

**Attention :**  
**Document SOUS EMBARGO**  
**Publiable le 25 novembre 2009 à 00h01**

## PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE DANS 9 PAYS

*Édition 2010*

- Belgique
- Luxembourg
- France
- Pays-Bas
- Suisse
- Allemagne
- Espagne
- Italie
- Royaume-Uni

## Les cadres en Europe - édition 2010

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er 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.

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 (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

**Les cadres en Europe** est une enquête annuelle de conjoncture européenne sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé de huit pays. Elle permet de mettre à la disposition de tous les agents économiques - entreprises, cadres, institutionnels et journalistes - un outil original de prévision, de gestion et de comparaison à l'échelle européenne. Créée en 1989 par l'APEC, cette enquête est réalisée en France et dans ses sept principaux voisins : Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Luxembourg, Pays-Bas et Royaume-Uni.

**Pour la vingtième-et-unième édition, l'Apec a souhaité élargir le champ de cette enquête à la Suisse, pays au carrefour de la France, l'Allemagne et l'Italie et qui compte s'agissant notamment des emplois transfrontaliers.**

Dans chaque pays, les entreprises interrogées constituent un échantillon représentatif de l'emploi cadre par secteur d'activité et par taille d'entreprise.

Le champ de l'enquête est celui des entreprises de dix salariés et plus du secteur privé (hors éducation et santé, action sociale).

En juin 2009, 4 140 entreprises ont été interrogées :

- en Allemagne : 620
- au Royaume-Uni : 560
- en France : 540
- en Espagne : 530
- en Italie : 500
- en Belgique : 460
- aux Pays-Bas : 410
- en Suisse : 310
- au Luxembourg : 210

**La conception, l'analyse et l'élaboration du document ont été réalisés par le Pôle Études du Département Études et Recherche de l'APEC :**

**Florence Kremer et Véronique Lagandré** (Chargées d'études),  
**Aurélie Bruneau et Kamel Yahyaoui** (Assistants d'études),  
**Daniel Le Henry** (Maquettiste),  
**Valérie Bazin** (Responsable Études Entreprises),  
**Brigitte Bos** (Manager du Pôle Études).

**L'interrogation téléphonique et l'exploitation ont été confiées à OPINIONWAY et effectuées en juin et juillet 2009.**

Achévé de rédiger le 9 novembre 2009

# SOMMAIRE

## DONNÉES DE CADRAGE DE L'EMPLOI CADRE ■

<b>Frein à la croissance de la population cadre en Europe</b>	—	p. 5
<b>Des cadres dans leur environnement</b>	—	p. 6
<b>Des taux d'encadrement reflètent de la structure économique</b>	—	p. 7
<b>Répartition des effectifs cadres par secteur</b>	—	p. 8
<b>Coup de froid sur la mobilité</b>	—	p. 9

## SYNTHÈSE GRAPHIQUE : BILAN 2008-2009 ■

### PERSPECTIVES 2009-2010 ■

<b>Alerte pour l'emploi salarié</b>	—	p. 15
<b>Des perspectives cadres très incertaines</b>	—	p. 16
<b>Prévisions de recrutements de cadres pour 2009-2010</b>	—	p. 17

### NEUF PAYS À LA LOUPE ■

<b>Allemagne : dégradation du marché de l'emploi cadre</b>	—	p. 21
<b>Belgique : un marché de l'emploi cadre au ralenti</b>	—	p. 27
<b>Espagne : retournement brutal du marché de l'emploi cadre</b>	—	p. 33
<b>France : un marché de l'emploi cadre figé</b>	—	p. 39
<b>Italie : un marché de l'emploi cadre asphyxié</b>	—	p. 45
<b>Luxembourg : un marché de l'emploi cadre qui se grippe</b>	—	p. 51
<b>Pays-Bas : un marché de l'emploi cadre en berne</b>	—	p. 57
<b>Royaume-Uni : un marché de l'emploi cadre bloqué</b>	—	p. 63
<b>Suisse : un marché qui résiste bien à la crise</b>	—	p. 69
<b>Le concept de cadre : quels équivalents en Europe ?</b>	—	p. 73
<b>Questionnaire</b>	—	p. 75



# DONNÉES DE CADRAGE DE L'EMPLOI CADRE

---

- FREIN À LA CROISSANCE DE LA POPULATION CADRE EN EUROPE
- DES CADRES DANS LEUR ENVIRONNEMENT
- DES TAUX D'ENCADREMENT REFLETS DE LA STRUCTURE ÉCONOMIQUE
- RÉPARTITION DES EFFECTIFS CADRES PAR SECTEUR
- COUP DE FROID SUR LA MOBILITÉ



## DONNÉES DE CADRAGE DE L'EMPLOI CADRE

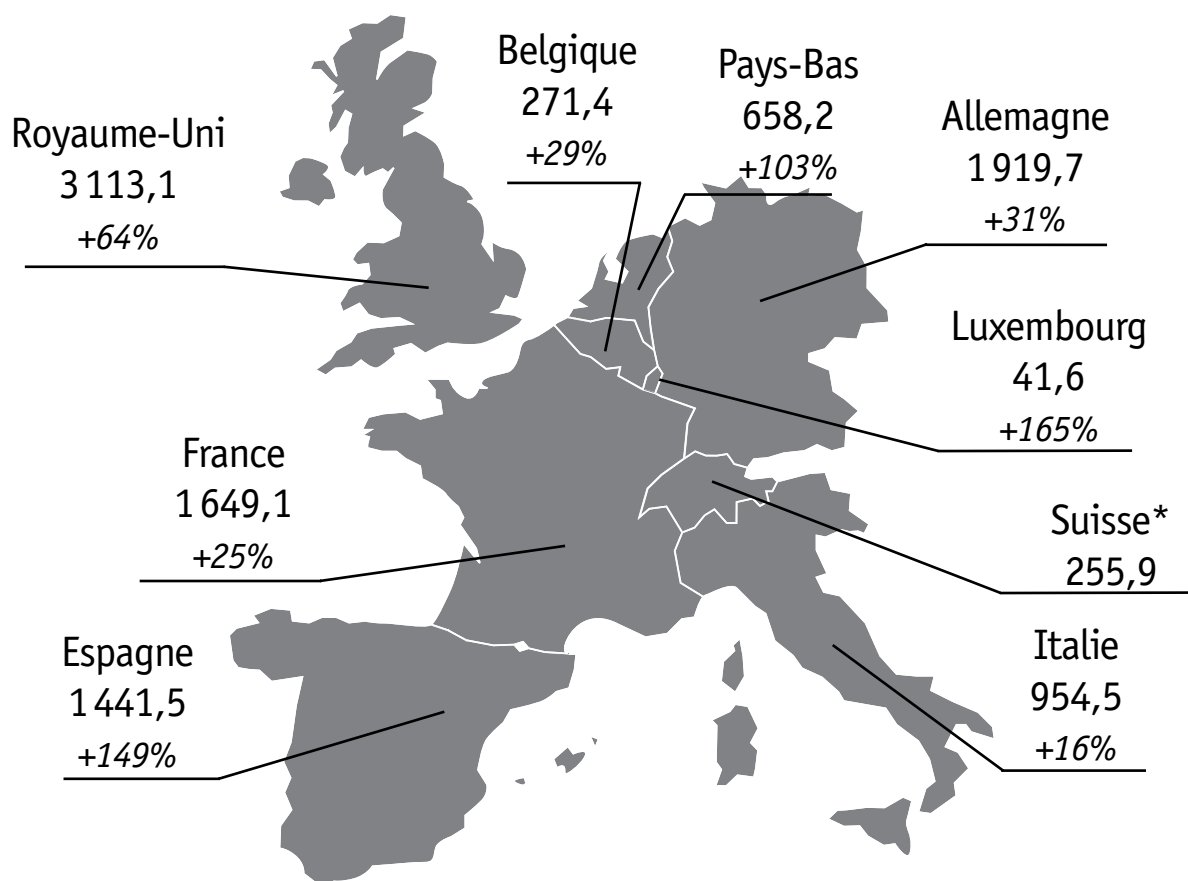
### FREIN À LA CROISSANCE DE LA POPULATION CADRE EN EUROPE

L'enquête réalisée par l'Apec sur la population cadre en Europe s'inscrit dans un environnement global, défini au travers de données démographiques, économiques et sur l'emploi pour chaque pays. Ces données, homogènes et les plus récentes disponibles (sources Eurostat et nationales) servent de base de calcul (population de référence ...) à l'enquête.

Cette année, en plus des huit pays traditionnellement étudiés, un nouveau pays a intégré l'étude, la Suisse. S'il ne fait pas partie de l'Union européenne, il est un voisin qui compte dans l'économie et l'emploi de la France, notamment en termes de travailleurs transfrontaliers. Sa population cadre est non négligeable puisqu'elle se situe au niveau de celle de la Belgique.

#### Population cadre en juin 2009 (en milliers) et son évolution depuis 1989

cadres en poste dans des établissements de 10 salariés et plus du secteur privé (hors éducation et santé, action sociale)



\*donnée 1989 non disponible

Source : Apec 2009

Entre juillet 2008 et juin 2009, la croissance de l'emploi cadre dans l'ensemble des neuf pays a été de +1,4%, soit environ 142 000 cadres supplémentaires dans les établissements de 10 salariés et plus du secteur privé (hors services personnels et domestiques, éducation, santé et action sociale). Une croissance assez faible si on la compare à celles observées au cours des dix dernières années. Principaux moteurs de cette croissance sur cette période : l'Espagne, en tête, suivie de la France et du Royaume-Uni. A eux trois ils constituaient en 2007-2008, 70% de l'évolution de la population cadre totale. En 2008-2009, avec l'effondre-

ment du marché de l'emploi cadre espagnol, et la destruction d'emplois en résultant (-1,5%), ce ne sont plus que le Royaume-Uni et la France qui contribuent majoritairement à la croissance de l'emploi cadre en Europe. Leurs populations cadres ont augmenté de respectivement 2,7% et 1,1%. L'Allemagne est le deuxième pays à avoir enregistré des pertes d'emplois cadres (-0,6%). Aux Pays-Bas (+2,1%), en Belgique (+3,2%), en Italie (+3,4%) et au Luxembourg (+4,5%), la population cadre a continué d'augmenter. C'est en Suisse, pays relativement épargné par la crise en 2008-2009, que cette progression a été la plus forte : +8,1%.

### ■ DES CADRES DANS LEUR ENVIRONNEMENT

#### DONNÉES CONTEXTUELLES ET CHAMP DE L'ÉTUDE

en milliers	Population active	Population en âge de travailler (15 ans et plus)	Population active (15-64 ans)	Population salariée 15 ans et plus	Salariés du privé et ets de +10 salariés*	Population cadre*
Allemagne	82 200	42 000	41 400	34 400	16 400	1 919,7
Belgique	10 700	4 800	4 700	3 800	1 900	271,4
Espagne	45 300	22 900	22 700	16 700	8 000	1 441,5
France	63 700	28 100	27 900	23 300	11 000	1 649,1
Italie	59 600	25 100	24 700	17 400	7 700	954,5
Luxembourg	484	210	210	190	200	41,6
Pays-Bas	16 400	8 800	8 700	7 500	3 700	658,2
Royaume-Uni	61 200	31 100	30 400	25 400	13 800	3 113,1
Suisse	7 600	4 400	4 300	3 600	2 100	255,9
<b>Ensemble</b>	<b>347 184</b>	<b>167 410</b>	<b>165 010</b>	<b>132 290</b>	<b>64 800</b>	<b>10 406,7</b>

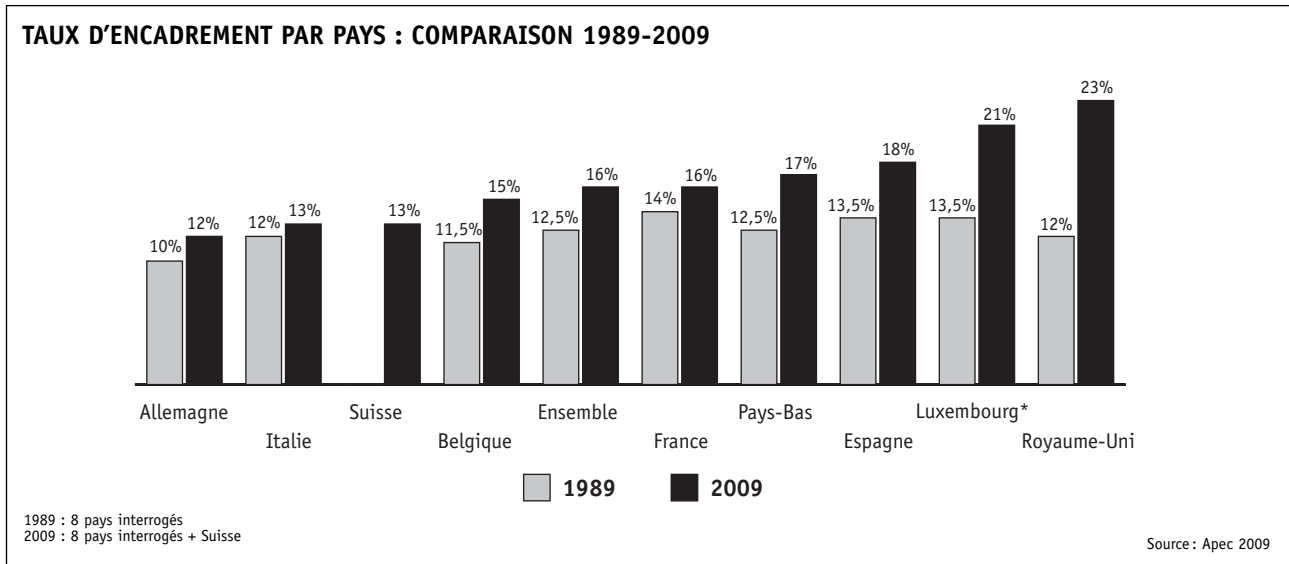
\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Source : Eurostat 2008  
Source : Apec 2009

Les neuf pays étudiés représentent 70% de la population totale de l'Union européenne à 27 et de la Suisse. Trois pays constituent à eux seuls 65% de la population cadre des neuf pays étudiés : le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Certaines situations démographiques sont plus préoccupantes que d'autres. L'Allemagne connaît ainsi depuis 2004 une décroissan-

ce de sa population totale. L'Italie, si elle n'est pas encore dans ce type de configuration, a vu sa population croître sur un rythme ralenti durant la fin des années 1990. En période de crise économique, ces éléments démographiques sont importants en tant que facteurs supplémentaires de blocage du marché de l'emploi.

## ■ DES TAUX D'ENCADREMENT REFLETS DE LA STRUCTURE ÉCONOMIQUE



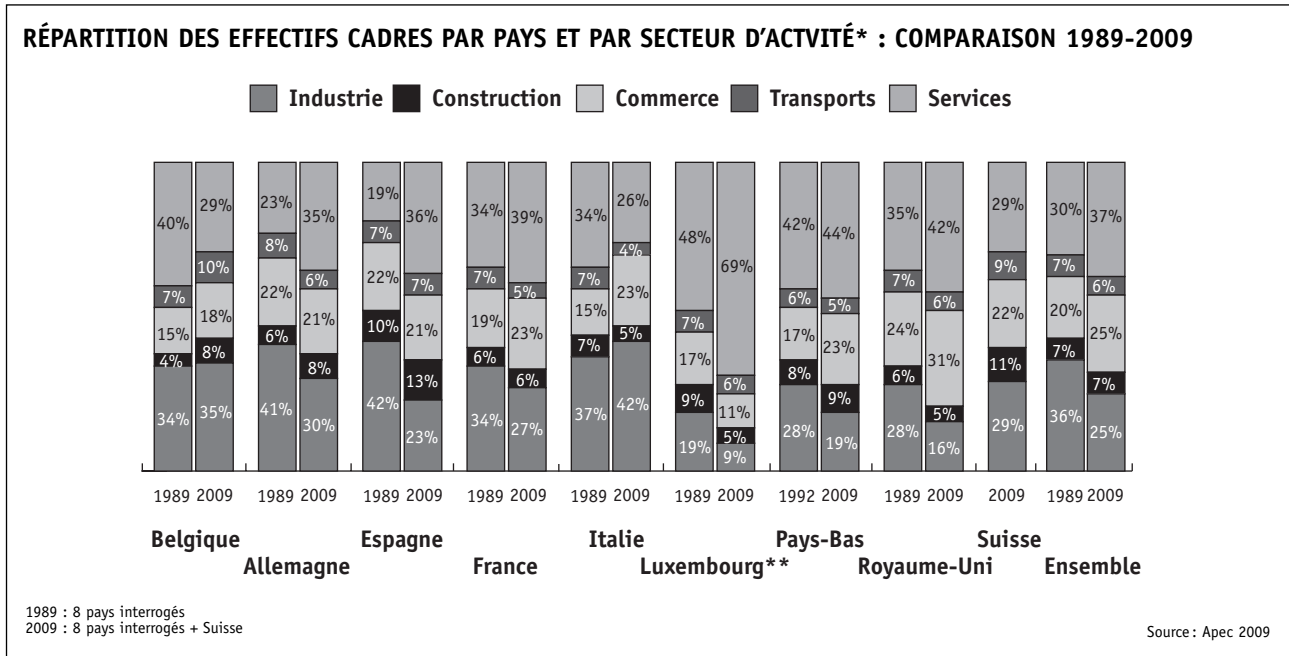
\* comparaison 1992-2009

Les pays affichant un taux d'encadrement inférieur ou égal à la moyenne des neuf pays sont également ceux dont le secteur industriel est encore très présent dans l'économie (Allemagne, Italie, Belgique et France). A l'inverse, ceux dont le taux d'encadrement est supérieur à la moyenne sont les pays ayant connu un développement rapide et important du secteur des services (Royaume-Uni, Luxembourg, Espagne et Pays-Bas). La Suisse, avec un taux d'encadrement de 12%, se situe en dessous de la moyen-

ne européenne. Reflet, là aussi, de la structure économique du pays : l'industrie conserve en effet une place importante dans l'économie helvétique. C'est principalement une industrie à forte valeur ajoutée comme l'électronique, la mécanique de précision, la chimie et la pharmaceutique. Le secteur tertiaire a également un poids important, particulièrement la banque et l'assurance qui constituent des piliers de l'économie suisse.

Note : le taux d'encadrement est la part des cadres dans la population salariée

## ■ RÉPARTITION DES EFFECTIFS CADRES PAR SECTEUR

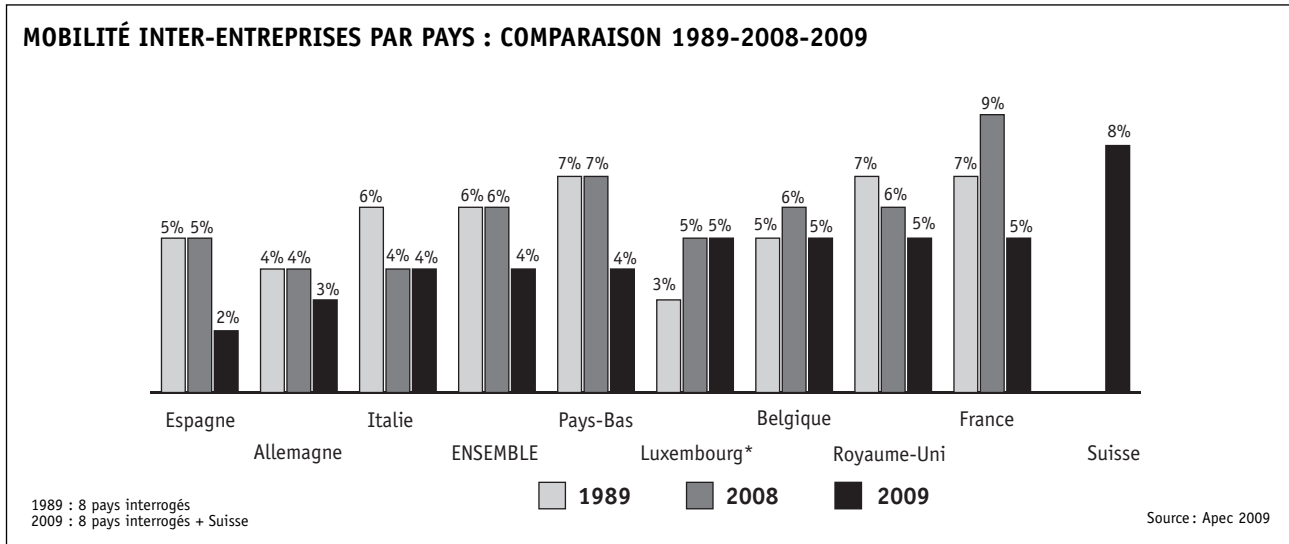


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale  
\*\* : comparaison 1992-2009.

Un profil de population cadre davantage axé sur l'industrie pour la Belgique, l'Italie et l'Allemagne. Tandis qu'en Espagne, en France et surtout aux Royaume-Uni, Pays-Bas et Luxembourg, l'emploi cadre est prédominant dans les activités de services. La Suisse se situe entre les deux,

avec une répartition équivalente de l'emploi cadre entre l'industrie et les services. Le commerce est également un secteur porteur en Suisse, puisqu'il concentre plus d'un cadre sur cinq.

## ■ COUP DE FROID SUR LA MOBILITÉ



\* : comparaison 1992-2008-2009.

Signe de la récession économique quasi généralisée, la mobilité inter-entreprises<sup>1</sup> stable depuis 20 ans, a brutalement reculé de 2 points entre 2008 et 2009 pour l'ensemble des pays. Les cadres, dans le contexte économique incertain, ont préféré reporter leur mobilité. C'est le repli sur la prudence qui prédomine.

Seuls deux pays ont conservé le même niveau de mobilité : l'Italie, parce que son marché de l'emploi cadre est figé depuis plusieurs années, et le Luxembourg, dont la mobilité était déjà inférieure. A contrario, la France et les



Pays-Bas, dont le marché de l'emploi cadre se caractérisait jusqu'à présent par une forte mobilité, ont connu une baisse brutale des mouvements inter-entreprises (respectivement -4 et -3 points). Même cas de figure, mais de moindre ampleur, pour la Belgique et le Royaume-Uni. En Espagne, la mobilité a chuté de 3 points en un an pour atteindre le niveau le plus bas des neuf pays. Enfin, la Suisse s'affiche avec la mobilité inter-entreprises la plus élevée, caractéristique d'un marché de l'emploi cadre dynamique et encore épargné par la crise.

<sup>1</sup> Taux de mobilité inter-entreprises : taux de recrutement moyen de jeunes cadres et cadres confirmés.



## SYNTHÈSE GRAPHIQUE : BILAN 2008-2009



### LES ENTRÉES DE CADRES DANS LES ENTREPRISES ENTRE JUILLET 2008 ET JUIN 2009

	Recrutement de cadres			Promotions internes sur des postes cadres		
	2007-2008	2008-2009	Évolution 07-09/08-09	2007-2008	2008-2009	Évolution 07-08/08-09
B	20 700	14 800	-29%	6 100	9 400	+54%
D	87 400	75 300	-14%	52 200	50 700	-3%
E	87 000	30 600	-65%	45 200	20 700	-54%
F	171 200	106 600	-38%	45 000	44 600	-1%
I	38 500	36 000	-6%	44 800	39 500	-12%
L	2 500	2 400	-4%	1 600	1 800	+13%
NL	49 200	30 800	-37%	24 600	20 300	-17%
UK	190 400	166 700	-12%	82 200	63 400	-23%
CH	nd	21 900	-	nd	10 100	-
 +CH	646 900	463 200	-28%	301 700	250 400	-17%
 +CH	nd	485 100	-	nd	260 500	-

nd : donnée non disponible

Source : Apec 2009


### LES SORTIES DE CADRES DES ENTREPRISES ENTRE JUILLET 2008 ET JUIN 2009

	Sorties de cadres...			Dont départs à la retraite de cadres		
	2007-2008	2008-2009	Évolution 07-09/08-09	2007-2008	2008-2009	Évolution 07-08/08-09
B	17 300	15 900	-8%	3 500	3 000	-14%
D	112 400	137 100	+22%	24 200	38 200	+58%
E	74 000	73 000	-1%	15 700	13 100	-17%
F	165 900	133 800	-19%	23 300	25 800	+11%
I	69 700	43 800	-37%	24 200	15 000	-38%
L	2 500	2 400	-4%	300	500	+67%
NL	58 500	37 600	-36%	9 700	5 300	-45%
UK	225 800	147 300	-35%	33 300	24 100	-28%
CH	nd	12 800	-	nd	3 800	-
 +CH	726 100	590 900	-19%	134 200	125 000	-7%
 +CH	nd	603 700	-	nd	128 800	-

nd : donnée non disponible

Source : Apec 2009


### BILAN DES MOUVEMENTS DE CADRES ENTRE JUILLET 2008 ET JUIN 2009

	Recrutements	+ Promotions	- Sorties	= Solde
B	14 800	9 400	15 900	+8 300
D	75 300	50 700	137 100	-11 100
E	30 600	20 700	73 000	-21 700
F	106 600	44 600	133 800	+17 400
I	36 000	39 500	43 800	+31 700
L	2 400	1 800	2 400	+1 800
NL	30 800	20 300	37 600	+13 500
UK	166 700	63 400	147 300	+82 800
CH	21 900	10 100	12 800	+19 200
	463 200	250 400	590 900	+122 700

Source : Apec 2009

## SYNTHÈSE GRAPHIQUE : BILAN 2008-2009

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR NIVEAU D'EXPÉRIENCE EN 2008-2009

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	CH	
Cadres débutants*	18%	10%	12%	18%	4%	16%	17%	4%	12%	10%
Jeunes cadres**	31%	23%	32%	30%	16%	18%	31%	28%	22%	27%
Cadres confirmés***	51%	67%	56%	52%	80%	66%	52%	68%	66%	63%


\* Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.

\*\* Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.

