu'à la fin de l'année N au niveau du dernier trimestre connu.

Évolutions en %  
nd = donnée non disponible

## – NOTE MÉTHODOLOGIQUE –

Ce travail de prévision mené par le Département Etudes et Recherche de l'Apec depuis 2009 s'appuie sur un modèle économétrique des recrutements de cadres<sup>5</sup>.

La démarche d'analyse recouverte par ce terme consiste à confronter une variable à expliquer (ici, le volume de recrutements de cadres tel que mesuré par le Panel entreprises annuel de l'Apec<sup>6</sup>) avec un certain nombre de variables explicatives candidates. Celles-ci sont des séries macroéconomiques, généralement extraites des données publiées par l'Insee. La technique statistique de la régression linéaire multiple permet d'écarter, parmi ces variables, celles dont l'influence n'est pas significative et, pour les autres, de calculer son coefficient dans l'équation qui permet de reconstituer la variable à expliquer. On peut ensuite extrapoler au-delà des données observées, et calculer des prévisions basées sur des scénarios d'évolution vraisemblables pour les variables explicatives.

Le modèle développé pour les prévisions de recrutements de cadres repose sur les variables explicatives suivantes :

- le produit intérieur brut (PIB)<sup>7</sup>,
- la formation brute de capital fixe (FBCF)<sup>7</sup> qui représente le volume global de l'investissement,
- le nombre de départs à la retraite de cadres en poste.

Enfin, l'auto-corrélation de la série se traduit par la présence de termes autorégressifs : en particulier, le volume de recrutements de cadres de l'année précédente (réalisations) intervient de manière significative.

L'utilisation de cet outil statistique est complétée d'une part, par le décryptage et le suivi des principaux indicateurs économiques tirés de sources internes et externes et, d'autre part, par l'élaboration de trois scénarios, dont un seul est retenu pour la communication presse de l'Apec.

5. Emploi cadre et cycles conjoncturels – Prévisions à 5 ans, Apec, juillet 2009

6. Panel de 11 000 entreprises du secteur privé en France.

Cf *Perspectives de l'emploi cadre 2014 - Synthèse*, Apec, février 2014.

7. INSEE séries «base 2010». Voir le document « les comptes nationaux passent en base 2010 », INSEE, mai 2014.

© Apec, 2015

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, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, 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](http://www.apec.fr)

ISSN 2261-6098

FÉVRIER 2015

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :  
*Pilotage de l'étude* : Valérie Bazin  
*Analyse et rédaction* : Christophe Lenzi et Christophe Thill  
*Maquette* : Daniel Le Henry  
*Directeur du département* : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805\*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local