\*\*\* Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.

Source : Apec 2009


### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR FONCTION EN 2008-2009

	Direction générale	Finance Comptabilité	Administration Gestion	Études, Rech. Développement	Production Expl. tert.*	Commercial	Informatique
B	5%	14%	11%	15%	25%	13%	17%
D	6%	9%	14%	8%	27%	33%	3%
E	6%	10%	10%	4%	49%	17%	4%
F	3%	7%	8%	23%	25%	21%	13%
I	3%	17%	7%	6%	22%	39%	6%
L	8%	14%	4%	19%	23%	21%	11%
NL	4%	15%	11%	10%	29%	27%	4%
UK	11%	18%	6%	4%	20%	36%	5%
CH	7%	9%	7%	6%	48%	20%	3%
	6%	12%	9%	12%	28%	25%	8%

\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

Source : Apec 2009

### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ EN 2008-2009

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	CH	
Industrie	32%	22%	26%	26%	32%	10%	36%	16%	33%	23%
BTP	11%	10%	30%	8%	5%	6%	9%	4%	9%	8%
Commerce	12%	26%	15%	22%	31%	4%	23%	36%	17%	27%
Transports	8%	14%	10%	6%	5%	5%	5%	7%	4%	8%
Services	37%	28%	19%	38%	27%	75%	27%	37%	37%	34%

Source : Apec 2009

---

# PERSPECTIVES 2009-2010

---

- ALERTE POUR L'EMPLOI SALARIÉ
- DES PERSPECTIVES CADRES TRÈS INCERTAINES
- PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES POUR 2009-2010



## PERSPECTIVES 2009-2010

La crise financière apparue en 2008 dans la plupart des pays européens s'est muée en crise économique, puis en crise de l'emploi.

Au-delà d'une récession économique généralisée, la crise a eu pour conséquence une hausse massive du chômage, mais aussi du sous-emploi<sup>1</sup>, même si les différentes mesures macro-économiques mises en œuvre par les gouvernements ont permis d'amortir temporairement les destructions d'emplois.

Pour 2010, si l'on observe des indices d'une reprise fragile dans certains pays - France, Italie, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse - d'autres ne tablent que sur une croissance nulle - Belgique, Pays-Bas, Espagne et n'envisagent une sortie de crise qu'à partir de 2011. En revanche, le marché de l'emploi semble plus durablement affecté et risque de ne se redresser que beaucoup plus lentement que la production. L'année 2010 serait donc marquée par une nouvelle hausse du chômage dans tous les pays de l'étude et pourrait être assortie de destructions d'emplois supplémentaires.

### ALERTE POUR L'EMPLOI SALARIÉ

Dans le sillage de la crise et de son impact sur l'emploi dans l'ensemble des pays de l'étude, les perspectives d'évolution des effectifs salariés, recueillies en juin 2009 auprès des entreprises, sont toutes orientées à la baisse. Toutefois, si les intentions de compression de l'effectif salarié sont partout supérieures aux intentions d'augmentation, on distingue des configurations différentes selon les pays.

Ainsi, cinq pays présentent des perspectives très défavorables pour les salariés. Les Pays-Bas concentrent les intentions de compression les plus élevées parmi les 9 pays étudiés (30% des entreprises). Elles sont, en outre, deux fois plus fréquentes que les intentions d'accroissement. En Italie, en Allemagne, au Luxembourg et en Espagne, environ un quart des entreprises envisage une compression de leur effectif salarié. Leur part est d'au moins 10 points plus élevée que celle des entreprises envisageant la croissance de leur effectif. Cette configuration laisse présager des destructions d'emplois salariés probablement importantes dans ces pays.

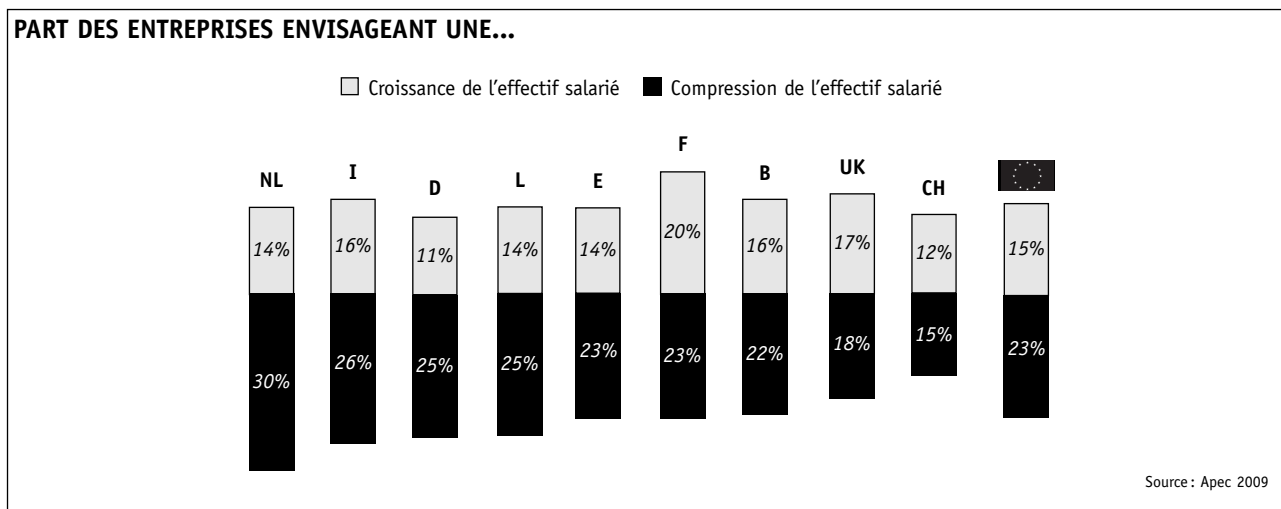
En France et en Belgique, les destructions de postes salariés pourraient être de moindre ampleur. En Belgique, si plus d'1 entreprise sur 5 est orientée à la baisse de ses effectifs salariés, 16% d'entre elles en envisagent la croissance. Par ailleurs, c'est en France que la part d'entreprises projetant une augmentation de leurs effectifs est la plus élevée (20%) alors que la part de celles envisageant une baisse ne lui est que très légèrement supérieure (23%).

Enfin, deux pays présentent une tendance plus partagée : le Royaume-Uni et la Suisse.

Les entrepreneurs britanniques sont en proie à l'incertitude : les intentions d'augmentation des effectifs (17%) sont quasiment aussi fréquentes que les intentions de compression (18%).

C'est en Suisse que la part d'entreprises orientées à la stabilité est la plus élevée : près des trois quarts d'entre elles pensent garder le même nombre de salariés en 2009-2010. De plus, c'est dans ce pays que les intentions de réduction d'effectifs sont les moins fréquentes.

<sup>1</sup> L'OIT (Organisation Internationale du Travail) définit la population en sous-emploi comme « les personnes pourvues d'un emploi salarié ou ayant un emploi non salarié, qu'elles soient au travail ou absentes du travail, qui travaillent involontairement moins que la durée normale du travail dans leur activité et qui étaient à la recherche d'un travail supplémentaire ou disponibles pour un tel travail, durant la période de référence ».



## ■ DES PERSPECTIVES CADRES TRÈS INCERTAINES

Dans la plupart des pays de l'étude, les entreprises interrogées expriment une grande incertitude et anticipent une vraisemblable contraction de leur effectif cadre. Toutefois, les configurations varient selon les pays.

Les perspectives les plus pessimistes pour les cadres émanent des entrepreneurs néerlandais. 19% d'entre eux envisagent, en effet, une réduction de leur effectif cadre. Cette orientation, en ligne avec les perspectives salariales, préfigure sans doute des destructions de postes de cadres.

L'Allemagne, la Belgique et l'Espagne pourraient également enregistrer des pertes d'emplois cadres mais de manière plus mesurée. Leurs intentions de compression d'effectifs sont en effet deux fois moins fréquentes qu'aux Pays-Bas alors que leurs intentions de croissance sont du même ordre.

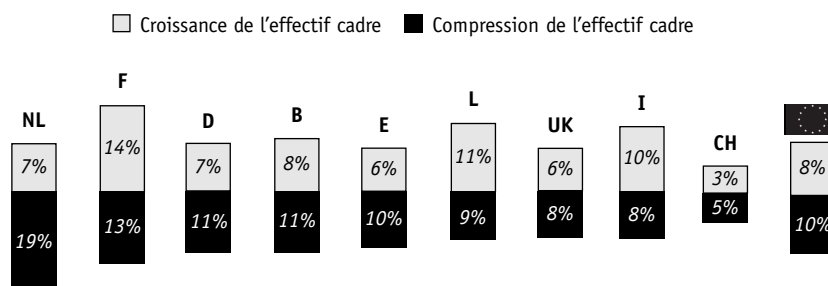
La Suisse et le Royaume-Uni sont plus circonspects. Ces deux pays affichent des intentions de compression de l'effectif cadre à la fois relativement modérées et très légè-

rement supérieures aux intentions d'augmentation, ce qui traduit une volonté de stabilité. De plus les entreprises britanniques et suisses sont celles qui se prononcent le plus fréquemment pour la stabilité de leur effectif cadre (86% et 92%).

L'emploi cadre pourrait être mieux préservé en France, au Luxembourg et en Italie. Leurs perspectives d'accroissement, en baisse et d'amplitude modérée, sont néanmoins très légèrement supérieures à leurs intentions de réduction. Cela témoigne aussi du fait que la crise ne touche pas toutes les entreprises de la même manière, selon leur taille ou leur secteur d'activité.

A noter : c'est en France que la part d'entreprises envisageant une hausse de leurs effectifs cadres est la plus élevée et de loin (14%). Toutefois, la part d'entreprises projetant une réduction d'effectifs y est aussi la plus importante, après les Pays-Bas (13%). Cela illustre bien l'hétérogénéité du marché de l'emploi cadre en France.

**PART DES ENTREPRISES ENVISAGEANT UNE...**



Source : Apec 2009

■ **PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES POUR 2009-2010**

C'est la première année où la Suisse est interrogée. Il est donc impossible de faire des prévisions de volumes de recrutements pour ce pays, faute d'historique et de recul sur le comportement de ce pays.

De plus, 92% des entreprises suisses sont orientées à la stabilité de leur effectif cadre pour 2009-2010, c'est la proportion la plus élevée des 9 pays interrogés et illustre une crispation profonde des entreprises helvétiques.

La Suisse pourrait connaître un effet retard de la crise. Les économistes prévoient d'ailleurs une accélération de la hausse du chômage en Suisse en 2010.

**Conséquence de la crise : les prévisions de recrutements de cadres s'affichent à la baisse**

Les prévisions recueillies auprès des entreprises en juin 2009 reflètent le climat pessimiste de la fin du premier semestre 2009.

Dans l'ensemble des pays de l'étude, les entreprises évoquent des recrutements de cadres en baisse pour 2009-2010. Mais si tous les pays pâtissent de la situation économique, on observe cependant différentes configurations dans leurs prévisions.

La Belgique et les Pays-Bas sont les plus pessimistes concernant l'évolution de leurs recrutements de cadres, affichant un recul qui se situerait entre -36% et -16%. Les perspectives économiques pour ces deux pays voisins sont assez sombres : si techniquement la récession pourrait cesser à la fin 2009, on prévoit pour 2010 une croissance nulle<sup>2</sup> qui s'accompagnerait en outre d'une aggravation du chômage.

RECRUTEMENTS CADRES EN EUROPE			
	Réalisations 2008-2009	Prévisions 09-10 (fourchette)	Évolutions prévues
B	14 800	9 500 à 12 000	-36% à -19%
D	75 300	60 000 à 71 000	-20% à -6%
E	30 600	22 000 à 28 000	-28 à -8%
F	106 600	82 000 à 101 000	-23% à -5%
I	36 000	31 000 à 35 000	-14% à -3%
L	2 400	1 900 à 2 400	-21% à =
NL	30 800	23 000 à 26 000	-25% à -16%
UK	166 700	120 000 à 150 000	-28% à -10%
CH	ND	ND	ND
UE	463 200	360 000 à 420 000	-22% à -9%

ND : donnée non disponible

Source : Apec 2009

<sup>2</sup> Sources : Bureau Fédéral du Plan, Belgique, mai 2009 et CPB Nederland (Centraal Planbureau), septembre 2009.

Le Royaume-Uni et l'Espagne affichent également des prévisions de recrutement en net retrait.

La réalisation de l'hypothèse basse correspondrait à un volume d'embauches encore supérieur à 100 000, mais très moyen pour le Royaume-Uni, alors qu'en Espagne, il s'agirait du plus faible volume de recrutements jamais enregistré.

L'Allemagne et la France s'orienteraient vers une baisse plus modérée des recrutements de cadres. Ces deux pays tablent sur une fourchette d'évolution oscillant entre -23% et -5%. Ces deux pays, marqués par un effondrement de leur PIB depuis la fin 2008 – avec -1,4% pour la France<sup>3</sup> et -3,5%<sup>4</sup> pour l'Allemagne au premier trimestre 2009 - et la dégradation du marché de l'emploi, pourraient envisager une timide reprise en 2010. Les entrepreneurs allemands et français émettent donc des prévisions teintées de prudence. A noter pour l'Allemagne : la réalisation de la fourchette basse, soit 60 000 recrutements, avoisinerait les minima enregistrés.

De même pour la France, la réalisation des prévisions les plus pessimistes correspondrait à l'un des niveaux les plus faibles enregistrés depuis 1998.

Le Luxembourg et l'Italie sont les deux pays qui émettent les prévisions de recrutements les moins défavorables pour les cadres : en cas de réalisation de la fourchette haute une quasi-stabilité des recrutements pourrait être enregistrée.

Toutefois si les prévisions de recrutements de ces deux pays semblent afficher la même tendance, elles reflètent des situations nettement différentes.

L'Italie, premier pays européen affecté par la crise, voit son marché de l'emploi se dégrader pour la deuxième année consécutive. De plus, le marché de l'emploi cadre, en repli depuis plusieurs années, montre des signes de sclérose. La stabilité des recrutements envisagée est donc plus un signe d'immobilisme du marché de l'emploi cadre qu'un signe d'attente de la part des entrepreneurs italiens.

Inversement, le Luxembourg, brutalement affecté par la crise à la fin 2008, fait plutôt preuve d'attente.

### Les commerciaux seraient les plus sollicités en 2009-2010


Pour 2009-2010, dans la majorité des pays étudiés, les entreprises prévoient d'embaucher prioritairement des commerciaux.

Si au Royaume-Uni et en Italie, la part de la fonction commerciale est traditionnellement importante, on peut en revanche supposer qu'en Allemagne et au Luxembourg son poids dans les prévisions de recrutement est en lien avec la recherche de nouveaux marchés et de relais de croissance, dans une économie déprimée.

La fonction production, exploitation tertiaire serait la seconde fonction de recrutement.

Par ailleurs, la part de la fonction études, recherche et développement, notamment signe d'investissements dans l'innovation, serait relativement marginale dans la plupart des pays mais représenterait en France près d'1 recrutement sur 3.

### STRUCTURE DES PRÉVISIONS PAR FONCTION POUR 2009-2010

	Finance Comptabilité	Administration Gestion	Études, Rech. Développement	Production Expl. tert.*	Commercial	Informatique	Direction générale
B	7%	6%	14%	32%	22%	17%	2%
D	10%	14%	6%	31%	33%	3%	3%
E	8%	10%	4%	40%	26%	11%	1%
F	6%	4%	29%	26%	24%	10%	1%
I	16%	8%	5%	22%	39%	6%	4%
L	19%	3%	8%	26%	25%	14%	5%
NL	16%	9%	9%	36%	23%	4%	3%
UK	10%	8%	5%	18%	44%	4%	11%
CH	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	8%	4%	8%	34%	42%	2%	2%

\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.  
ND : donnée non disponible

Source : Apec 2009

<sup>3</sup> Source : Eurostat, octobre 2009

<sup>4</sup> Source : Institut de conjoncture DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), août 2009.

# NEUF PAYS À LA LOUPE

- ALLEMAGNE : DÉGRADATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE
- BELGIQUE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE AU RALENTI
- ESPAGNE : RETOURNEMENT BRUTAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE
- FRANCE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE FIGÉ
- ITALIE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE ASPHYXIÉ
- LUXEMBOURG : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE QUI SE GRIPPE
- PAYS-BAS : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN BERNE
- ROYAUME-UNI : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE BLOQUÉ
- SUISSE : UN MARCHÉ QUI RÉSISTE BIEN À LA CRISE



# ALLEMAGNE : DÉGRADATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	80,27 millions	82,2 millions
Taux d'activité	71%	77%
Taux de salariat	90%	88%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	16,5 millions	16,45 millions
Taux d'emploi	64%**	71%

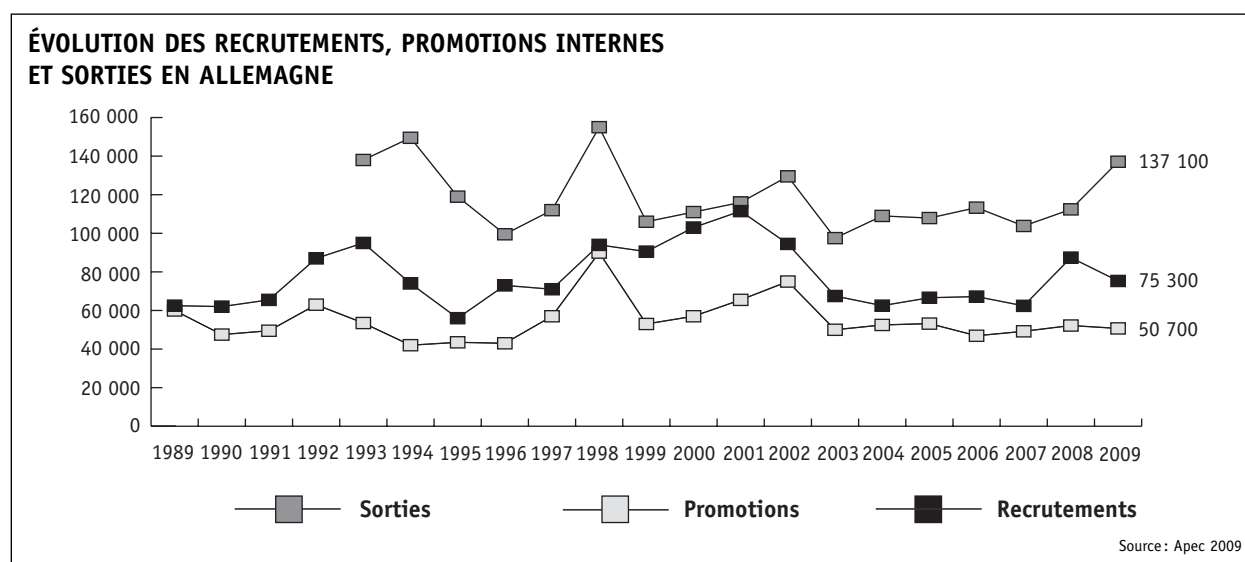
	1989	2009
Population cadre	1,460 millions	1,92 millions
Taux d'encadrement	10%	12%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILAN 2008-2009 : PERTE D'EMPLOIS CADRES



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

Au second semestre 2008 et au premier trimestre 2009, l'Allemagne a été sévèrement touchée par la récession économique : son PIB a baissé dès le troisième trimestre 2008 pour chuter de 3,5% au premier trimestre 2009<sup>1</sup>. Il s'est ensuite stabilisé au deuxième trimestre. Les exportations sont effectivement reparties à la hausse au cours de cette période, bénéficiant d'une relance de la production suite à un déstockage massif. Par contre, le marché du travail a continué à pâtir des mauvais résultats économiques : le chômage touchait, en juillet 2009, 3,5 millions de personnes soit 8,3% de la population active<sup>2</sup>. La population cadre n'a pas été épargnée, l'Allemagne a en effet enregistré une perte d'emplois cadres entre juillet 2008 et juin 2009 (-0,6%), une première depuis 1994-1995. Si les entreprises ont moins recruté de cadres entre

juillet 2008 et juin 2009 (-14%), ce retrait reste toutefois mesuré puisqu'il intervient après une forte progression sur la période précédente. Le niveau des recrutements se situe ainsi au dessus de ceux enregistrés entre 2003 et 2007, période de quasi-stabilité des embauches qui a suivi la crise de l'après « bulle informatique ». Les promotions internes sont elles restées quasiment stables (-3%).

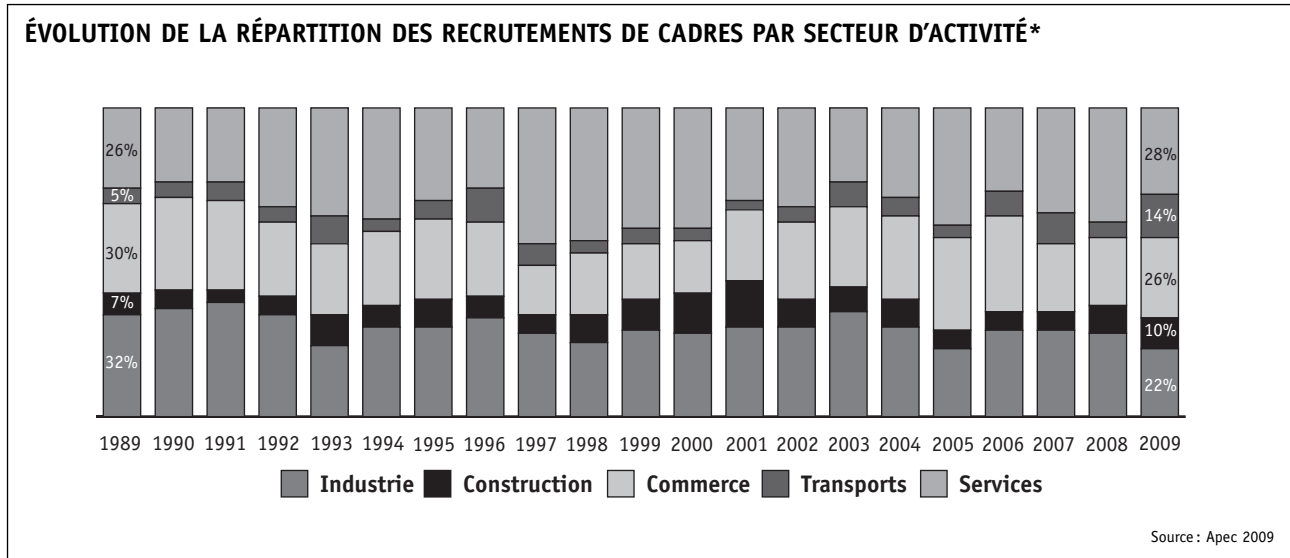
En revanche, les départs de cadres ont bondi de 22%, se rapprochant du niveau atteint en 1992-1993, période très défavorable à l'emploi. Cette progression est liée à la situation économique dégradée et a été nettement renforcée par la hausse des départs à la retraite. Ces derniers ont progressé plus vite que les sorties au global (+58%) et ont représenté 28% de l'ensemble des départs contre 22% en 2007-2008.

<sup>1</sup> Source : Eurostat, octobre 2009.

<sup>2</sup> Source : Institut de conjoncture DIW, août 2009.

# ALLEMAGNE : DÉGRADATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

## Renforcement des compétences cadres dans le commerce et les transports

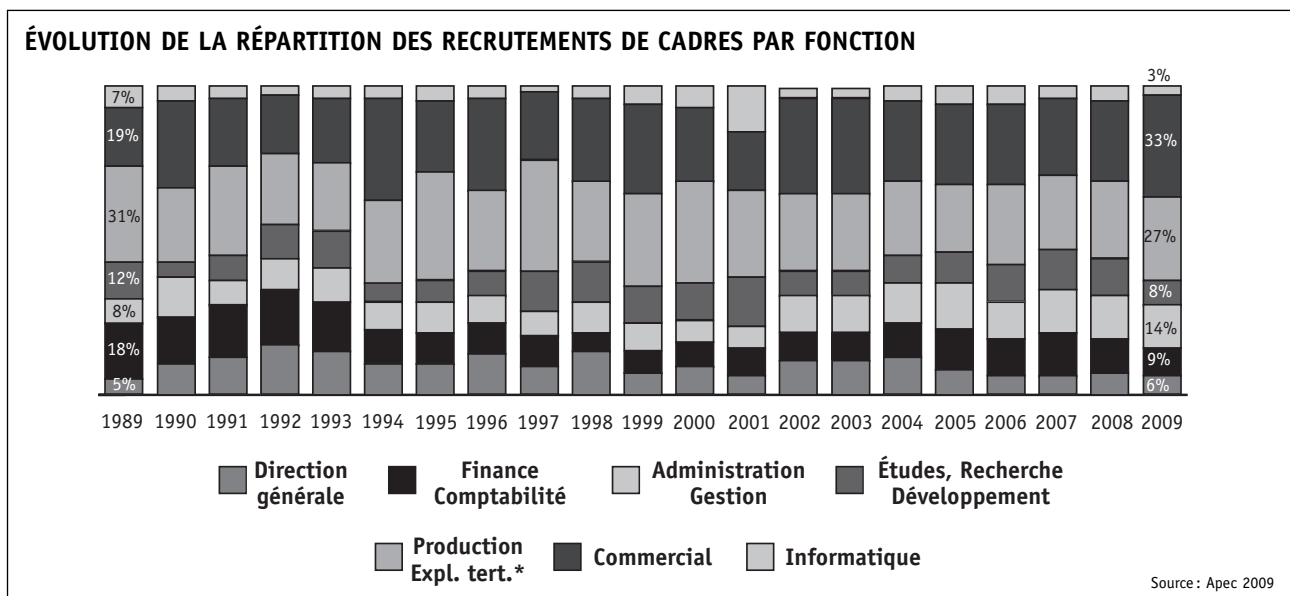


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

L'économie allemande s'est développée sur un tissu d'entreprises industrielles. Ce sont donc ces structures qui pendant longtemps ont réalisé proportionnellement le plus de recrutements de cadres. Les entreprises du commerce sont également très présentes sur le marché de l'emploi cadre en raison du poids crucial du négoce international dans l'économie nationale. Entre juillet 2008 et juin 2009, la part des entreprises

industrielles et de services dans les embauches de cadres a reculé au profit des secteurs de la construction, du commerce et des transports. Dans l'industrie, les effets de la crise économique se sont rapidement fait sentir du fait de la diminution des exportations. En outre, industrie et services sont les deux secteurs dans lesquels la progression des embauches avait été particulièrement élevée en 2007-2008.

## Un cadre sur trois est recruté sur des fonctions commerciales



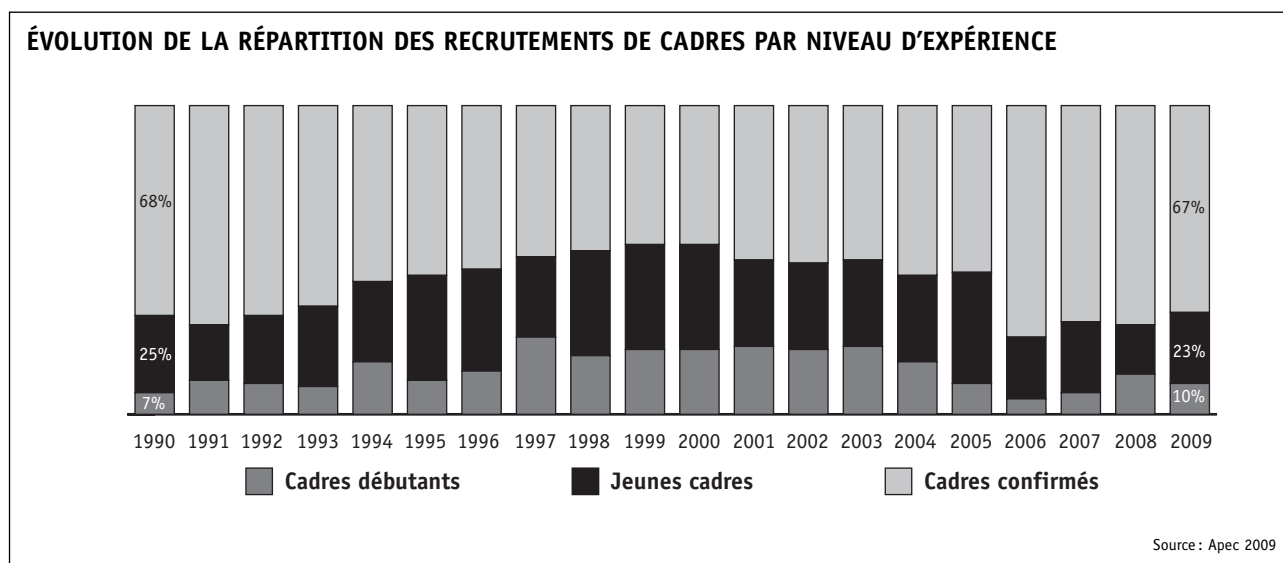
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## ALLEMAGNE : DÉGRADATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

Depuis 2003, les cadres commerciaux sont les plus recherchés, sous l'impulsion des entreprises du secteur du commerce. Entre juillet 2008 et juin 2009, leur part dans les embauches a fortement augmenté au détriment surtout

des cadres en études et R&D. Face à la crise économique les entreprises ont réduit leurs investissements en R&D pour se concentrer davantage sur la commercialisation des produits.

### L'expérience toujours privilégiée



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

Les années favorables à l'emploi cadre au global le sont traditionnellement aussi pour les cadres débutants. Cela a été particulièrement le cas de 1997 à 2001, période faste pour l'emploi cadre allemand. A partir de 2004 la priorité a été donnée à l'expérience. La part des débutants dans les recrutements chute en-deçà des 10% et les cadres confirmés vont jusqu'à représenter plus de 70% des embauches.

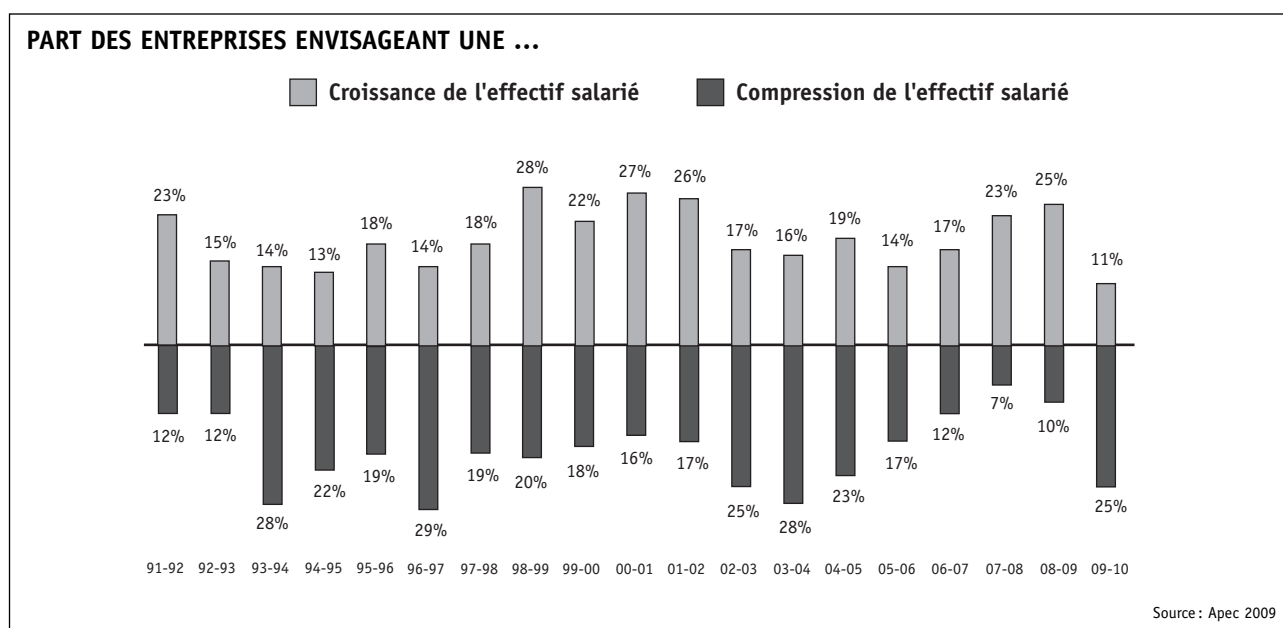
Entre juillet 2008 et juin 2009, si une large expérience est toujours massivement recherchée, les jeunes cadres ont été plus sollicités par les entreprises allemandes qu'au cours de la période précédente. Malgré la crise, celles-ci doivent aussi faire face à une population cadre vieillissante qui doit être rajeunie et à des départs à la retraite de cadres en poste très nombreux. Les cadres débutants, qui avaient vu leur part dans les embauches progresser entre 2007-2008, subissent durement la crise économique.

## ■ 2009-2010 : RETOURNEMENT BRUTAL DES PERSPECTIVES

Les dernières prévisions économiques prévoient, pour l'ensemble de l'année 2009, une contraction du PIB d'environ 5%, et une reprise de la croissance pour 2010, mais de faible intensité<sup>3</sup>. Toutefois, le marché du travail pourrait continuer de se dégrader sévèrement dans les mois à venir, et le chômage pourrait toucher près de 5 mil-

lions de personnes fin 2010. L'incertitude est grande quant aux relais de croissance. La consommation des ménages, d'ores et déjà atone, aurait du mal à prendre le relais des exportations si celles-ci ne se maintenaient pas.

### Le pessimisme se propage pour les effectifs salariés



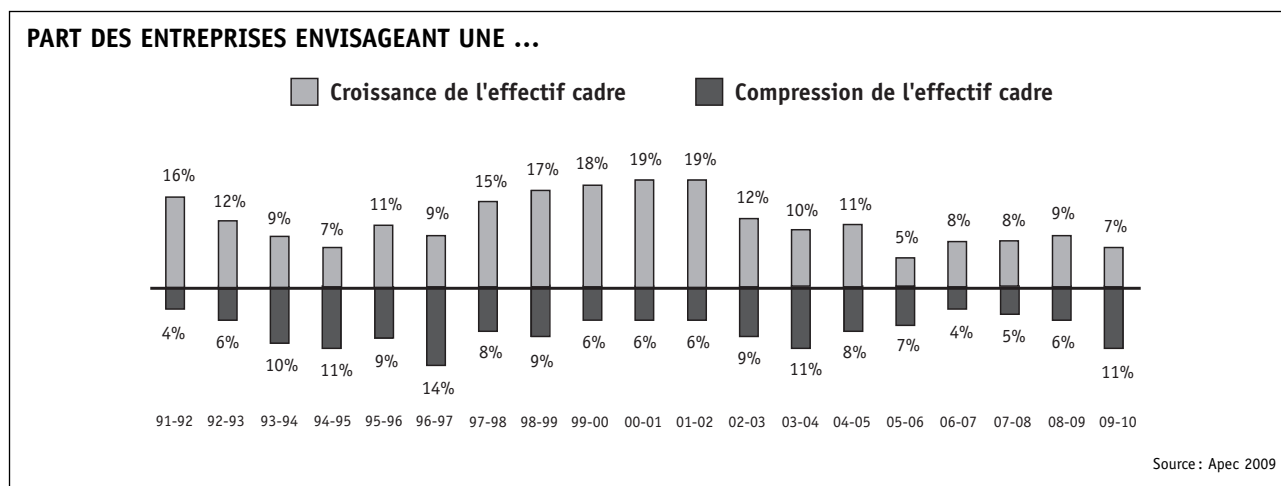
Les entreprises interrogées en juin 2009 ont fait preuve d'un net pessimisme quant à l'évolution de leurs effectifs salariés pour les douze mois suivants. Les intentions de réduction de l'effectif salarié ont ainsi bondi de 15 points, pour s'élever à un quart des entreprises. Dans le

même temps, la part de celles prévoyant une hausse de leur effectif salarié s'est rétractée de 14 points atteignant le niveau le plus bas enregistré. Mécaniquement, les perspectives de compression ont dépassé celles de croissance, laissant présager des destructions d'emplois.

<sup>3</sup> Office fédéral des statistiques, août 2009.

## ALLEMAGNE : DÉGRADATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

Des effectifs cadres un peu moins affectés que les effectifs totaux



Si le retournement de tendance apparaît aussi pour les effectifs cadres, il est cependant de moindre ampleur. Les intentions de compression augmentent de 5 points tan-

dis que celles de croissance reculent de 2 points. Les destructions d'emplois cadres pourraient se poursuivre mais peut être de manière plus modérée qu'en 2008-2009.

Des prévisions de recrutements pour 2009-2010 en chute

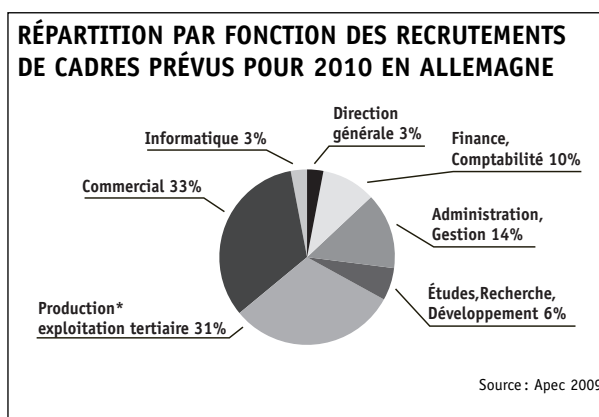
Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
75 300	60 000 à 71 000	-20% à -6%

Source : Apec 2009

Pour le second semestre 2009 et le premier semestre 2010, les entreprises allemandes mettraient un frein à leurs recrutements de cadres. Un coup de frein qui pour-

rait se limiter à -6%, mais aussi aller jusqu'à -20%. Avec 60 000 embauches de cadres, le niveau serait proche des minimums enregistrés.

La répartition des recrutements par fonction resterait quasiment inchangée. Les cadres commerciaux et de production et d'exploitation tertiaire resteraient privilégiés.



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# BELGIQUE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE AU RALENTI

Note : lors des trois premières éditions du Panel Europe, les pays du Benelux étaient analysés ensemble. Il y a des résultats spécifiques à la Belgique à partir de 1990.

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	10,02 millions	10,7 millions
Taux d'activité	61%	67%
Taux de salariat	83%	86%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	1,80 millions	1,94 millions
Taux d'emploi	56,2%**	62%

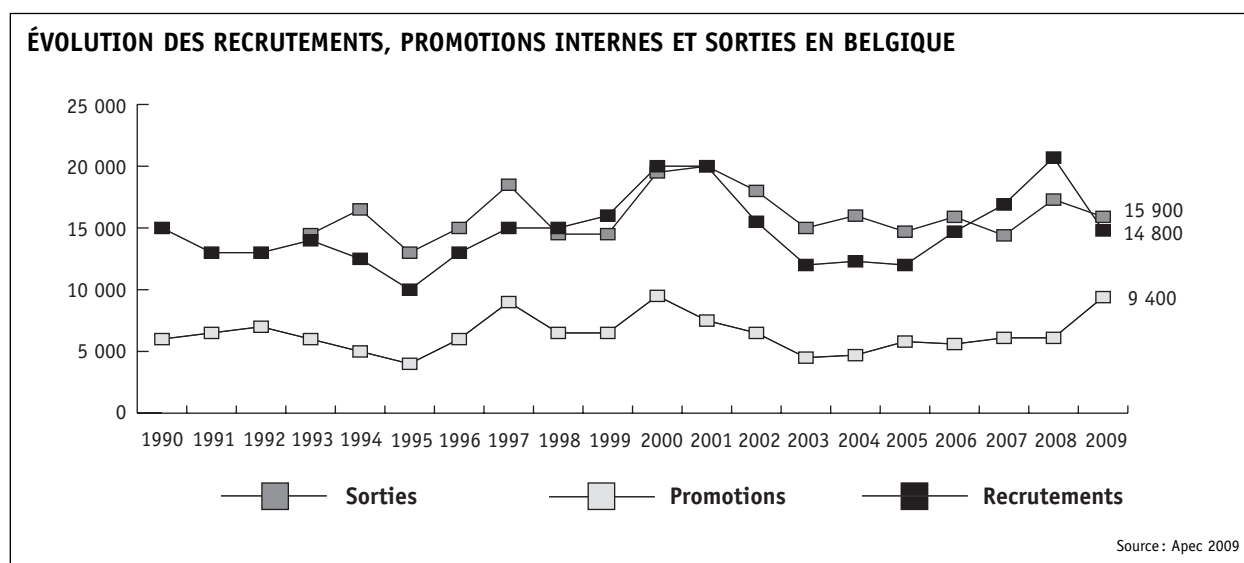
	1990	2009
Population cadre	210 000	271 400
Taux d'encadrement	11,5%	15%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILAN 2008-2009 : REPLI SUR LES RESSOURCES INTERNES



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993.

Tout comme ses voisins européens, la Belgique a été touchée de plein fouet par la crise économique mondiale. L'effondrement des échanges internationaux a entraîné l'économie belge dans sa pire récession depuis l'après-guerre. La baisse du PIB en volume devrait approcher les 4% en 2009<sup>1</sup>. Si le marché du travail a, dans un premier temps résisté, le chômage a fortement augmenté au troisième trimestre 2008.

Dans ce contexte morose, les entreprises belges ont mis un frein à leurs recrutements externes de cadres entre juillet 2008 et juin 2009 (-29%) et ont davantage privilégié les ressources internes. Les promotions internes sur des postes cadres ont progressé de 54% par rapport à la période 2007-2008 pour représenter 39% des

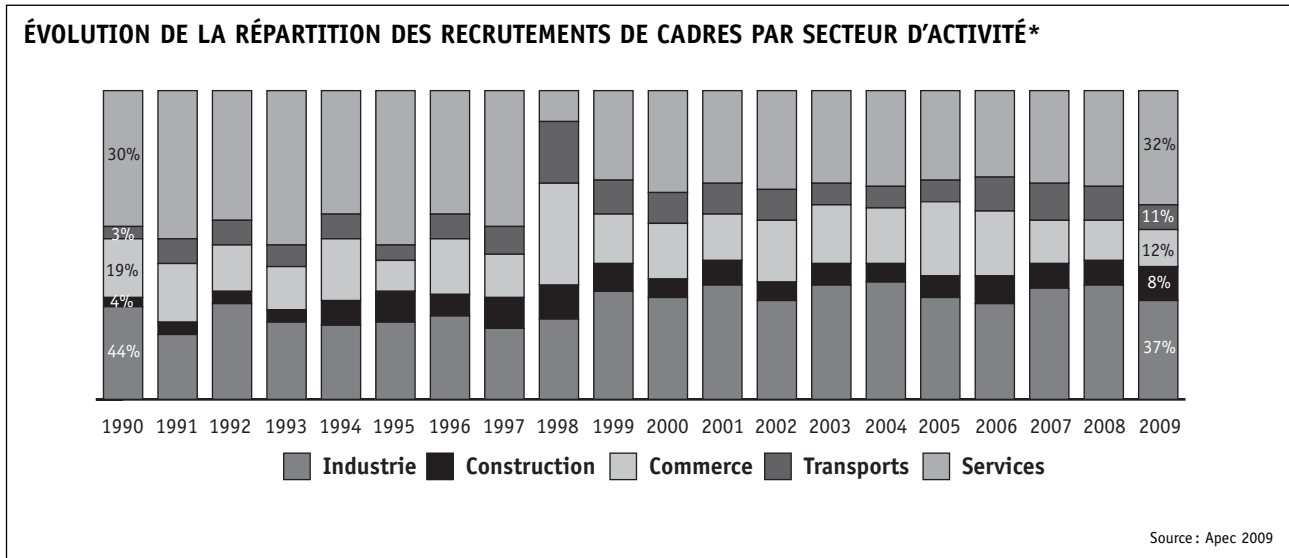
postes cadres pourvus (contre 23%, 12 mois auparavant). C'est le signe, positif, que les entreprises belges ont encore des besoins élevés en compétences cadres. Néanmoins, c'est aussi un signal négatif donné en direction du marché externe, cadres demandeurs d'emploi et jeunes diplômés surtout. Autre signe de dégradation : les sorties, en recul de 8%, ont dépassé les recrutements externes. Les entreprises rationalisent leurs effectifs cadres et renouvellent à minima leurs compétences et leurs profils cadres.

Au final, les promotions internes ayant compensé la baisse des recrutements externes, la population cadre belge a progressé (+3,2%).

<sup>1</sup> Bureau fédéral du Plan, mai 2009.

## BELGIQUE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE AU RALENTI

Tous les secteurs d'activité concernés par la baisse des embauches ...

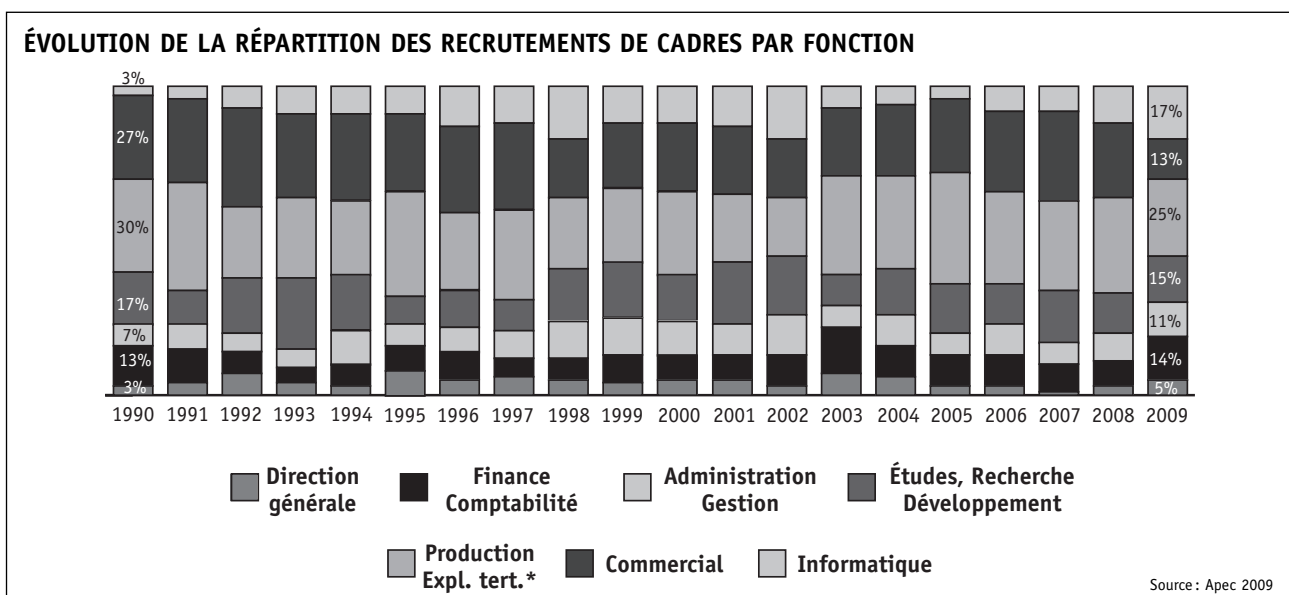


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Depuis 20 ans, l'industrie et les services se partagent la majorité des recrutements de cadres en Belgique. Entre juillet 2008 et juin 2009, tous les secteurs d'activité ont revu à la baisse leurs recrutements de cadres. Cependant, les entreprises des services ont été moins concernées par ce mouvement. Mécaniquement la part de ce secteur dans les recrutements de cadres a progres-

sé en 2008-2009, alors que celle-ci diminuait depuis 2002 au profit du secteur industriel. Ce dernier a été touché plus rapidement par la crise économique mondiale en raison de la diminution des échanges mondiaux tandis que les services, davantage liés à la demande intérieure, ont réussi à tirer leur épingle du jeu.

... tout comme la plupart des fonctions



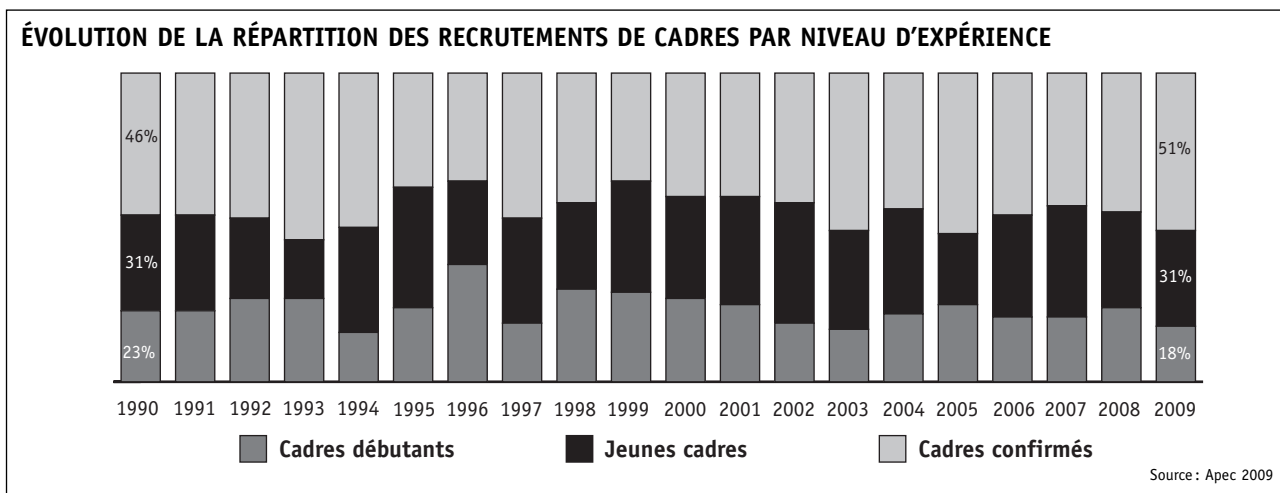
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## BELGIQUE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE AU RALENTI

La baisse des recrutements s'est répercutée sur la quasi-totalité des fonctions. Seuls les recrutements de cadres de la fonction finance, comptabilité ont progressé. En effet, en période de crise, les compétences cadres en matière de rationalisation de coûts et de recherche de gains de productivité sont très recherchées, notamment

dans les cabinets de conseils et d'audit. En revanche, du fait de la diminution des échanges internationaux, les commerciaux et les cadres de production ont vu leur part dans les recrutements diminuer de respectivement 11 et 6 points.

### La part belle à l'expérience



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

Traditionnellement, le marché belge de l'emploi cadre est plus favorable aux cadres débutants et aux jeunes cadres que la moyenne des huit pays étudiés. Néanmoins, en période de crise, les entrepreneurs plus frileux hésitent à investir sur des cadres débutants, moins rapidement opérationnels, et privilégient l'expérience.

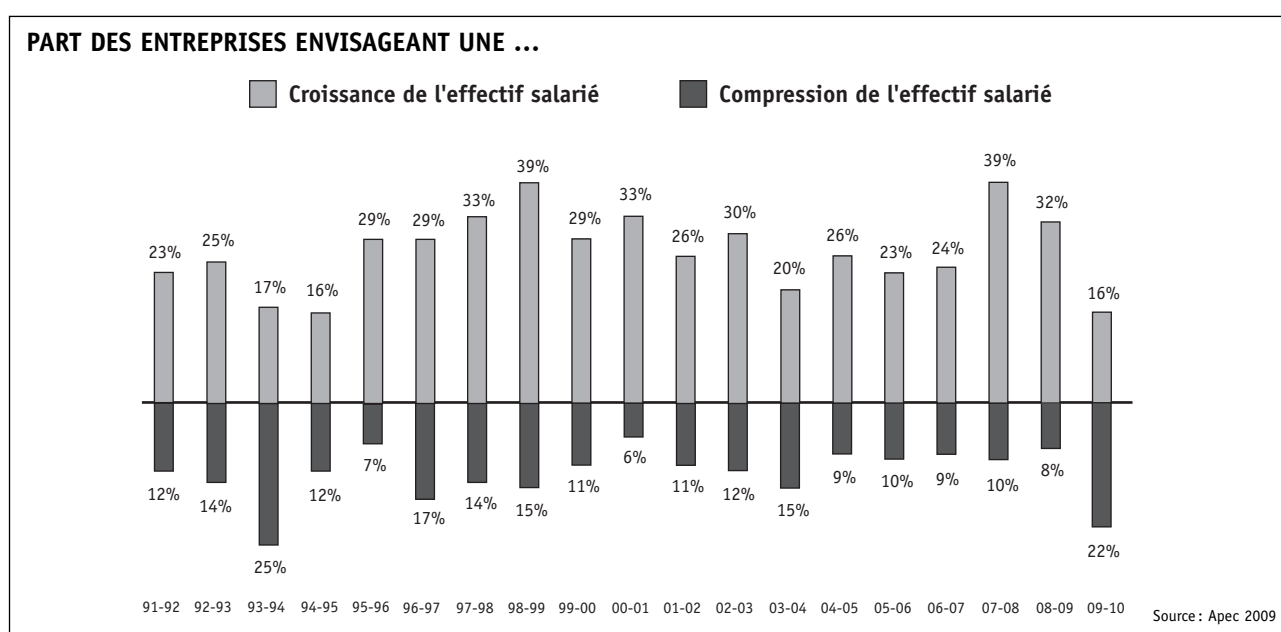
C'est ainsi qu'entre juillet 2008 et juin 2009, la part des cadres confirmés dans les recrutements (51%) s'est approchée de son maximum enregistré (54%) tandis que celle des cadres débutants a frôlé son minimum à 18%. Néanmoins, la Belgique est le pays, avec la France, où les entreprises ont recruté proportionnellement le plus de jeunes diplômés.

## ■ 2009-2010 : DE SOMBRES PERSPECTIVES POUR LA BELGIQUE

Les perspectives économiques pour la Belgique ne sont pas optimistes. Avec une probable baisse du PIB en volume d'environ 4% sur 2009, la sortie de crise ne serait pas à l'ordre du jour avant 2011. 2010 enregistrerait

encore une croissance nulle. Les experts pronostiquent également une perte en termes d'emplois plus lourde en 2010 qu'en 2009. Le taux de chômage pourrait progresser autour de 15%<sup>2</sup> jusqu'en 2011 .

### Des perspectives salariales pessimistes

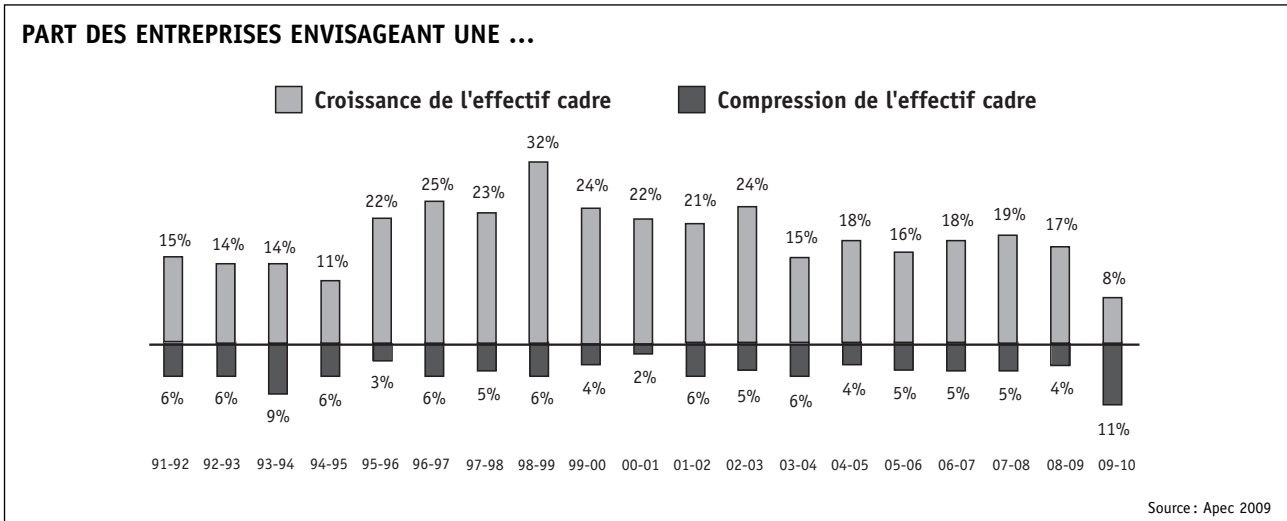


Les perspectives recueillies en juin 2009 pour les 12 mois suivants reflètent la situation d'un marché de l'emploi dégradé. Pour la première fois depuis 1993-1994, la part d'entreprises envisageant de réduire leur effectif salarié est supérieure à celle envisageant de l'augmen-

ter. Les intentions de réduction ont fait un bond de 14 points par rapport à celles émises pour 2008-2009. En même temps, celles d'augmentation de l'effectif salarié ont été divisées par deux. Cela va dans le sens des prévisions de pertes d'emplois émises pour 2009 et 2010.

<sup>2</sup> Bureau fédéral du Plan, mai 2009.

## Dégradation attendue aussi pour les cadres



Période d'incertitude oblige, les entreprises ont du mal à se positionner quant à leur effectif cadre. Plus de huit entreprises sur dix prévoient la stabilité pour leurs équipes de cadres. La part de celles envisageant de le réduire augmente tout de même de 7 points et celle de

l'accroître se rétracte de 9 points. Mécaniquement, les intentions de réduction deviennent supérieures à celles de croissance, situation totalement inédite en Belgique depuis 1991 et pouvant faire craindre des destructions d'emplois cadres.

## Un marché de l'emploi cadre fortement ralenti

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
14 800	9 500 à 12 000	-36% à -19%

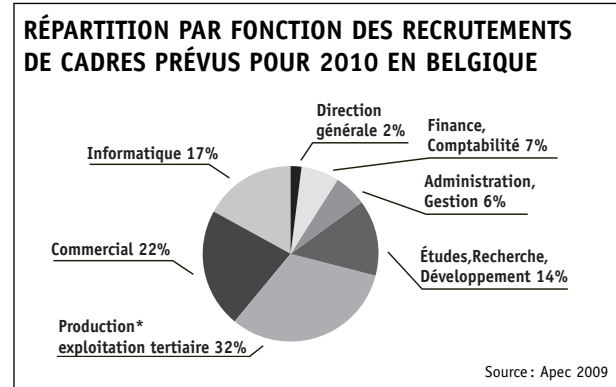
Source : Apec 2009

Les prévisions établies par les entreprises en juin 2009 confirment une situation détériorée. Les embauches de cadres seraient en diminution notable : même en privi-

légiant la fourchette haute, le volume de recrutements s'approcherait des minimums enregistrés.

## Les cadres de l'informatique très convoités

Dans ce contexte fragilisé, les entrepreneurs belges privilégieraient, proportionnellement, les cadres directement liés à la production, mais aussi les informaticiens.



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# ESPAGNE : RETOURNEMENT BRUTAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	39 millions	45,3 millions
Taux d'activité	58%	73%
Taux de salariat	74%	82%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	4,9 millions	8,05 millions
Taux d'emploi	48%**	64%

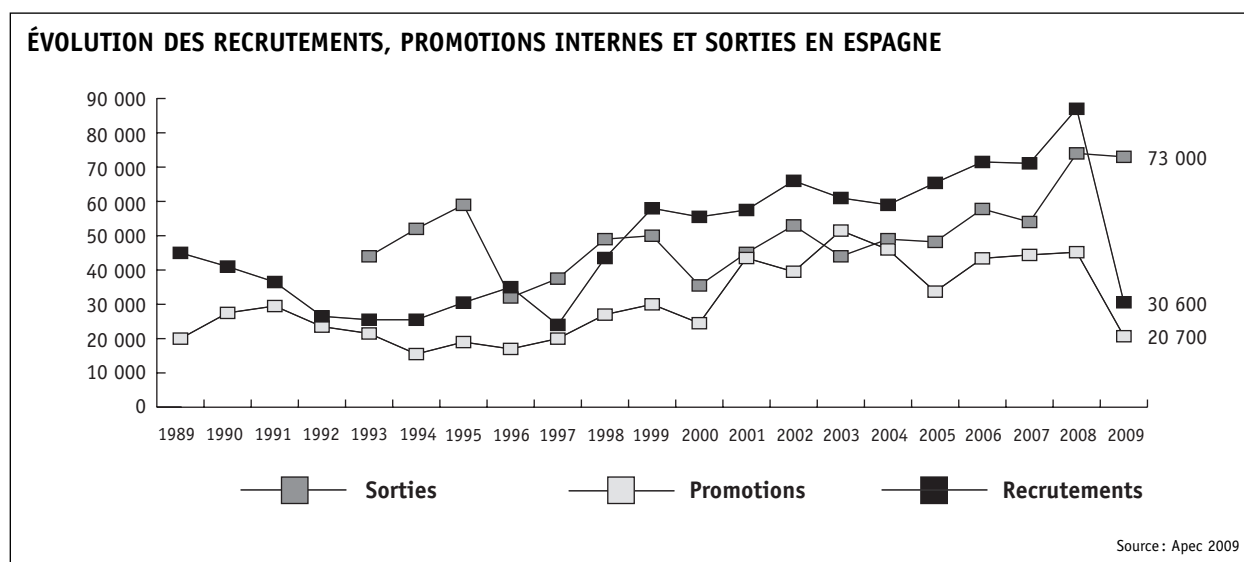
	1989	2009
Population cadre	580 000	1,44 millions
Taux d'encadrement	13,5%	18%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILAN 2008-2009 : PERTE D'EMPLOIS CADRES



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

Les vingt dernières années apparaissent comme celles de la constitution d'une véritable population cadre en Espagne. Le poids de l'Espagne dans la population cadre des huit pays européens étudiés depuis 1989 est ainsi passé de 9% en 1992 à 15% en 2008.

2008-2009 signe la fin des années de croissance de l'emploi cadre espagnol. Pour la première fois depuis 1994-1995, le marché espagnol a perdu des emplois cadres. Ce retournement brutal s'est effectué dans un contexte économique particulièrement dégradé. L'Espagne subit depuis mi-2008 une crise économique conjoncturelle, comme ses voisins européens, mais également structurelle. Le modèle basé sur le développement des secteurs à faible valeur ajoutée comme la construction

et le tourisme de masse peine à sortir le pays du marasme. Les chiffres du troisième trimestre reflètent un recul du PIB de 4,2% en glissement annuel<sup>1</sup>. La situation du marché du travail est catastrophique, avec le taux de chômage le plus élevé de toute l'Union européenne (18% de la population active)<sup>2</sup>.

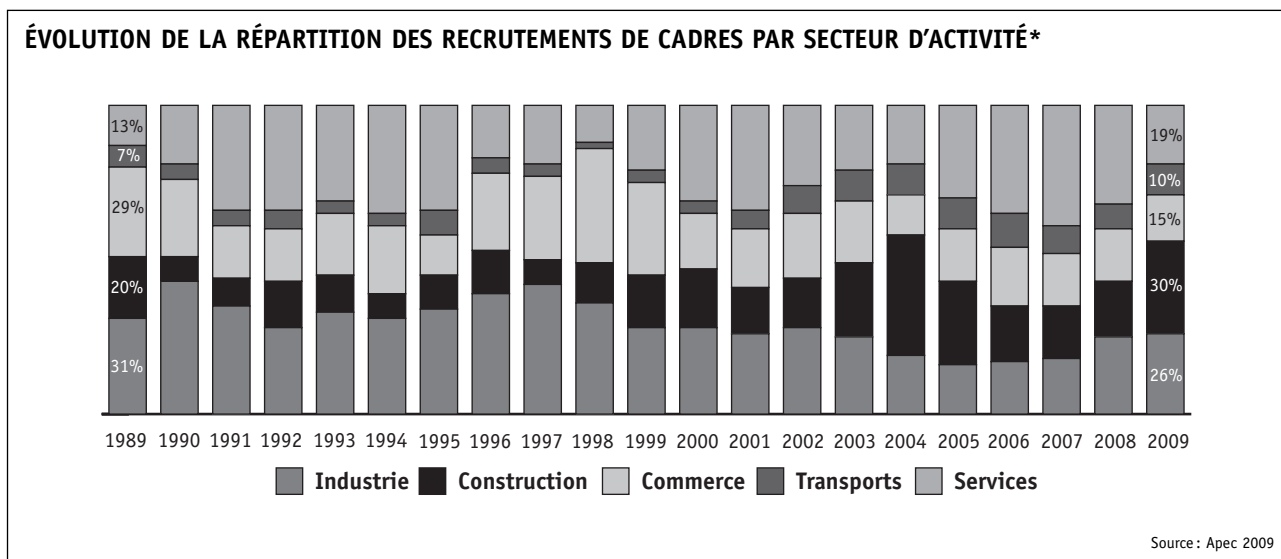
Entre juillet 2008 et juin 2009, les recrutements de cadres se sont effondrés (-65%) tandis que les sorties restaient stables à haut niveau. Près d'une entreprise sur dix a fermé en Espagne en 2008. Autre signe de l'écroulement du marché, les promotions internes n'ont pas pris le relais des recrutements externes et ont, au contraire, chuté aussi (54%).

<sup>1</sup> Source : Eurostat, octobre 2009.

<sup>2</sup> Source : Eurostat, juillet 2009.

## ESPAGNE : RETOURNEMENT BRUTAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

Tous les secteurs concernés par la chute des recrutements

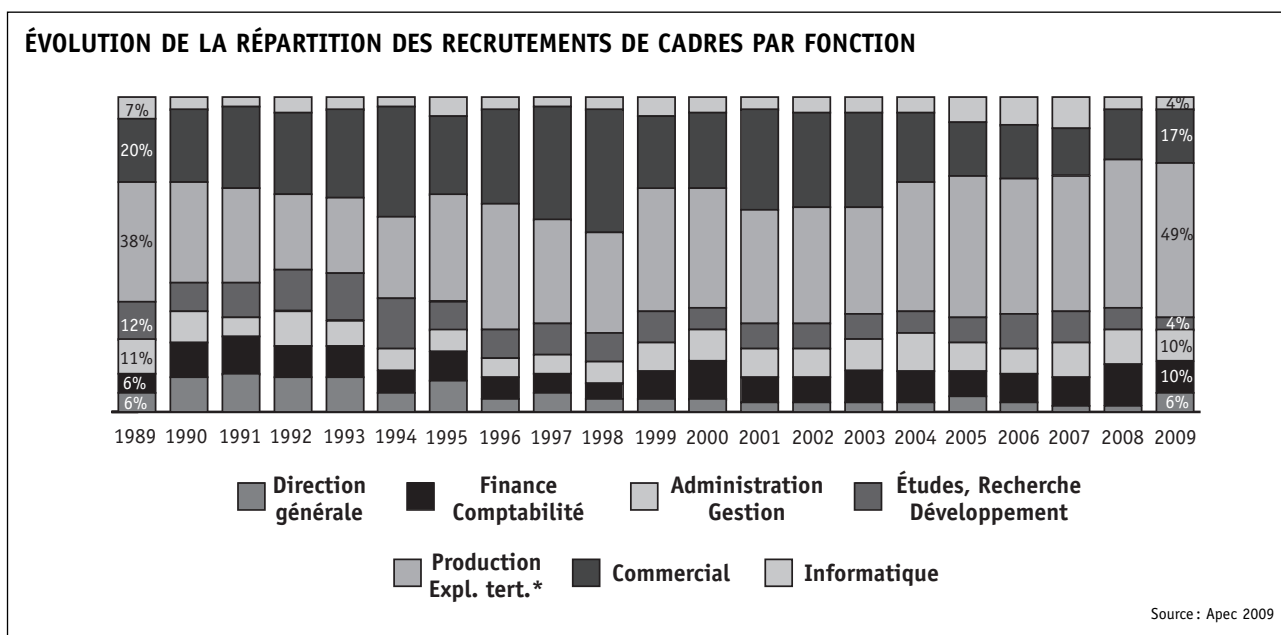


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Tous les secteurs ont réduit drastiquement leurs recrutements de cadres. Néanmoins, les moins touchés proportionnellement ont été les transports et la construction. Dans un cas, bénéficiant des investissements de l'Etat (dans les transports en commun urbains notam-

ment) et dans l'autre, grâce aux mesures de relance gouvernementales. En outre, dans la construction, l'impact de la crise a été tel que les embauches qui ont été réalisées l'ont été par les entreprises les plus solides, les autres ayant vraisemblablement déjà cessé leur activité.

Les cadres et ingénieurs de production industrielle, de chantier et d'exploitation tertiaire toujours prédominants



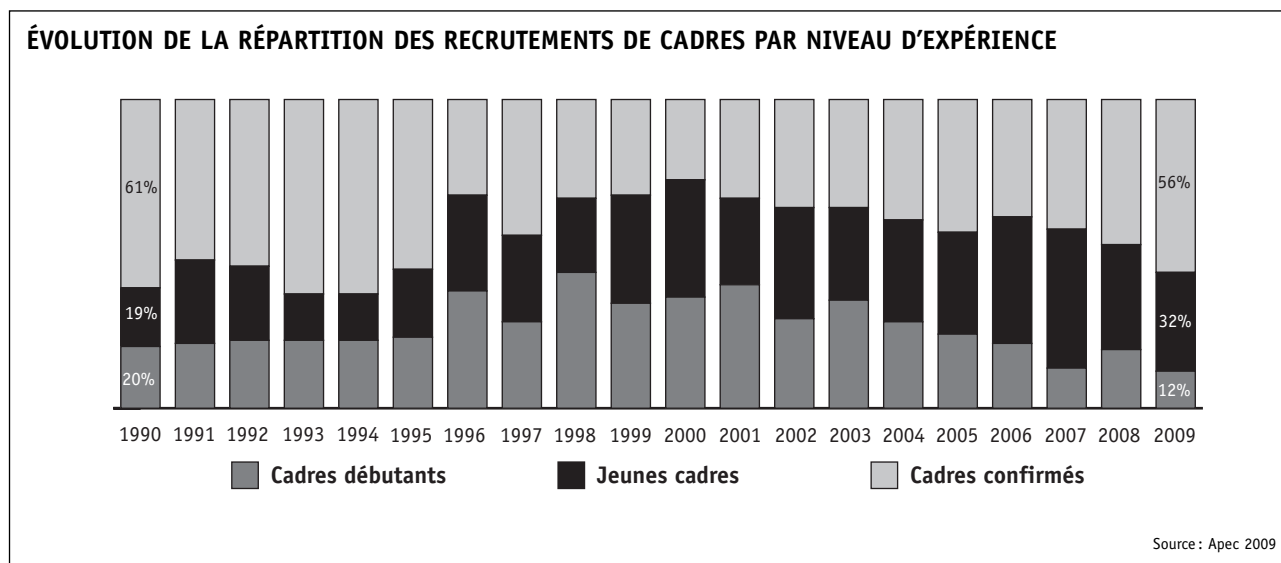
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## ESPAGNE : RETOURNEMENT BRUTAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

Malgré la crise économique, les besoins en compétences cadres existent toujours dans les fonctions liées à la production et l'exploitation tertiaire. Egalement, la fonction de direction générale voit son poids dans les recru-

tements progresser, portée vraisemblablement par les restructurations d'entreprises et par le renouvellement des équipes dirigeantes, habituels dans les périodes difficiles.

### L'expérience revient sur le devant de la scène



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

En période de crise, les entreprises privilégient traditionnellement l'expérience et l'opérationnalité. 2008-2009 ne fait pas exception à la règle. Les entreprises espagnoles qui ont effectué un recrutement, ont embauché dans plus d'un cas sur deux un cadre confirmé. A noter également la proportion de cadres débutants dans les

embauches, la plus faible enregistrée depuis 1990. Une baisse inquiétante dans ce pays où déjà les conditions d'emplois des plus jeunes sont difficiles : le taux d'emploi « temporaire » (contrat temporaire ou intérim) chez les moins de 25 ans s'élève à 62% contre 41% en moyenne dans l'UE à 25<sup>3</sup>.

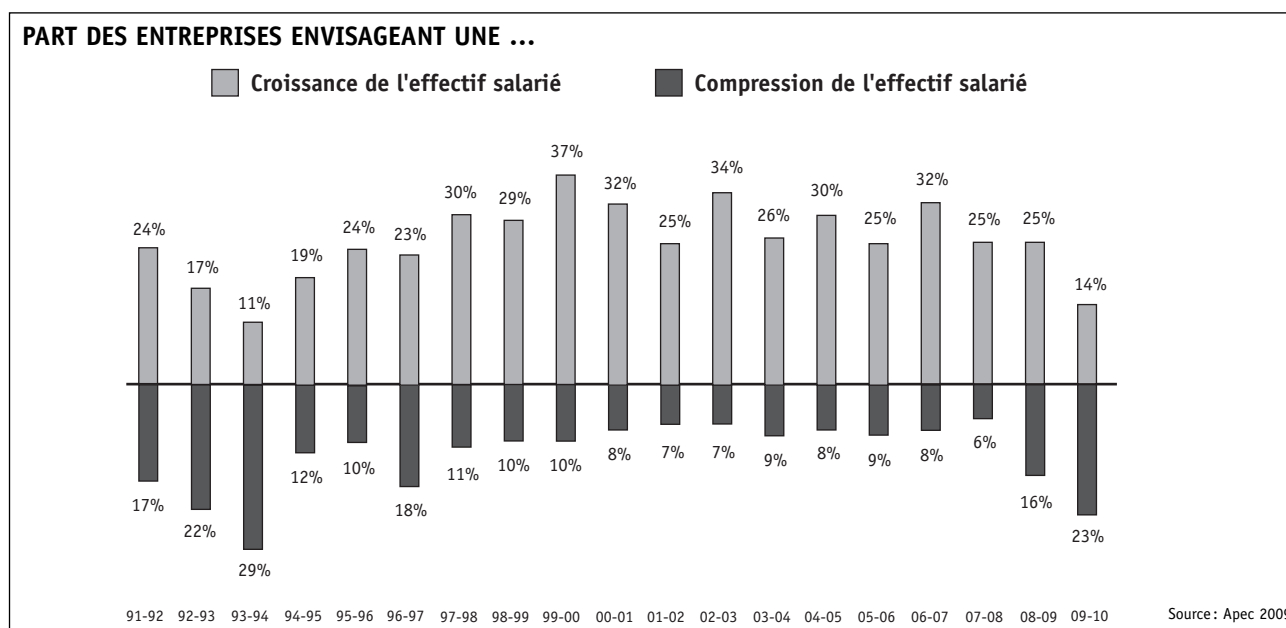
<sup>3</sup> Institut national de la statistique espagnole (INE), 2007.

## ■ 2009-2010 : L'ESPAGNE DANS LES SABLES MOUVANTS

Si pour certains de ses voisins européens un relatif optimisme commence à se répandre pour les mois à venir, l'Espagne peine à entrevoir une sortie de crise. En effet, les prévisions les plus optimistes ne tablent pas sur une

reprise avant le deuxième trimestre 2010. La Commission européenne n'envisage pas, quant à elle, un retour de la croissance avant 2011.

### Le pessimisme l'emporte pour les salariés ...

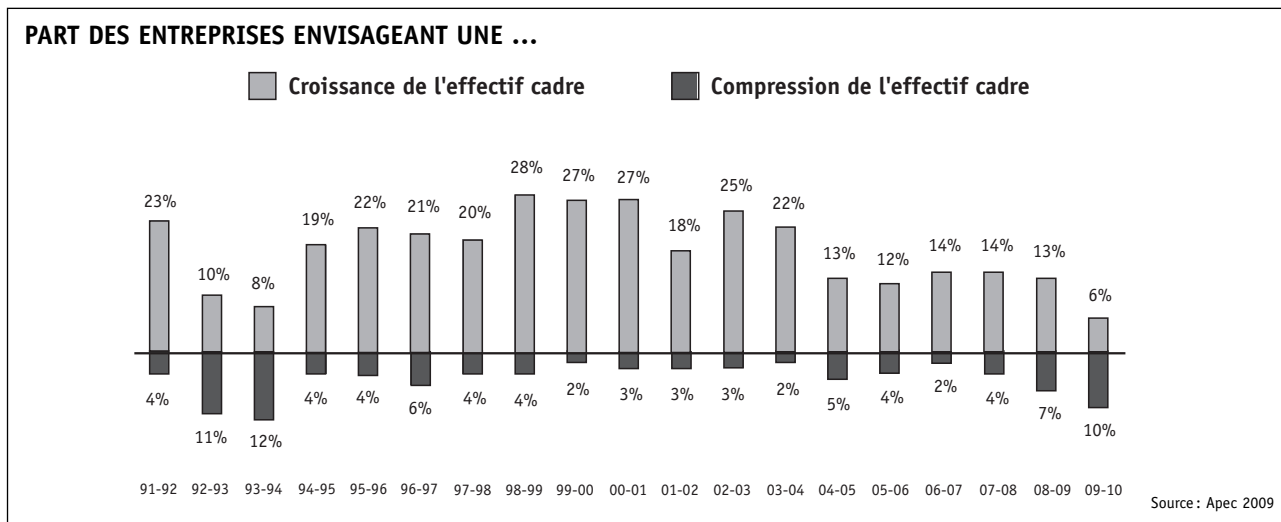


L'Espagne, touchée par la crise économique plus rapidement que les autres pays européens, avait vu le pessimisme gagner du terrain pour 2008-2009. Les perspectives pour 2009-2010 suivent cette tendance, avec des intentions de réduction de l'effectif salarié qui se sont largement étendues à près d'un quart des entreprises (+7 points). A l'inverse, les entreprises envisagent nettement

moins souvent d'accroître leur effectif salarié (-11 points). Les intentions de réduction de l'effectif salarié deviennent ainsi supérieures à celles de croissance pour la première fois depuis 1993-1994, signe d'un recul probable de l'emploi salarié espagnol.

## ESPAGNE : RETOURNEMENT BRUTAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

... comme pour les cadres



Pour l'effectif cadre également, les perspectives pour la fin de l'année 2009 et le début 2010 sont sombres : les intentions de compression progressent de 3 points en même temps que celles de croissance reculent de 7 points. Illustration d'une situation du marché de l'em-

ploi détériorée, les entreprises sont proportionnellement plus nombreuses à envisager de réduire leur effectif cadre que de l'augmenter, augurant de possibles nouvelles pertes d'emplois cadres.

### 2009-2010 : l'effondrement des recrutements de cadres se poursuivrait

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
30 600	22 000 à 28 000	-28% à -8%

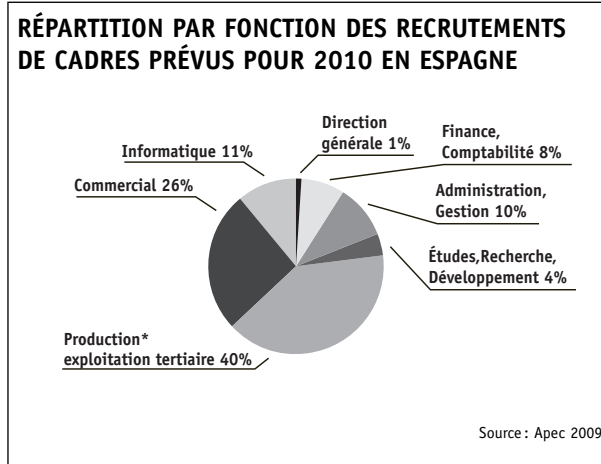
Source : Apec 2009

En 2009-2010, le nombre de recrutements de cadres pourrait poursuivre sa décline : de -8% dans le meilleur des cas, ce qui amènerait le niveau des embauches à celui

enregistré en 1994-1995, point bas dans les recrutements en Espagne, voire de -28%, pour à peine dépasser les 20 000, un volume jamais enregistré.

### Les cadres commerciaux davantage recherchés

Dans la nécessité absolue d'au moins préserver leur place sur les marchés, les entreprises pourraient pour 2009-2010 renforcer leurs embauches de commerciaux : leur part progresserait de 9 points. Signe d'une légère reprise des investissements des entreprises ? Les cadres informaticiens pourraient être davantage recrutés.



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# FRANCE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE FIGÉ

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	58,6 millions	63,7 millions
Taux d'activité	67%	70%
Taux de salariat	85%	90%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	10,5 millions	10,96 millions
Taux d'emploi	60%**	65%

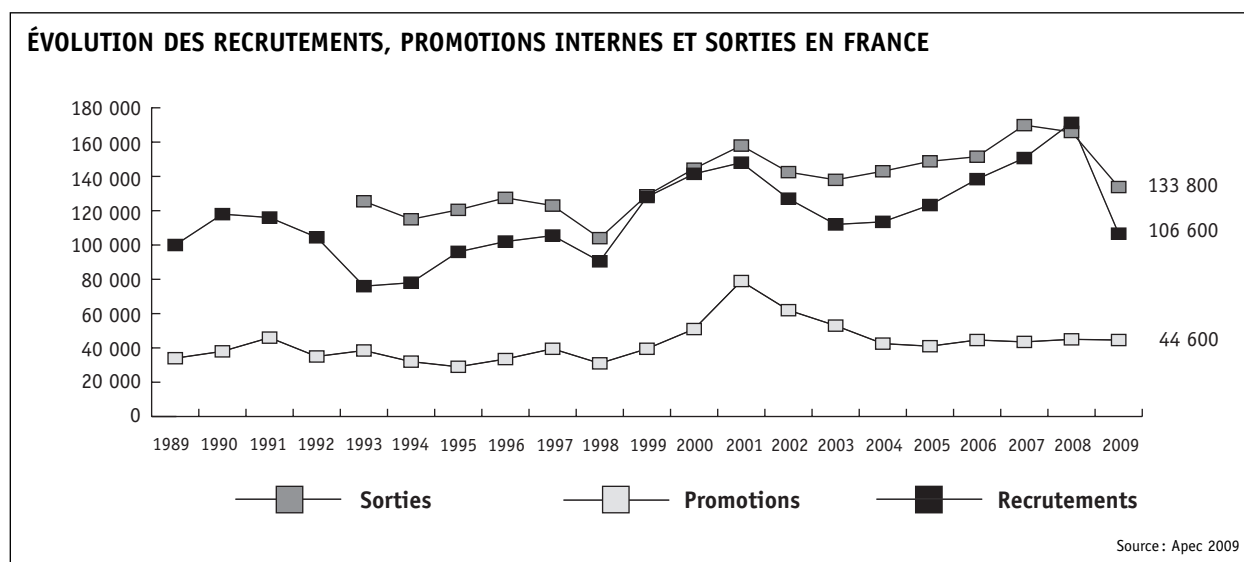
  

	1989	2009
Population cadre	1,320 millions	1,65 millions
Taux d'encadrement	14%	16%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale  
 \*\*1996

Sources : Apec, Eurostat

## BILAN 2008-2009 : FREIN BRUTAL AUX MOUVEMENTS EXTERNES DE CADRES



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

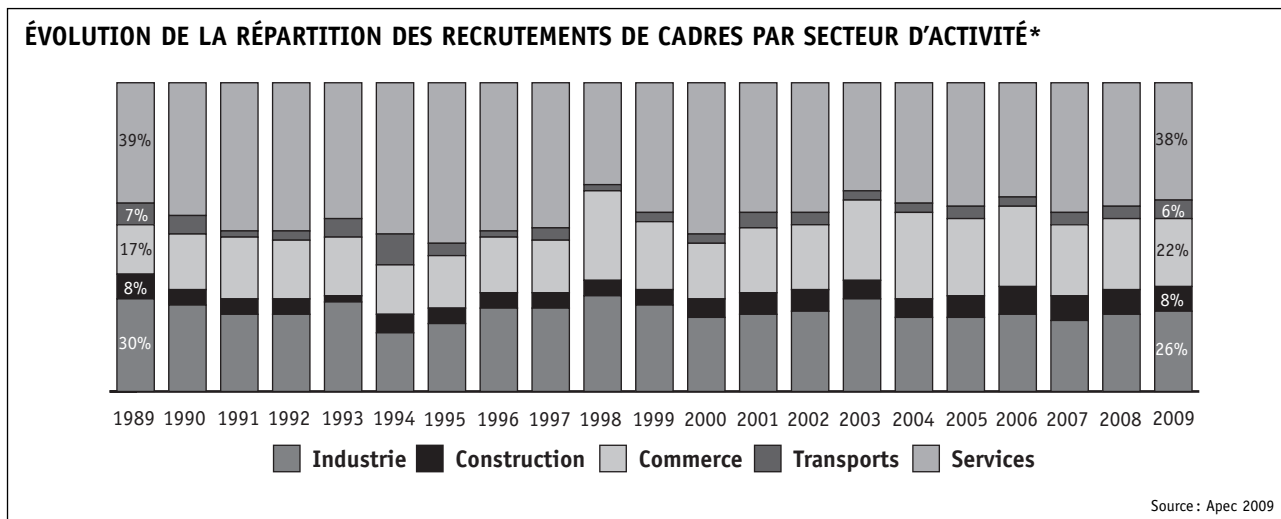
Historiquement, le marché de l'emploi cadre français se caractérise par des recrutements externes et des sorties à haut niveau. Depuis 20 ans, la tendance globale est à leur augmentation. La période allant de juillet 2008 à juin 2009 a mis fin à leur hausse continue depuis 2003. La conjoncture économique s'est aussi effondrée sur cette période : le PIB a enregistré un recul de 1,4% au dernier trimestre 2008 et de 1,4% au premier trimestre 2009<sup>1</sup>. Le marché de l'emploi s'est également dégradé : le chômage est reparti à la hausse et pourrait prochainement repasser au dessus de la barre symbolique des 10%<sup>2</sup>.

Dans cet environnement, le retournement sur le marché de l'emploi cadre a été brutal : les recrutements externes ont chuté de 38% et les sorties de 19%. Les entreprises ont mis un frein à leurs embauches de cadres et ces derniers ont été moins nombreux à se rendre disponibles sur le marché de l'emploi, préférant reporter les projets de mobilité. En revanche, les entreprises ont continué à faire appel à leurs ressources internes : les promotions internes de non cadres au statut de cadre sont restées quasiment stables. Le marché s'est donc figé face aux incertitudes économiques. Si les sorties dans leur ensemble n'ont pas augmenté, les départs à la retraite ont eux progressé (+11%). Ils ont représenté près d'une sortie sur cinq.

<sup>1</sup> Source : Eurostat, octobre 2009.

<sup>2</sup> Source : Insee, Point de conjoncture, octobre 2009.

## Maintien de la répartition des embauches par secteur

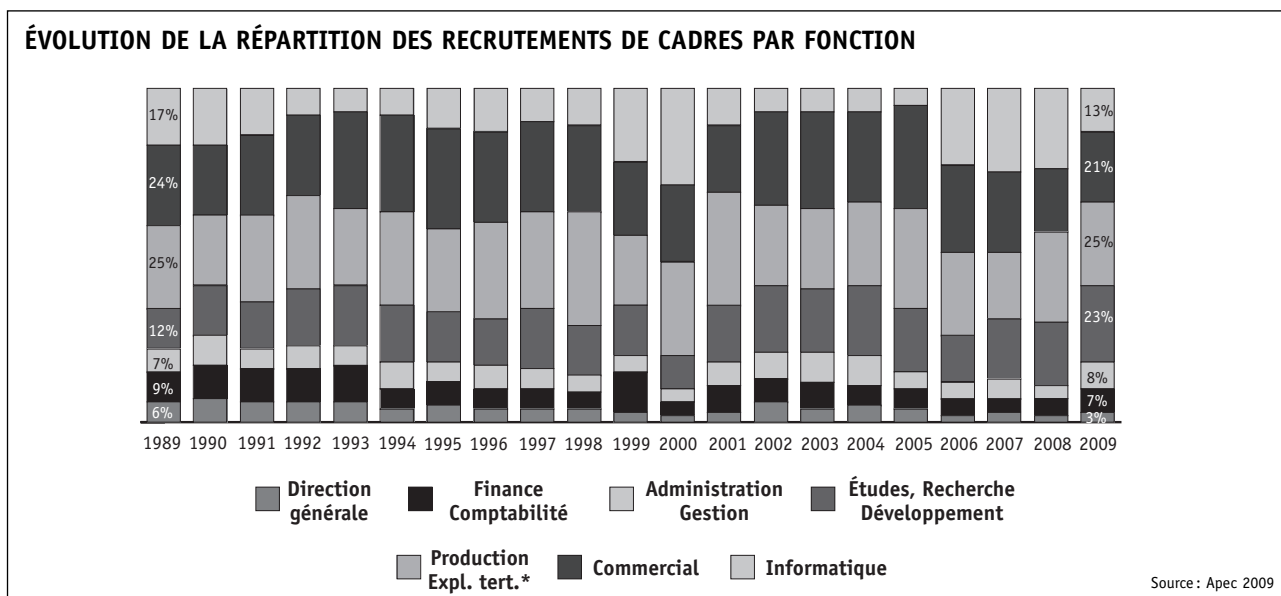


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Au cours des vingt années étudiées, le secteur des services est resté largement prépondérant dans les recrutements de cadres : de 33% en 1998 en passant par des pics à près de 50% des embauches. Entre juillet 2008 et

juin 2009, la baisse des recrutements de cadres a touché tous les secteurs et a été quasiment de même intensité. Ce qui confirme la position attentiste de l'ensemble des entrepreneurs.

## Les activités fonctionnelles privilégiées

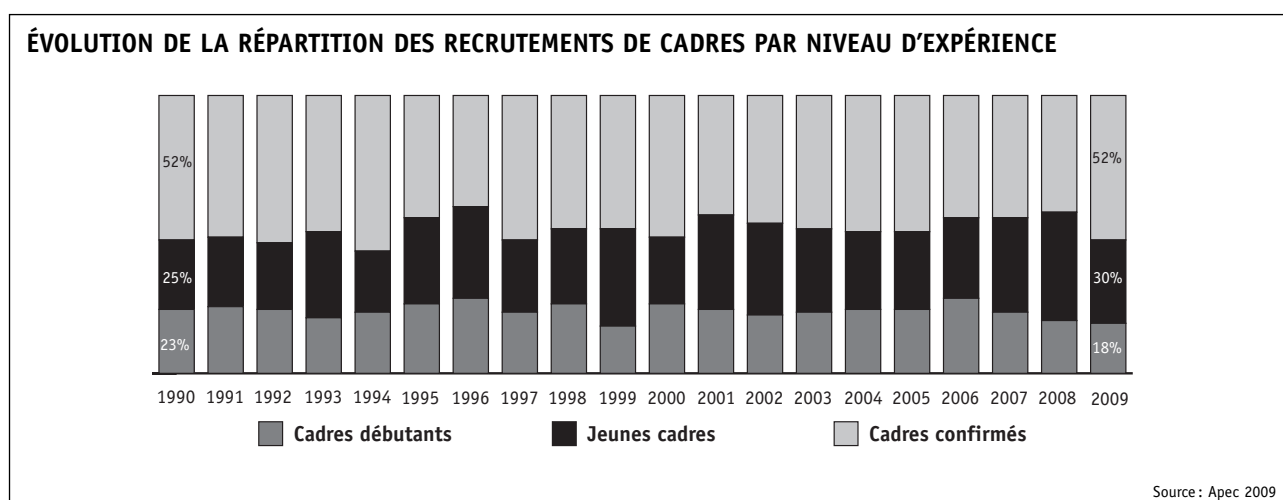


\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

Le recul des embauches de cadres s'est répercuté sur quasiment toutes les fonctions. Néanmoins, la fonction administration, RH, communication a mieux résisté. C'est tout particulièrement le cas des cadres des fonctions RH, à la fois pour renforcer dans les entreprises les capacités de conseil en GPEC mais aussi en relations sociales dans le cadre de la mise en place des plans sociaux et de restruc-

turation et pour mettre en œuvre les nombreuses réformes. A contrario, ce sont les cadres informaticiens qui ont proportionnellement le plus pâti de cette baisse des recrutements de cadres. En effet, les entreprises clientes ont revu à la baisse leurs dépenses et notamment celles liées aux projets informatiques, affectant l'activité des prestataires d'activités informatiques.

### Les cadres débutants résistent face à la crise



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

L'évolution des profils recherchés reflète la conjoncture du marché de l'emploi cadre : dans les années de crise, les entreprises, prudentes, privilégient l'expérience tandis que lors de périodes de recrutement massif, les jeunes cadres et débutants ont davantage d'opportunités. Toutefois, entre juillet 2008 et juin 2009, les cadres débutants français ont été relativement épargnés comparativement aux huit autres pays. La France est ainsi, avec la Belgique, le pays où les entreprises ont recruté proportionnellement le plus de débutants. Néanmoins le

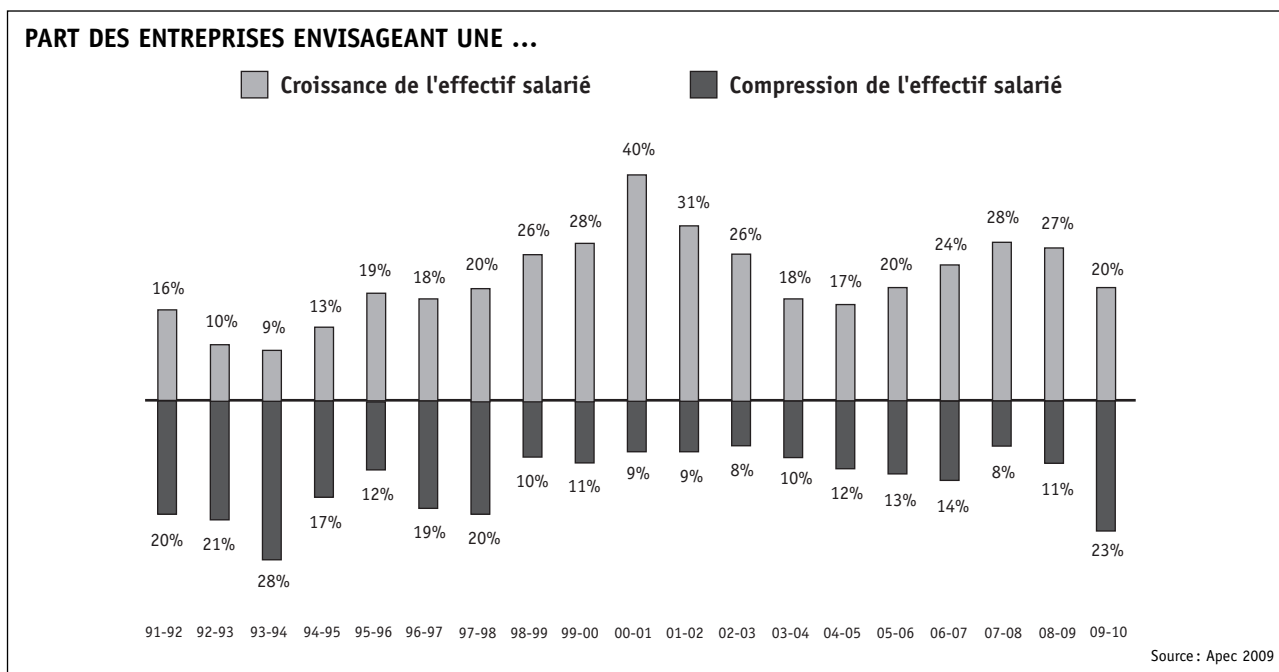
repli sur l'expérience a aussi été marqué : 52% des recruteurs ont privilégié une expérience d'au moins cinq ans, proportion proche des maximums enregistrés. Dans un marché où la mobilité inter-entreprises a quasiment été réduite de moitié, les entreprises ont trouvé moins souvent de jeunes cadres disponibles, profil qu'elles affectionnent particulièrement. Leur part dans les recrutements s'est donc réduite de 9 points. Les recruteurs se sont donc reportés en priorité sur les profils confirmés puis les débutants.

## ■ 2009-2010 : LES PERSPECTIVES S'ASSOMBRISSENT

Après avoir enregistré une croissance de son PIB au deuxième trimestre 2009 (+0,3%), les prévisions pour la fin 2009 en France s'améliorent<sup>3</sup>. La progression du PIB pourrait se maintenir pour les deux derniers trimestres 2009, et amènerait sur l'ensemble de l'année un recul de l'ordre de 2,2%. Les estimations pour 2010 ont été également revues à la hausse, et s'établissent autour de 1%

de croissance du PIB. Toutefois, le marché du travail sur le secteur marchand devrait continuer à connaître des destructions d'emploi salarié : autour de 190 000 pour 2010 après les 580 000 pertes qui pourraient être enregistrées pour 2009. De plus, la hausse du chômage pourrait peser sur la consommation intérieure, l'un des soutiens de la croissance.

### Des perspectives salariales en nette détérioration

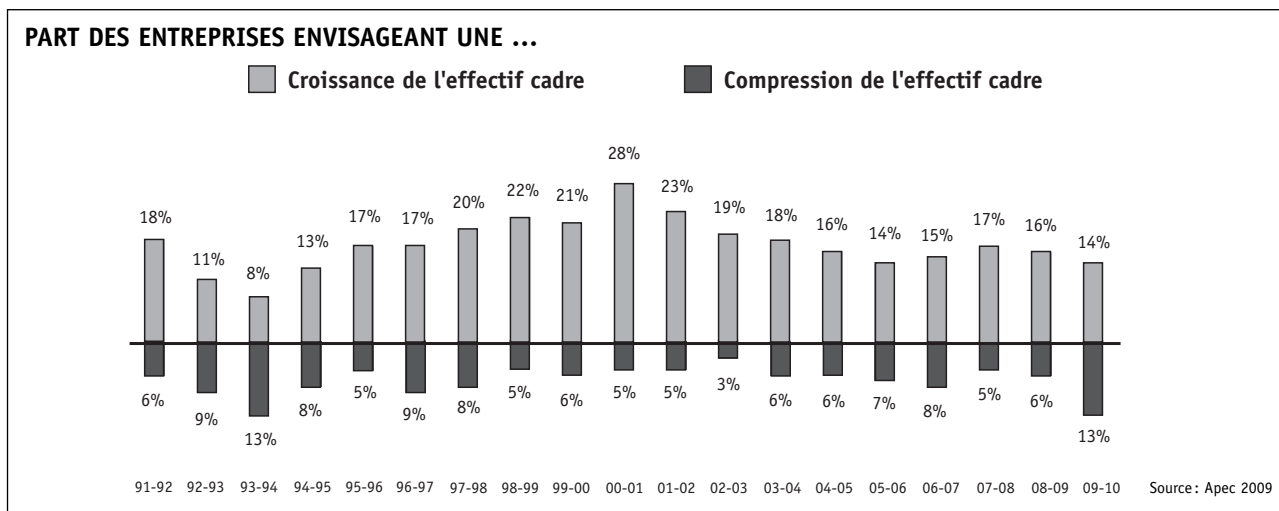


Recueillies en juin 2009, les intentions des entreprises françaises concernant l'emploi salarié illustrent les difficultés rencontrées par les entreprises au cours des 12 derniers mois. Les intentions de compression de l'effectif salarié progressent nettement (+12 points) et deviennent supérieures à celles de croissance. Cette configuration ne

s'était pas vue depuis 1996-1997 et confirme la possibilité de destructions d'emplois salariés. Toutefois, ces destructions pourraient être limitées : bien qu'en baisse significative, les intentions de croissance se maintiennent à un niveau moyen.

<sup>3</sup> Insee, Point de conjoncture, octobre 2009.

## Les effectifs cadres plutôt préservés



Les perspectives pour les cadres pour la période de juillet 2009 à juin 2010 n'ont pas connu de retournement brutal : les intentions de compression progressent nettement (+7 points), mais celles de croissance se maintiennent également (-2 points). Les intentions d'augmentation des effectifs restent ainsi supérieures à celles de réduction. On retrouve la configuration observée en 1992-1993,

période également de crise économique. D'ailleurs, c'est la première année depuis les perspectives émises pour 1993-1994 que la part des entreprises envisageant de réduire leur effectif cadre est aussi élevée. Néanmoins, l'emploi cadre, sans beaucoup progresser, pourrait être préservé.

## Des prévisions à la baisse pour 2009-2010

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
106 600	82 000 à 101 000	-23% à -5%

Source : Apec 2009

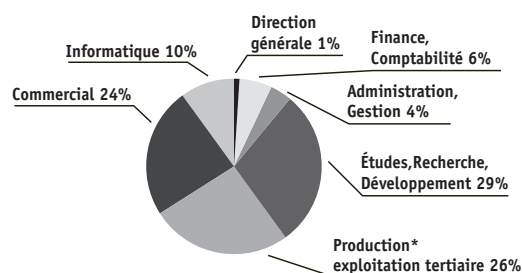
Dans ce contexte de crise économique, les prévisions de recrutement des entreprises sont nettement orientées à la baisse. Dans le meilleur des cas, la diminution pourrait être contenue à 5%, les embauches se maintiendraient alors au-dessus des 100 000. Mais les entreprises

pourraient poursuivre la réduction forte de leurs recrutements de cadres, ce qui amènerait le niveau des embauches proches des plus bas enregistrés entre 1993 et 1994.

## Les cadres en études et R&D privilégiés pour 2009-2010

Les recrutements dans la fonction informatique poursuivraient leur décline, au profit de ceux dans les études et la R&D. Cette fonction pourrait ainsi devenir la première fonction d'embauches des cadres.

## RÉPARTITION PAR FONCTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES PRÉVUS POUR 2010 EN FRANCE



Source : Apec 2009

\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# ITALIE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE ASPHYXIÉ

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	56,77 millions	59,6 millions
Taux d'activité	58%**	63%
Taux de salariat	71%	75%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	7 millions	7,67 millions
Taux d'emploi	51%***	59%

	1989	2009
Population cadre	820 000	954 500
Taux d'encadrement	12%	13%

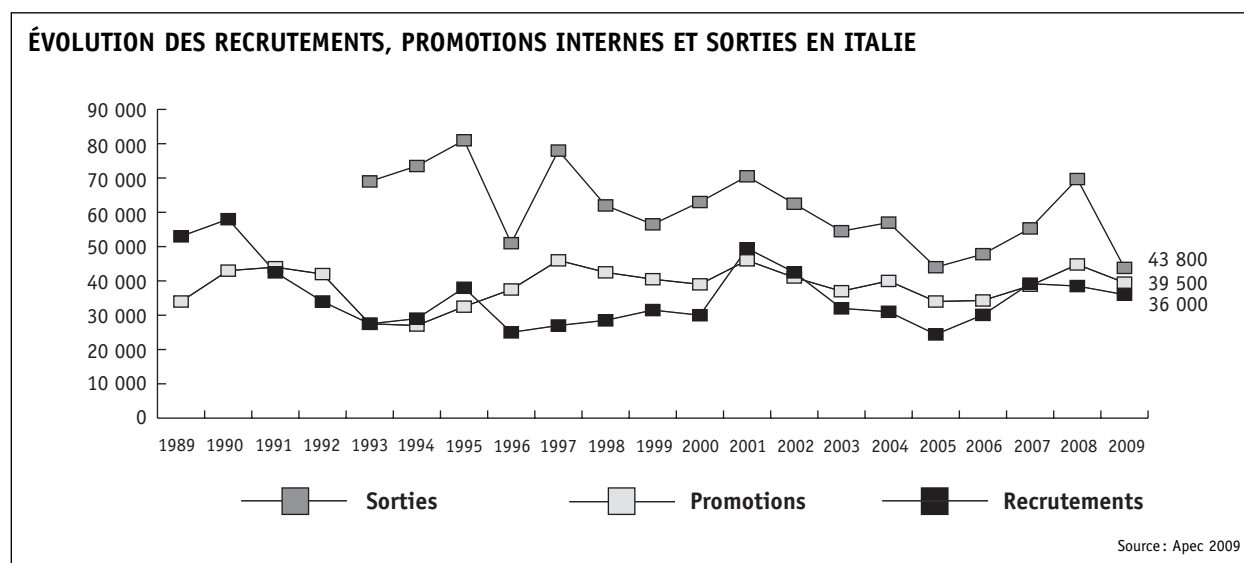
\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\*chiffre de 1993

\*\*\*1996

## BILAN 2008-2009 : TOUS LES INDICATEURS A LA BAISSSE



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

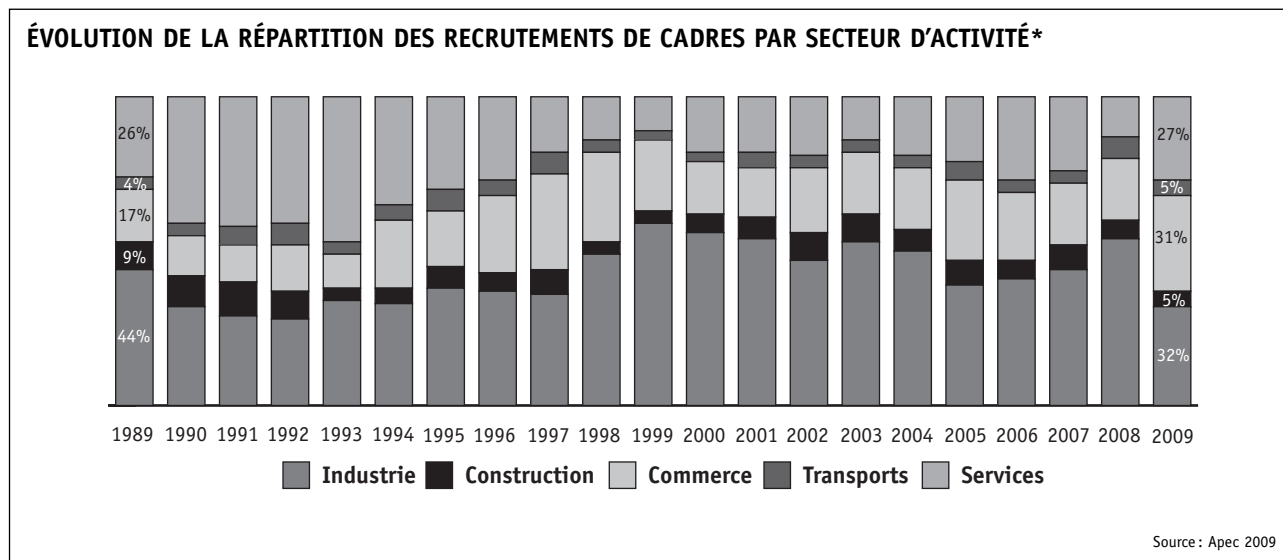
L'Italie a été le premier pays de la zone euro à entrer en récession à la fin de l'année 2007. La crise qu'elle subit actuellement est la plus grave qu'ait connue le pays depuis 60 ans : 5 trimestres consécutifs de récession auront suffi à effacer les 25 trimestres de croissance modérée qui les ont précédés. En 2009, la baisse du PIB s'est poursuivie mais au second trimestre, le rythme de la récession a commencé à marquer le pas. Au cours des 2 dernières décennies, sur le marché de l'emploi cadre italien, les recrutements externes étaient nettement inférieurs aux sorties, signe d'un faible dynamisme du marché et de créations de postes de cadres très limitées. Le volume important de sorties enregistré en 2008 était lié à une hausse massive des départs

à la retraite. Il a permis un appel d'air sur un marché déjà crispé et favorisé une légère progression des promotions internes.

En 2009, deuxième année de récession, le marché a changé de physionomie. Après le pic atteint en 2008, les sorties ont chuté (-37%) à un niveau jamais enregistré au cours de l'enquête. Les recrutements et les promotions ont également reculé mais de manière moins marquée (-6% et -12%). Enfin, le vivier d'emplois potentiels liés aux départs à la retraite (-38%) semble épuisé. Le marché de l'emploi cadre est asphyxié. La convergence des sorties, recrutements et promotions illustre le blocage total du marché.

## ITALIE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE ASPHYXIÉ

### Le commerce résiste

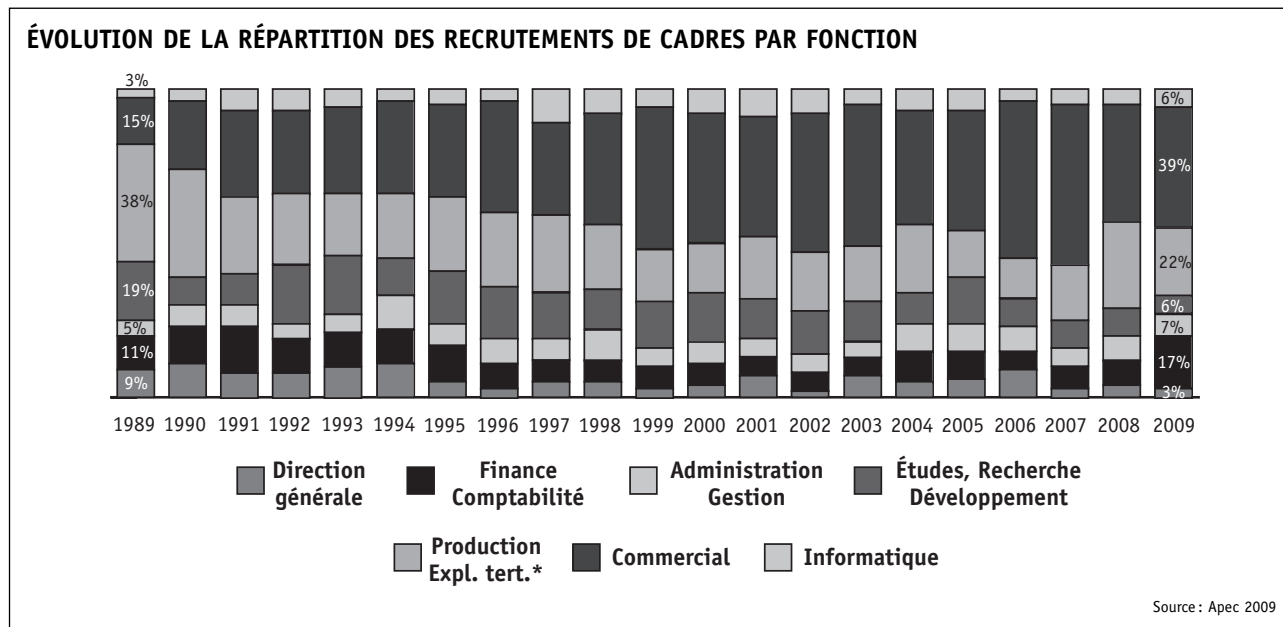


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Près d'un tiers des recrutements réalisés entre juin 2008 et juillet 2009 a concerné des cadres du commerce. Ce secteur a mieux résisté à la crise que l'industrie, secteur

phare du pays, dont la part dans les embauches de cadres a très nettement reculé (de 54% à 32%).

### Des cadres comptables et financiers très sollicités



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

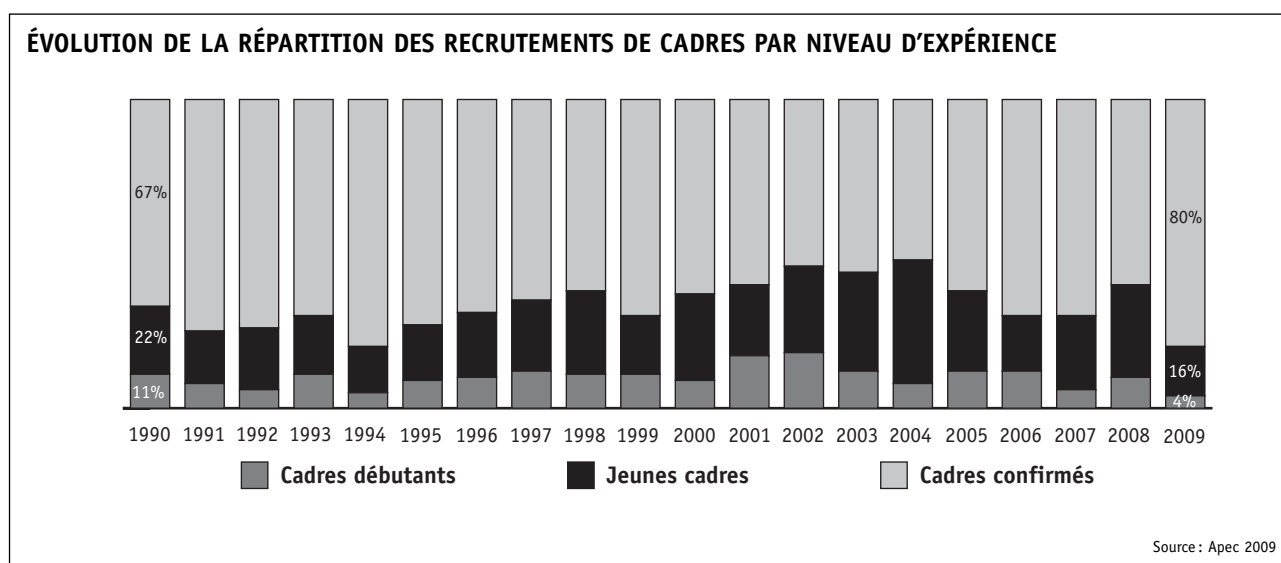
## ITALIE : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE ASPHYXIÉ

La part dans les recrutements des cadres comptables et financier a plus que doublé. Leurs compétences sont davantage recherchées lorsqu'il s'agit de rationaliser les coûts pour mieux traverser une crise.

Néanmoins, le poids des cadres commerciaux, fonction phare du marché de l'emploi cadre italien, est demeuré majoritaire dans les recrutements.

En lien avec la situation dégradée de l'industrie, la proportion de cadres de production a reculé de 6 points. Il en va de même pour la fonction études, recherche et développement dont la part dans les recrutements n'a jamais été aussi faible.

### Repli massif sur l'expérience la plus longue



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.*

*Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.*

*Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

En Italie, traditionnellement, l'insertion des plus jeunes sur le marché du travail est difficile. Notamment, les cadres débutants de moins d'un an d'expérience y sont les moins favorisés des huit pays étudiés depuis 1989. En moyenne, ils représentent seulement 1 recrutement de cadres sur 10.

En 2009, comme souvent en période de crise, les recruteurs italiens ont misé plus que jamais sur l'expérience : 80% des recrutements ont concerné des cadres de plus de 5 ans d'expérience. On retrouve ainsi le niveau histo-

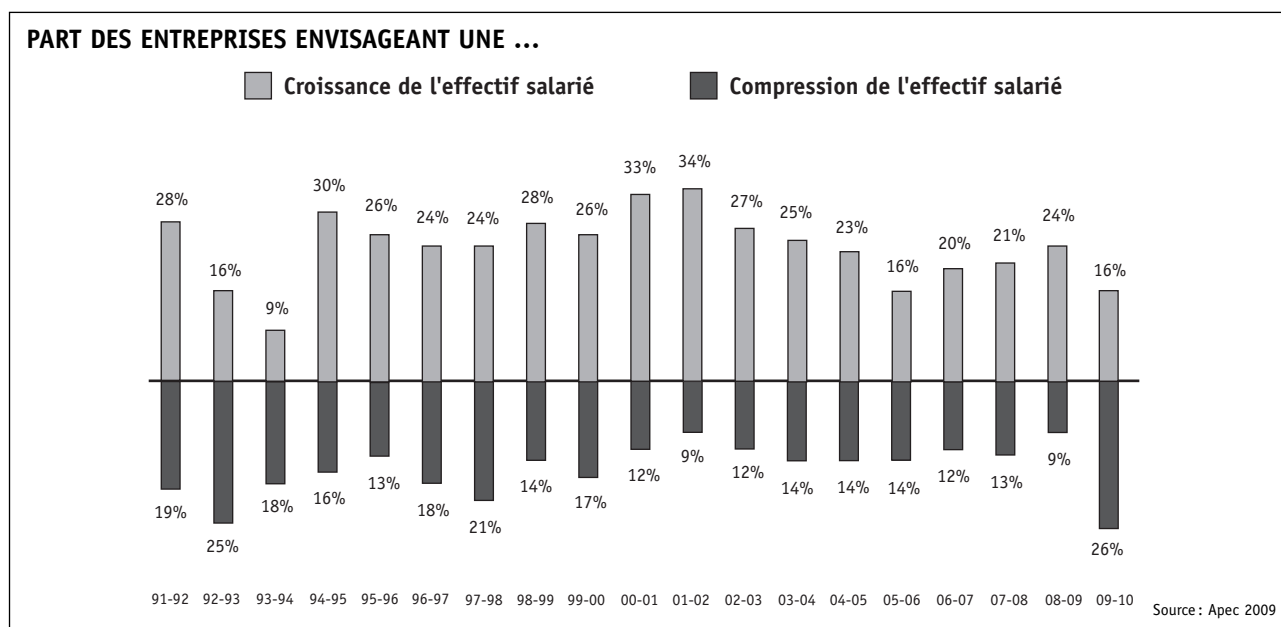
rique de 1994. Cette évolution défavorise fortement les jeunes cadres dont le poids dans les embauches est divisé par 2, mais également les cadres débutants qui ne constituent plus que 4% des recrutements soit la part la plus basse jamais enregistrée. Cette tendance est à mettre en parallèle avec le recul des recrutements dans la fonction études, recherche et développement, postes habituellement pourvus par de jeunes diplômés ou de jeunes cadres.

## ■ 2009-2010 : INCERTITUDES

La troisième économie de la zone euro pourrait envisager une sortie de crise en 2010 avec une croissance possible du PIB estimée à 0,7%. Cette sortie de crise, très fragile, pourrait s'appuyer sur la consommation privée qui apparaît comme l'un des principaux leviers pour sortir l'économie italienne de la récession, les ménages italiens étant les moins endettés parmi les pays de l'OCDE. Ces derniers mois, les décisions d'achats des ménages ont été motivées par la conjugaison d'un regain de confiance des consommateurs, de la désinflation et de mesures fiscales en faveur, notamment, du secteur automobile. Élé-

ments qui pourraient perdurer en 2010, même si certains sont temporaires comme les mesures fiscales. Néanmoins, le soutien apporté à l'économie par la dépense privée risque de ne pas être suffisant pour insuffler l'élan nécessaire à une reprise durable. En effet, le marché de l'emploi devrait continuer à se dégrader et l'augmentation du chômage inciterait les ménages à épargner de nouveau. Aussi, le rythme de la reprise en Italie dépendra, dans les prochains mois, du soutien apporté à la consommation par les exportations et l'investissement.

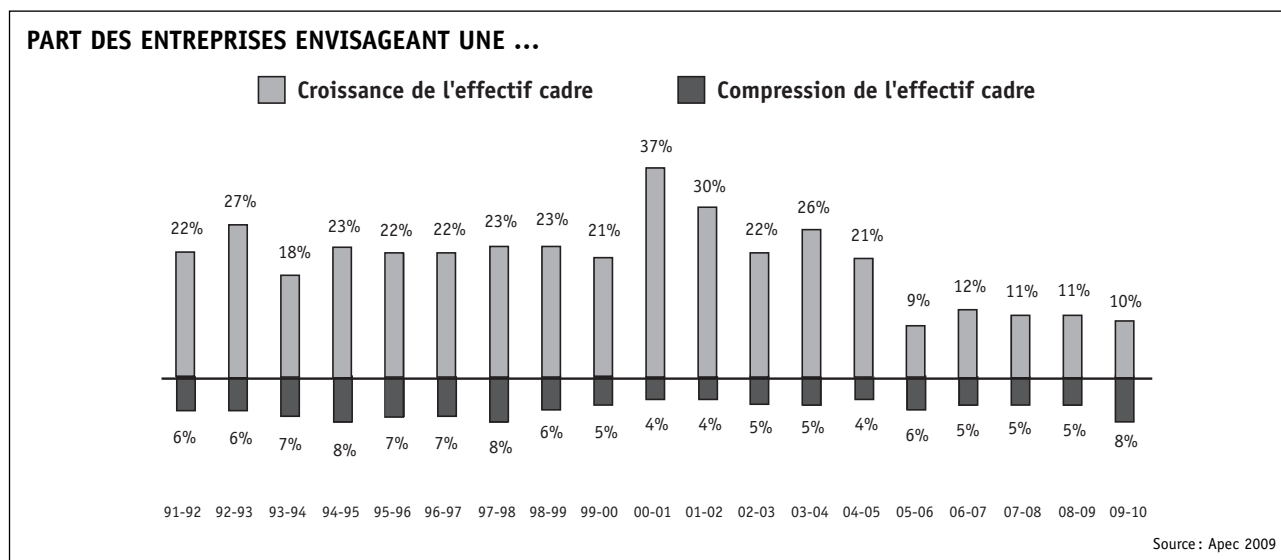
### Des perspectives salariales pessimistes



En juin 2009, dans le sillage d'un climat économique très sombre, les entreprises italiennes faisaient preuve d'un certain pessimisme concernant l'évolution de leur effectif salarié : 26% envisageaient une compression pour 2009-2010, soit +15 points par rapport aux perspectives de la période précédente. Dans le même temps les inten-

tions de progression reculaient de 8 points, devenant ainsi moins fréquentes que les intentions de réduction. On retrouve la configuration de la période 1992-1994, dernière crise majeure pour l'emploi, ce qui laisse présager de probables pertes d'emplois salariés.

## Des perspectives cadres en léger retrait



En juin 2009, les perspectives d'évolution des effectifs cadres étaient en léger retrait par rapport à la période précédente, illustrant de nouveau l'attitude prudente des entreprises italiennes. Les intentions de progression étaient en recul d'1 point tandis les prévisions de com-

pression progressaient de 3 points mais étaient les moins fréquentes. A noter, les projets de compression sont plus marqués dans les grandes entreprises et le secteur industriel.

## Des prévisions de recrutements de cadres en retrait

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
36 000	31 000 à 35 000	-14% à -3%

Source : Apec 2009

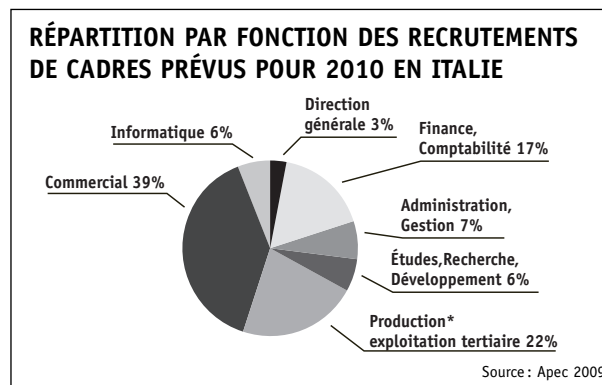
Dans ce contexte économique incertain, les recrutements prévus pour 2009-2010 se situeraient entre 31 000 et 35 000, soit une évolution variant de -21% à la sta-

bilité. La réalisation de la fourchette basse atteindrait ainsi le niveau observé en 2003-2004, période de l'après « bulle Internet ».

## Les cadres commerciaux : toujours prépondérants en 2009-2010

La répartition des recrutements par fonction devrait rester quasiment stable.

Avec près de 4 recrutements sur 10, les cadres commerciaux resteraient les plus sollicités par les entreprises.



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# LUXEMBOURG : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE QUI SE GRIPPE

Note : lors des trois premières éditions du Panel Europe, les pays du Benelux étaient analysés ensemble. Il y a des résultats spécifiques au Luxembourg à partir de 1992.

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	390 000	484 000
Taux d'activité	63%	67%
Taux de salariat	90%	93%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	120 000	202 979**
Taux d'emploi	59%***	63%

	1992	2009
Population cadre	15 700	41 600
Taux d'encadrement	13,5%	21%

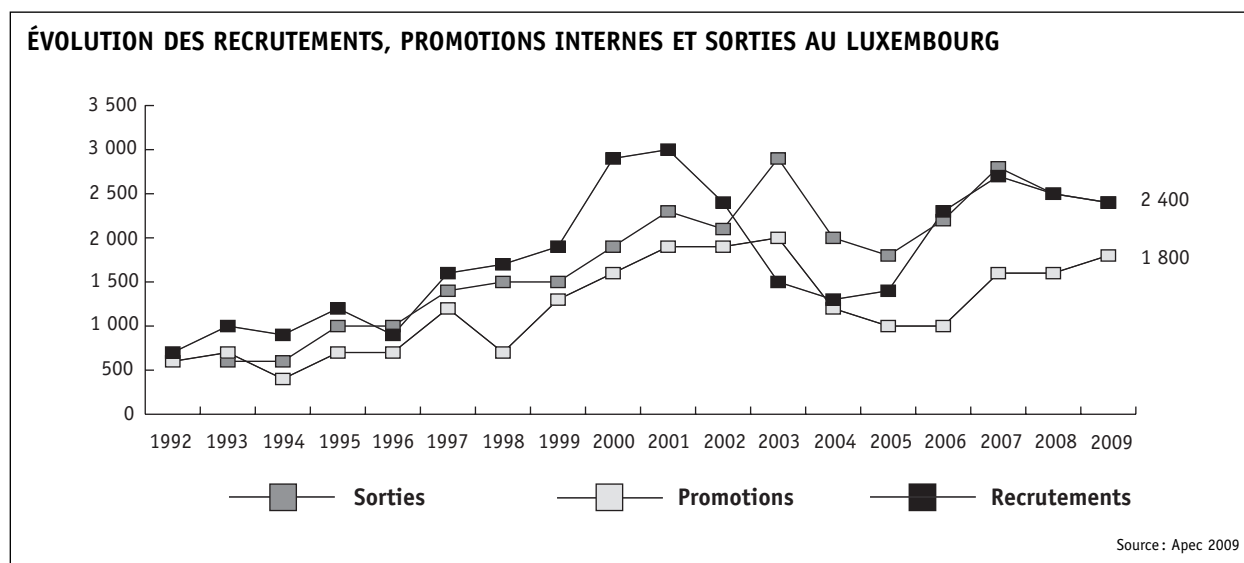
\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\*avec les transfrontaliers

\*\*\*1996

## BILAN 2008-2009 : LES PROMOTIONS INTERNES RELAIENT LES RECRUTEMENTS



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

Le Luxembourg est entré en récession au troisième trimestre 2008<sup>1</sup>. Un retournement de tendance brutal, qui s'est notamment traduit par une forte hausse du chômage, sur l'un des marchés de l'emploi cadre les plus dynamiques d'Europe. La récession s'est poursuivie au premier semestre 2009, mais de manière plus modérée (baisse du PIB de 0,3% au deuxième trimestre<sup>2</sup>). En 2009, le pays a continué à subir l'impact de la crise, le taux de croissance du PIB serait de -3%<sup>3</sup> et le taux de chômage atteint des niveaux historiques avec près de 6%<sup>4</sup>. Pour la deuxième année consécutive, les recrutements, qui égalent les sorties, fléchissent mais restent à haut niveau.

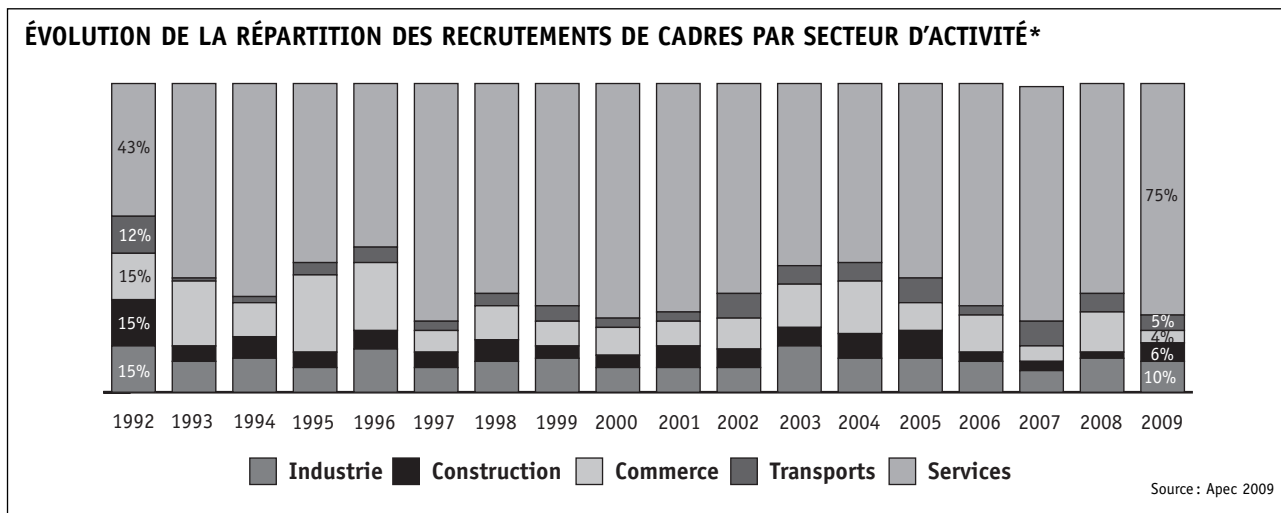
Le marché externe de l'emploi cadre est donc en recul : la baisse des embauches et des sorties témoigne de la frilosité des cadres et des entreprises à l'égard de la mobilité.

En revanche, la promotion interne, qui avait peu évolué sur la période précédente, progresse de nouveau, les entreprises puisant dans leur vivier interne pour remplacer les départs à la retraite qui affichent une hausse significative (de 300 à 500 départs). Au final, le nombre de nouveaux postes cadres augmente de 13% par rapport à 2007-2008, à 1800, configuration rare cette année.

<sup>1, 2</sup> Source : Eurostat, octobre 2009.

<sup>3, 4</sup> Source : prévisions de l'OCDE octobre 2009

## Le secteur des services toujours prépondérant dans les recrutements de cadres



\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

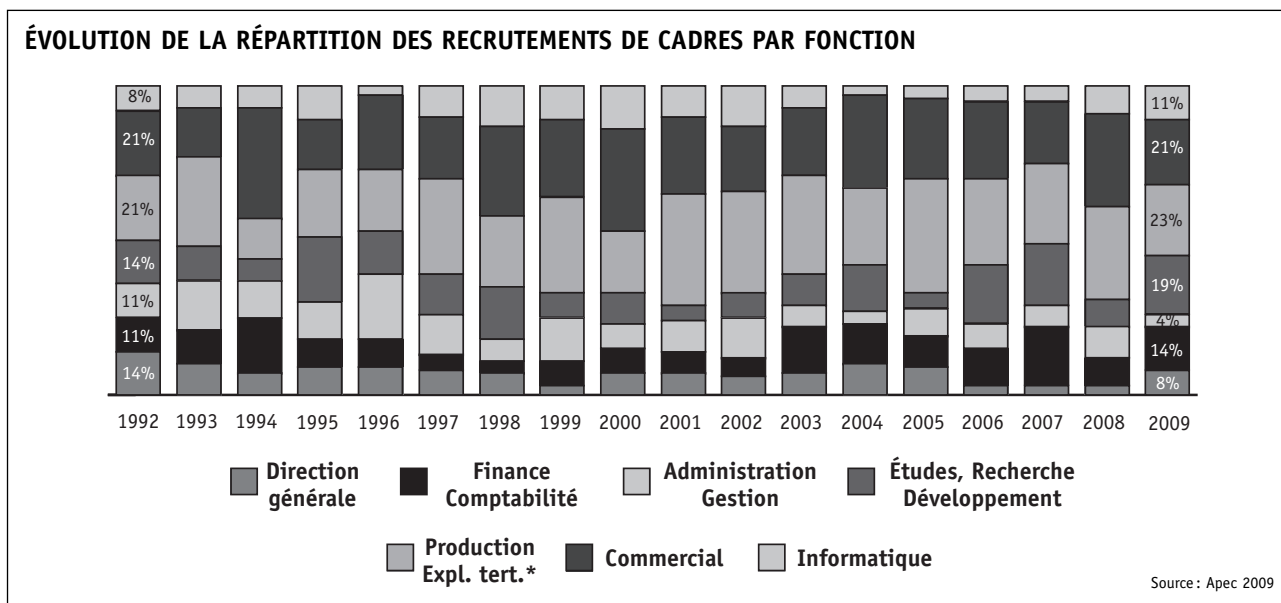
En 2008-2009, les trois quart des recrutements ont été réalisés dans les services, soit une progression de 7 points par rapport à la période précédente. Le secteur a en effet bénéficié de la bonne tenue des services non financiers jusqu'à la fin 2008.

La part des recrutements dans la construction progresse de 4 points, l'activité du secteur ayant bien résisté, en particulier dans la branche du non-résidentiel. Quant à l'industrie, très durement touchée par la crise, sa part dans les embauches affiche une très légère baisse,

une tendance sans doute amortie par les mesures gouvernementales de financement du chômage partiel. Les entrées dans ce dispositif ont bondi dans ce secteur.

Egalement touchées par la crise et le déficit de confiance des ménages, les entreprises du commerce, qui ne peuvent plus s'appuyer sur la consommation privée, voient leur poids dans les embauches s'effondrer et perdre 9 points.

## Finance-comptabilité : fonction clef dans la période de crise



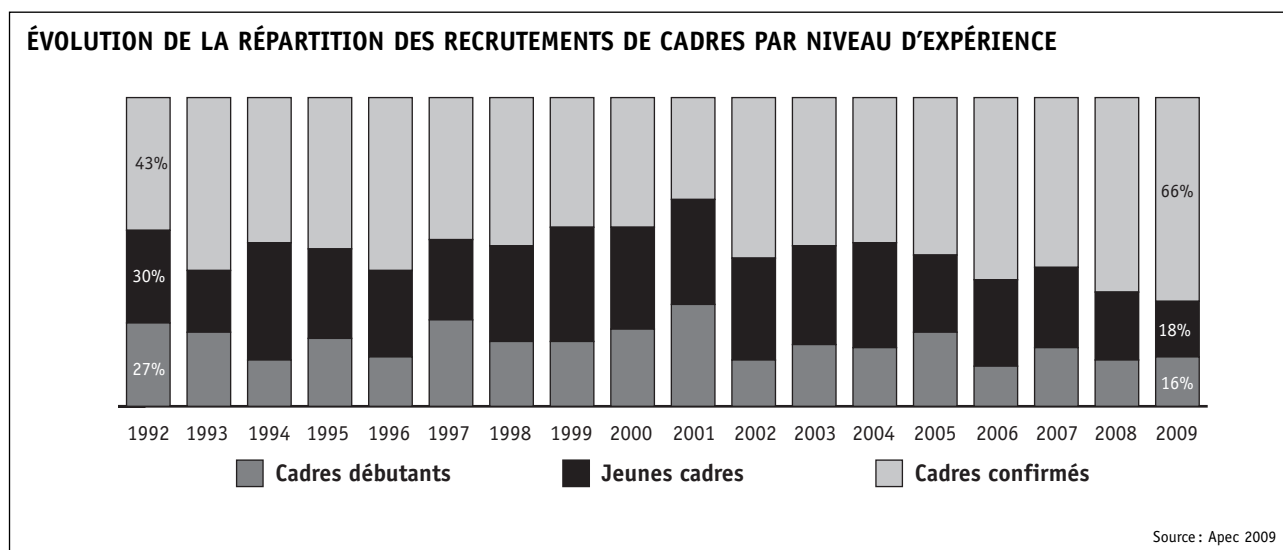
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## LUXEMBOURG : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE QUI SE GRIPPE

Portée à la fois par la bonne tenue des activités de crédit et la demande de cadres spécialisés dans l'audit, la proportion des cadres de la fonction finance-comptabilité, a progressé de 5 points dans les recrutements.

En revanche, en lien avec la conjoncture, les deux fonctions phares du marché de l'emploi cadre au Luxembourg, le commercial et la production exploitation tertiaire voient leurs parts dans les embauches reculer respectivement de 9 et 7 points.

### Repli sur l'expérience longue



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.*

*Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.*

*Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

La tendance observée en 2007-2008 se confirme : dans un contexte d'incertitude, les entreprises font massivement appel aux cadres les plus expérimentés. Ils ont représenté près de 7 recrutements sur 10. Cet accroisse-

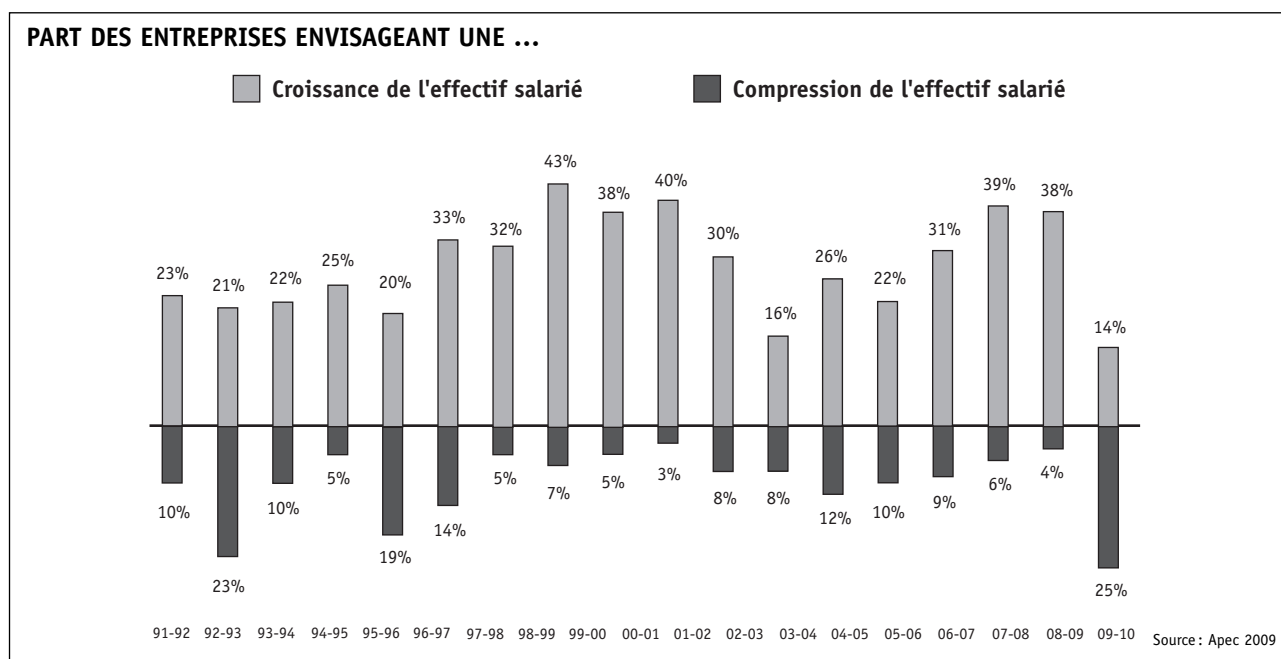
ment s'est fait exclusivement au détriment des jeunes cadres, de 1 à 5 ans d'expérience, tandis que le poids des cadres débutants est resté stable.

## ■ 2009-2010 : ATTENTISME

Après un an de récession, le Luxembourg pourrait, en 2010, renouer avec la croissance, qui selon certaines estimations pourrait atteindre +0,1%<sup>5</sup>. Toutefois cette timide reprise serait très fragile. En effet, de nombreuses

incertitudes demeurent : la brutale dégradation du marché de l'emploi a fortement affecté les finances publiques et la consommation des ménages.

### Des perspectives salariales moroses



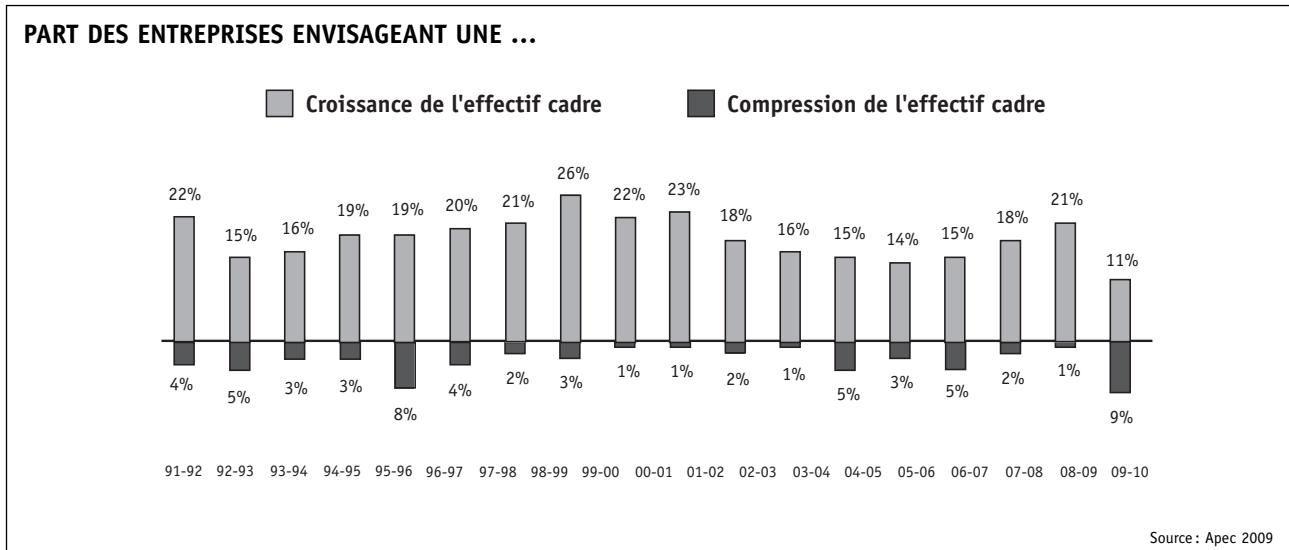
Interrogés en juin 2009, les entrepreneurs luxembourgeois expriment une forte inquiétude et des perspectives plutôt sombres pour de leur effectif salarié : un quart d'entre eux en envisagent une compression (soit une progression de 21 points). Dans le même temps, les intentions d'augmentation (14%) de l'effectif salarié

reculent de 24 points, devenant ainsi presque 2 fois moins fréquentes que les intentions de réduction. Un peu plus de 6 chefs d'entreprises sur 10 projettent de stabiliser leurs effectifs salariés en 2010. Les entreprises luxembourgeoises n'ont jamais été aussi pessimistes. Une nette baisse de l'emploi salarié est probable.

<sup>5</sup> Source : OCDE octobre 2009

# LUXEMBOURG : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE QUI SE GRIPPE

## Des perspectives cadres très partagées



Les intentions des entreprises luxembourgeoises concernant leurs effectifs cadres reflètent le contexte très incertain de l'économie en général et sont très partagées : la part des entreprises envisageant une hausse de leur effectif cadre est de 11% (soit une baisse de 10 points et la part la plus faible jamais observée), tandis que celles en

prévoyant la réduction s'élève à 9% (soit une hausse de 8 points et la part la plus élevée jamais observée). Toutefois, 8 chefs d'entreprise sur 10 prévoient une stabilité de leurs effectifs cadres ce qui correspond quasiment à la moyenne observée sur l'ensemble des 9 pays (82%).

## Des recrutements de cadres prévus en baisse

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
2 400	1 900 à 2 400	-21% à 0%

Source : Apec 2009

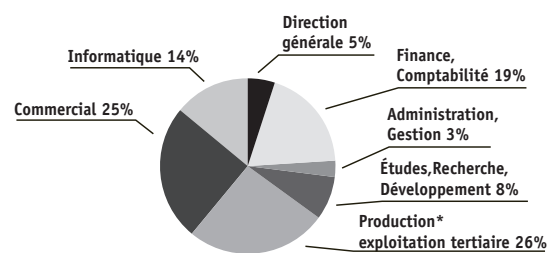
La prudence, de mise dans les perspectives, plutôt teintée de pessimisme, se retrouve également dans les prévisions de recrutements. En 2009-2010, les embauches pourraient oscil-

ler entre -21% et une stagnation. Cela donnerait dans le cas de la réalisation de la fourchette basse un niveau encore inférieur au creux d'après « bulle Internet » de 2003-2005.

## Des cadres comptables et financiers moins affectés par le contexte financier international

Les cadres comptables et financiers qui avaient vu leur poids dans les embauches progresser en 2008-2009 pourraient encore bénéficier de cette dynamique en 2010 et voir leur part progresser de nouveau de 5 points. Les cadres commerciaux et ceux de la fonction production exploitation tertiaire verraient leur part dans les recrutements progresser les amenant à représenter plus de la moitié des embauches, configuration habituelle depuis 1997.

## RÉPARTITION PAR FONCTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES PRÉVUS POUR 2010 AU LUXEMBOURG



Source : Apec 2009

\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# PAYS-BAS : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN BERNE

Note : lors des trois premières éditions du Panel Europe, les pays du Benelux étaient analysés ensemble. Il y a des résultats spécifiques aux Pays-Bas à partir de 1990.

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	15,12 millions	16,4 millions
Taux d'activité	67,5%	79%
Taux de salariat	88%	87%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	2,80 millions	3,7 millions
Taux d'emploi	66%**	77%

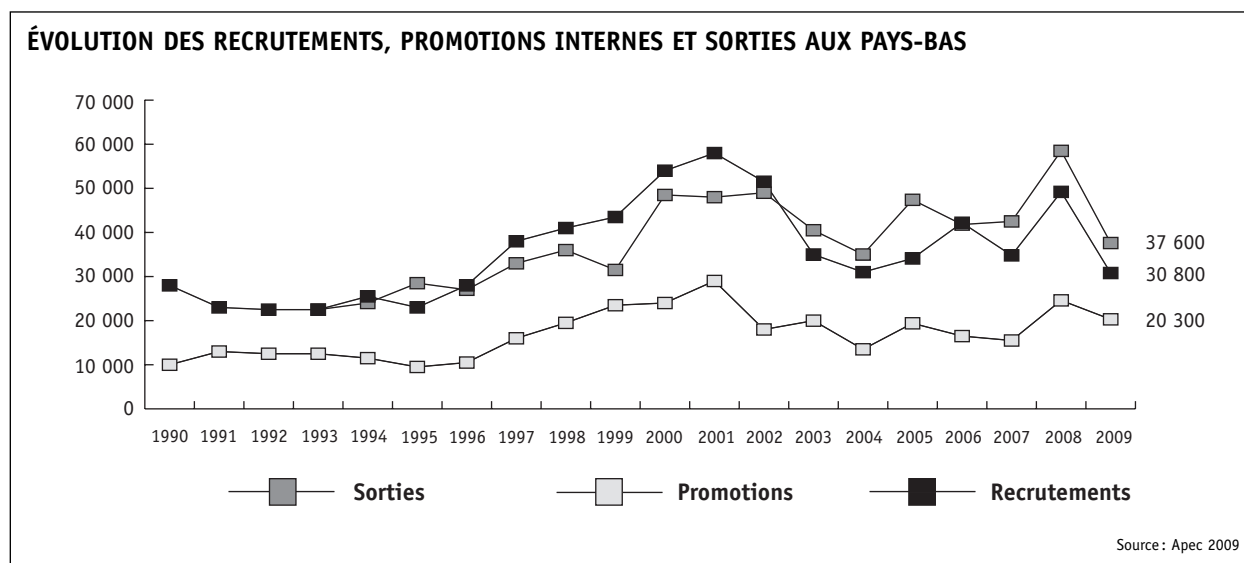
  

	1990	2009
Population cadre	325 000	658 200
Taux d'encadrement	12,5%	17%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale  
 \*\*1996

Sources : Apec, Eurostat

## BILAN 2008-2009 : COUP D'ARRÊT AUX MOUVEMENTS DE CADRES

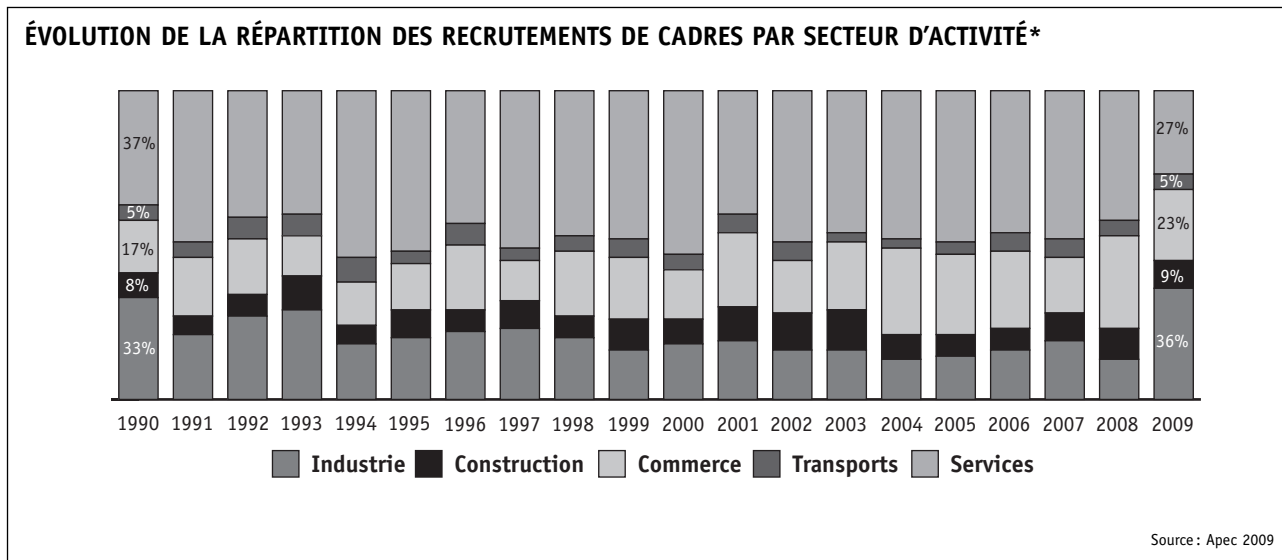


Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

La période de juillet 2005 à juin 2008 avait été très favorable pour l'emploi cadre : tous les indicateurs, quasiment au plus haut jamais enregistré, témoignaient de la fluidité du marché de l'emploi cadre néerlandais. Mais les Pays-Bas, dont l'économie, très ouverte, repose sur l'exportation et la réexportation, ont été très durement frappés par la crise mondiale. L'aggravation de la crise financière et l'effondrement des échanges commerciaux ont eu un lourd impact sur l'économie néerlandaise. La faiblesse des exportations et de l'investissement ont finalement fait entrer le pays en récession début 2009, plus tardivement néanmoins que ses voisins. Les Néerlandais voient alors resurgir le spectre du chômage alors que le pays connaissait avant 2008 une situation de quasi-plein emploi, avec des tensions dans certains métiers.

Dans le sillage de la dégradation très rapide de la situation économique, le niveau des recrutements externes, comme celui des sorties, a brutalement chuté au cours de la période 2008-2009 (-37% et -36%). Les promotions internes, inférieures aux recrutements et aux sorties, sont également en baisse mais de manière moins spectaculaire (-17%). La configuration et le niveau de ces trois indicateurs rappellent la période 2003-2004 qui a fait suite à l'éclatement de la « bulle Internet ». Ce contexte plutôt défavorable pousse les entreprises au repli et les cadres à rester dans leur poste, comme l'atteste le recul historique du taux de mobilité inter-entreprises, ce qui tend à figer le marché de l'emploi cadre.

## Les services, secteur le plus durement touché par la crise

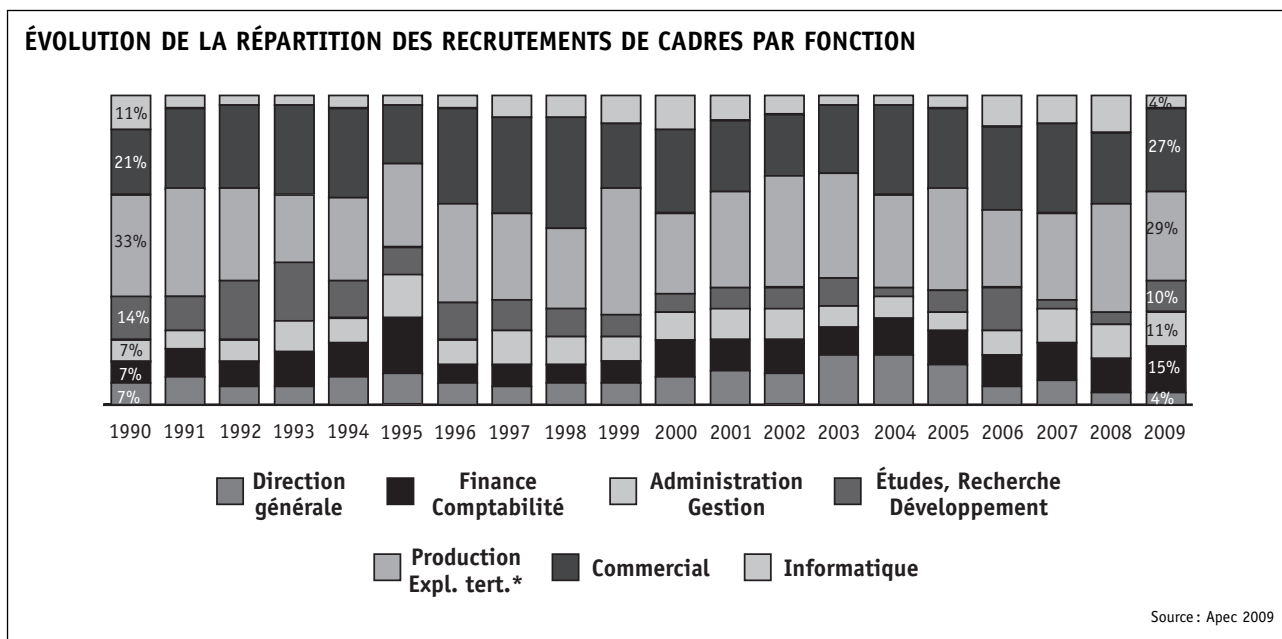


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Les services, colonne vertébrale de l'économie néerlandaise, qui depuis près de 20 ans ont toujours représenté entre 4 à 6 embauches sur 10 voient leur part reculer de 15 points par rapport à la période précédente. De même, le commerce, traditionnellement grand pourvoyeur d'emplois cadres, a été fragilisé par la diminu-

tion de la demande intérieure et voit sa part dans les embauches régresser de 7 points. L'emploi cadre dans l'industrie a donc été touché avec une moindre ampleur. Mécaniquement, ce secteur a donc vu sa part dans les embauches de cadres augmenter.

## Renforcement des recrutements dans la fonction études, recherche et développement



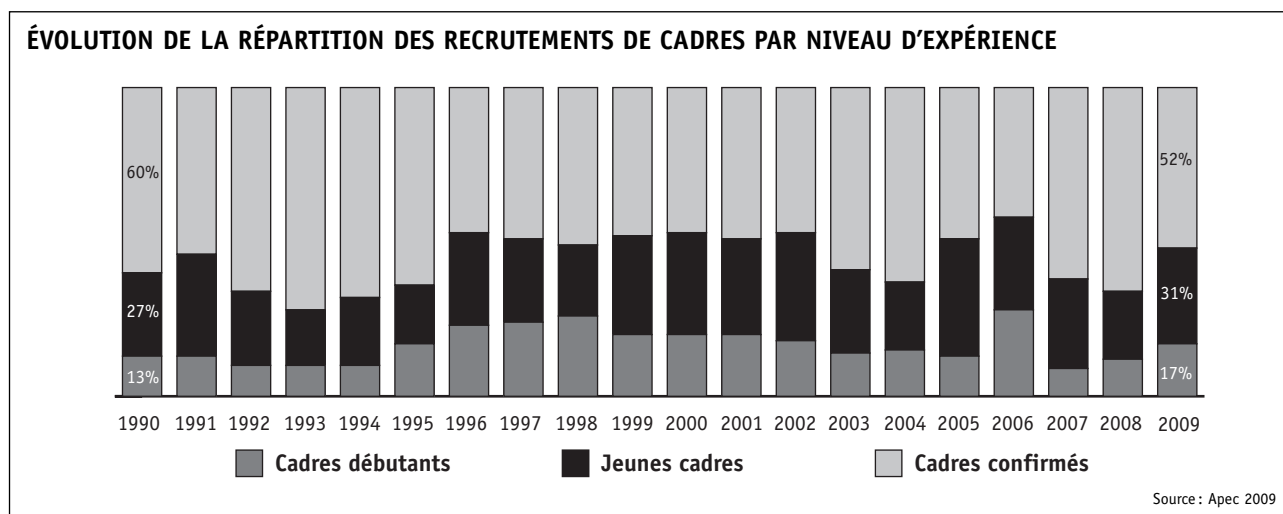
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## PAYS-BAS : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN BERNE

Symptômes de la crise, la part des recrutements dans les fonctions commerciales et finance-comptabilité a augmenté de 4 points. Les entreprises ont privilégié les profils orientés à la vente et à la recherche de marchés comme ceux les accompagnant dans la rationalisation de leurs coûts. De même, les entreprises n'auraient pas

négligé le moyen terme en donnant une place plus grande à leurs embauches en études, recherche et développement. Par contre, les cadres informaticiens, métier très sensible à la conjoncture, subissent fortement l'impact de la crise et voient leur poids dans les embauches diminuer de 8 points.

### Les cadres de moins de 5 ans d'expérience gagnent du terrain



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

Si les recruteurs néerlandais privilégient encore le recrutement de cadres confirmés avec un peu plus d'1 embauche sur 2, les jeunes cadres ont vu leur poids dans les embauches progresser de 9 points. Ils ont constitué près d'un tiers des recrutements.

Dans une moindre mesure, la part des recrutements de cadres débutants a également progressé (+ 5 points). Cette tendance est contraire à ce qui est observé dans les autres pays.

D'une part, ce repositionnement des recruteurs sur des profils de cadres moins expérimentés est sans doute à rapprocher de la progression des recrutements en études, recherche et développement, fonction généralement dévolue aux jeunes cadres et aux débutants. D'autre part, le contexte défavorable a plutôt incité les cadres en poste à rester dans leur entreprise. Or malgré la crise, des tensions subsistent sur certaines compétences comme celles d'ingénieurs. Pour répondre à leurs besoins, les entreprises se sont donc plus fréquemment tournées vers des cadres moins expérimentés ou jeunes diplômés.

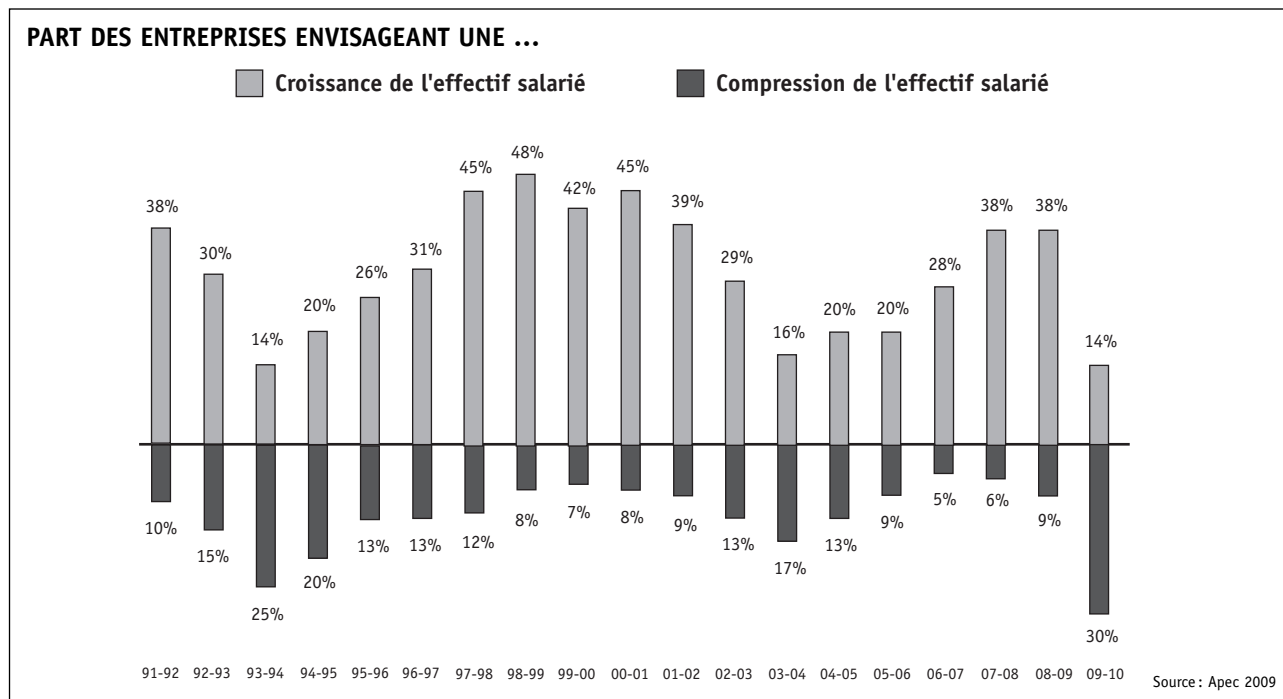
## ■ 2009-2010 : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI TRÈS DUREMENT AFFECTÉ PAR LA CRISE ÉCONOMIQUE MONDIALE

L'économie néerlandaise pourrait avoir atteint son point le plus bas à la fin du premier trimestre 2009, même si la récession devrait durer jusqu'à la fin de l'année. Mais si la chute semble enrayée, les prévisions macro-économiques ne vont pas pour autant dans le sens d'une véritable reprise. L'année 2010 pourrait voir se conjuguer les phénomènes suivants : une croissance nulle, un nouveau recul de la consommation des ménages et des entreprises. En outre, le taux chômage devrait encore augmenter alors

qu'il a déjà doublé en 2009. Le marché de l'emploi serait donc durablement affecté<sup>1</sup>.

Mais, paradoxalement, la reprise suscite d'autres inquiétudes : le retour des tensions, voire des phénomènes de pénuries, qui existaient avant la crise. La population active néerlandaise est vieillissante et les jeunes ont tendance à s'expatrier. Les Pays-Bas sont ainsi le seul pays d'Europe occidentale à présenter un solde migratoire légèrement négatif.

### Des perspectives très pessimistes pour les salariés...

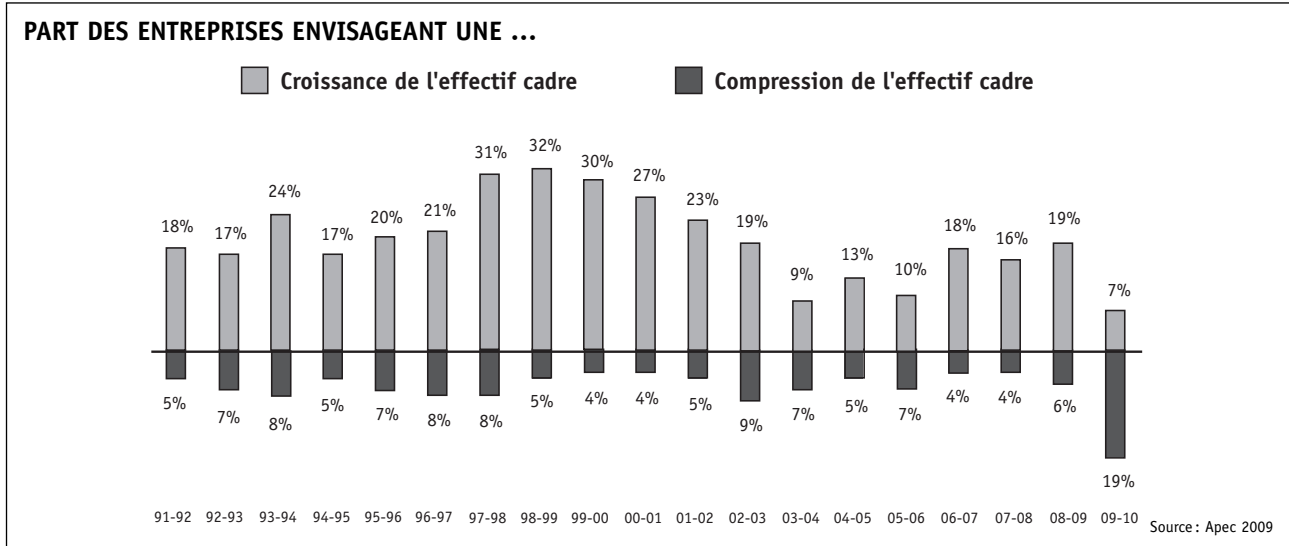


Recueillies en juin 2009, les perspectives d'évolutions des effectifs salariés étaient très pessimistes : 30% des entrepreneurs envisageaient une compression soit la proportion la plus élevée jamais enregistrée. Quant à la part d'entreprises tablant sur une hausse d'effectifs, elle recu-

le de 24 points pour s'établir à 14%. Cette configuration, la plus négative observée, laisse présager des pertes d'emplois salariés.

<sup>1</sup> Source : CPB septembre 2009

...et pour les cadres



Concernant les effectifs cadres, les entreprises néerlandaises étaient également très pessimistes : les intentions de compression progressent de 13 points par rapport à la période précédente, alors que les perspectives d'accroissement reculent de 12 points.

Par ailleurs, la proportion d'entreprises envisageant une stabilité de leur effectif cadre s'établit à 74%, ce qui est en deçà de la moyenne des 9 pays étudiés. Comme pour les salariés, cette configuration est la plus sombre jamais observée. L'emploi cadre néerlandais pourrait enregistrer des pertes entre juillet 2009 et juin 2010.

### Des prévisions de recrutements pessimistes

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
30 800	23 000 à 26 000	-25% à -16%

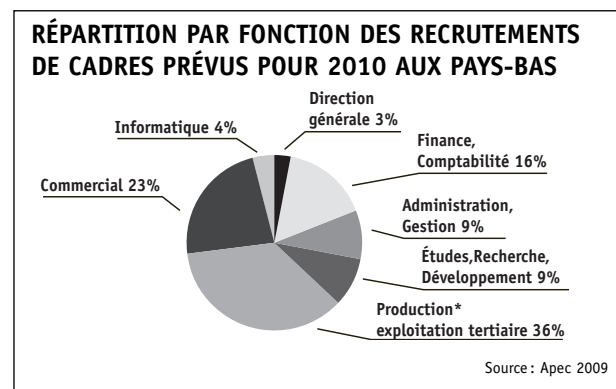
Source : Apec 2009

Les difficultés que traverse l'économie néerlandaise se retrouvent dans les prévisions de recrutements de cadres. La baisse des embauches devrait se poursuivre. Ainsi, les prévisions établies par les entreprises en juin 2009 se

situaient entre 23 000 et 26 000 recrutements soit une baisse de 25% à 16%. Les niveaux les plus bas enregistrés pourraient donc être de nouveau atteints.

### Rattrapage en vue pour les recrutements de cadres de production

Pour 2009-2010, les entrepreneurs néerlandais prévoient de renforcer la part des embauches d'ingénieurs de production et de cadres d'exploitation tertiaire (+7 points). Il pourrait s'agir d'une résistance pour cette fonction phare du marché de l'emploi cadre néerlandais après le repli enregistré en 2008-2009. Cela se ferait principalement au détriment des recrutements de commerciaux (-4 points).



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# ROYAUME-UNI : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE BLOQUÉ

## DONNÉES DE CADRAGE

	1992	2008
Population totale	57,5 millions	61,2 millions
Taux d'activité	76%	76%
Taux de salariat	86%	86%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	13 millions	13,8 millions
Taux d'emploi	69%**	72%

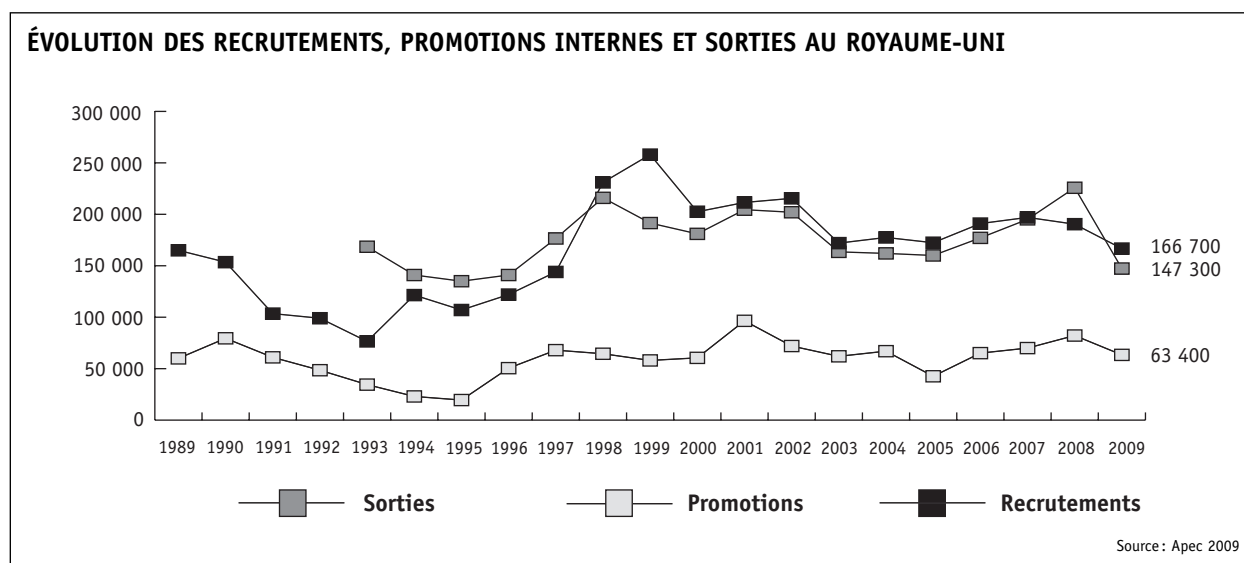
	1989	2009
Population cadre	1,900 millions	3,11 millions
Taux d'encadrement	12%	23%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Sources : Apec, Eurostat

\*\* 1996

## BILAN 2008-2009 : LES MOUVEMENTS DE CADRES BAISSENT À L'UNISSON



Note : la question sur les sorties de cadres n'a été posée qu'à partir de 1993

Le Royaume-Uni, comme ses voisins européens, affronte une grave récession économique. Les derniers chiffres d'évolution du PIB annoncent un ralentissement du rythme de décroissance, -0,6% au deuxième trimestre contre -2,5% au premier. L'année 2009 devrait ainsi se clôturer sur un recul du PIB de l'ordre de 3,7%<sup>1</sup>. Le marché de l'emploi britannique a pâti de ces mauvais résultats et a retrouvé son plus bas niveau depuis 1995. Le taux de chômage s'est élevé à 7,8% de la population active<sup>2</sup>.

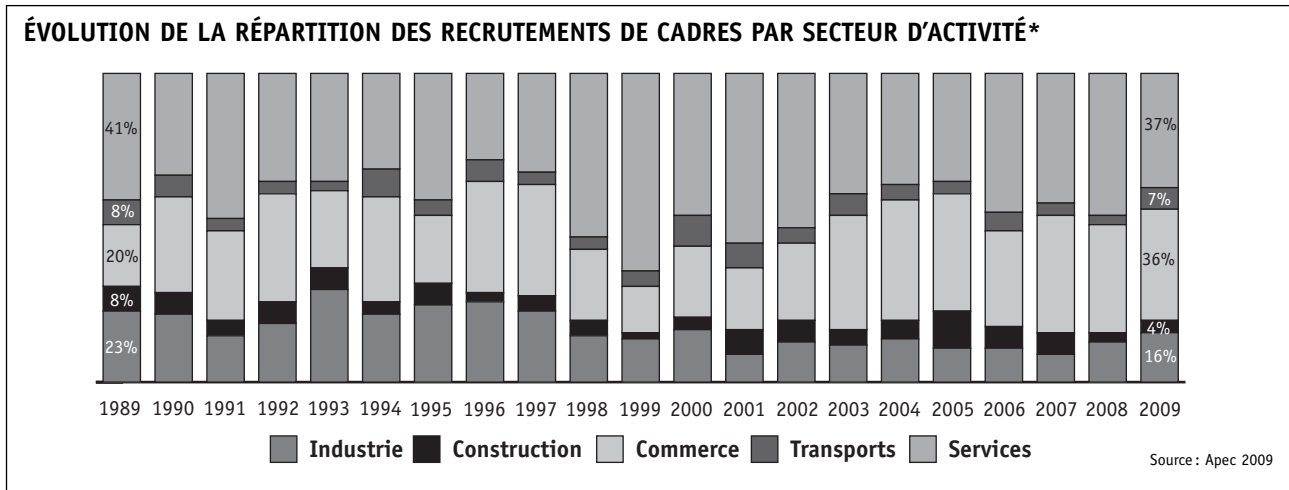
Dans ce contexte, l'inflexion des recrutements externes observée entre juillet 2007 et juin 2008 s'est poursuivie au cours des 12 mois suivants. Cependant, si les sorties avaient progressé, elles se sont rétractées fortement entre juillet 2008 et juin 2009 (-35%). Les promotions internes n'ont pas pris le relais des embauches externes et ont reculé de 23%. Malgré un solde d'emplois cadres supérieur à 80 000, résultat mécanique de ces mouvements, le marché de l'emploi cadre apparaît comme bloqué après des années de fluidité et de flexibilité.

<sup>1</sup> Source : Eurostat

<sup>2</sup> Source : OCDE

# ROYAUME-UNI : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE BLOQUÉ

## Les services pâtissent le plus de la baisse des embauches

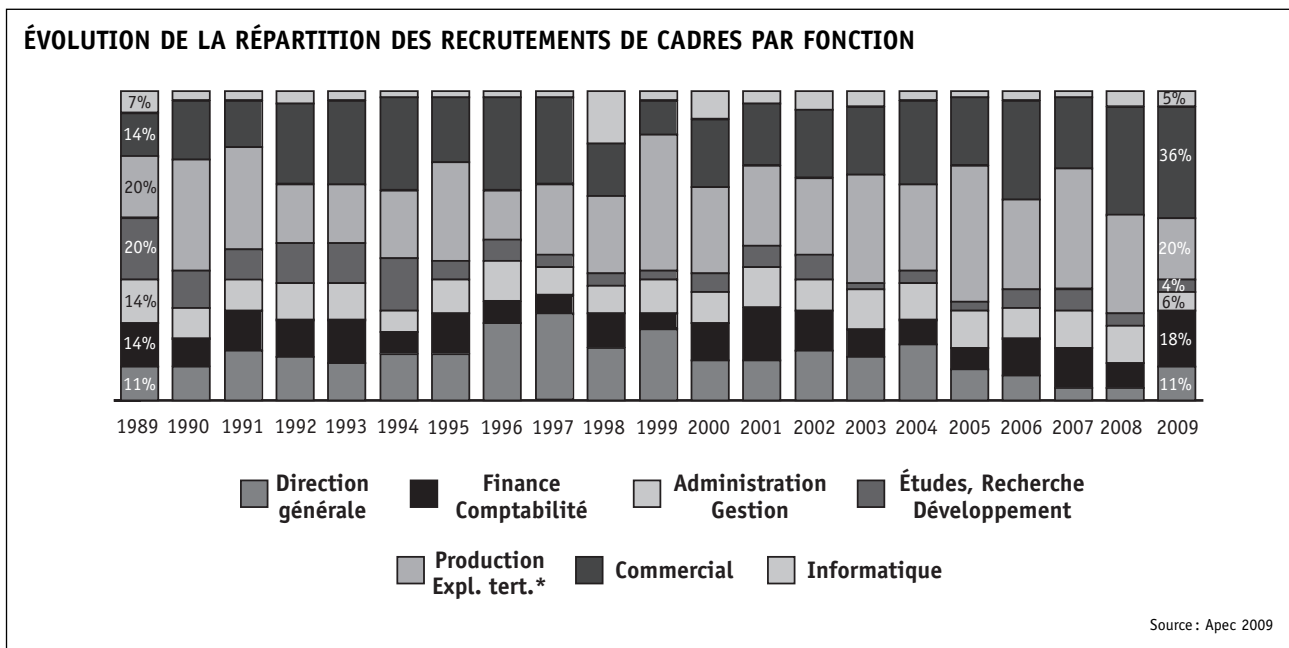


\*hors éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

Les services, traditionnellement prédominants dans les recrutements de cadres, ont été touchés de plein fouet par la crise. Ainsi, leur part dans les embauches a chuté de 9 points, à 37%. Bien qu'il reste le premier secteur recruteur de cadres, le recul sur le marché a été si net que, mécaniquement, le poids des autres secteurs a augmenté. C'est plus particulièrement le cas des sec-

teurs dont l'effectif cadre est moins représenté (industrie, transports). A noter, le commerce, autre moteur de l'économie britannique et grand pourvoyeur d'emplois cadres, semble avoir relativement mieux absorbé le choc de la crise que les services. Il a représenté 36% des embauches de cadres contre 35% douze mois plus tôt.

## Renforcement des fonctions finance-comptabilité et direction générale



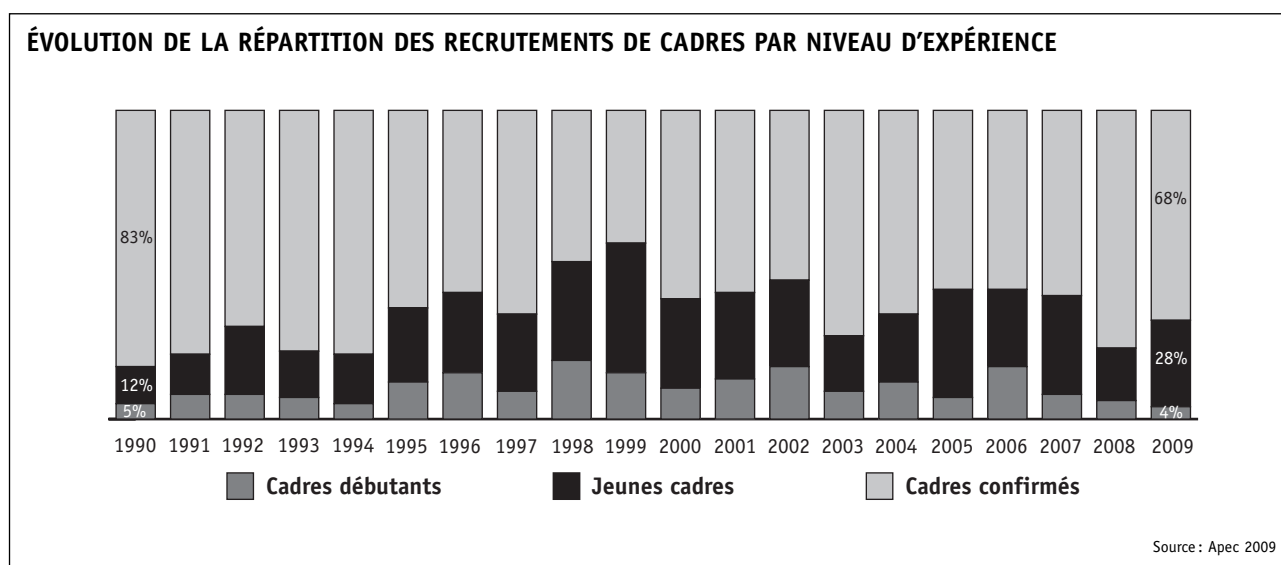
\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

## ROYAUME-UNI : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE BLOQUÉ

En lien avec le recul des services dans les recrutements de cadres, les cadres de production et d'exploitation tertiaire ont vu leur poids dans les embauches diminuer de 12 points. Dans deux fonctions, en revanche, les entreprises britanniques ont embauché davantage : finance, comptabilité et direction générale. En effet, la

période de crise économique entraîne une rationalisation des coûts ou des réorganisations d'entreprises qui demandent des compétences en expertise comptable et en conseil en organisation. De même, les difficultés rencontrées par les entreprises peuvent amener le renouvellement des équipes dirigeantes.

### Les jeunes cadres bénéficient de la moindre fluidité du marché



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.  
Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.  
Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

Si les cadres les plus expérimentés restent la cible privilégiée des recruteurs britanniques, les jeunes cadres de 1 à 5 ans d'expérience sont revenus en force dans les embauches effectuées entre juillet 2008 et juin 2009 : près de trois embauches sur dix contre 17% douze mois plus tôt. Dans un environnement économique incertain, les cadres confirmés ont été effectivement moins nombreux à se rendre disponibles sur le marché du travail, entraînant les

recruteurs à se replier sur des cadres ayant moins d'expérience.

Ce sont les cadres débutants qui ont le plus fortement subi les effets de la crise : leur part a régressé de 2 points pour atteindre un minimum jamais enregistré (4%). Une situation inquiétante qui concerne tous les britanniques âgés de 16 à 24 ans, environ 14% d'entre eux sont déjà au chômage<sup>3</sup>.

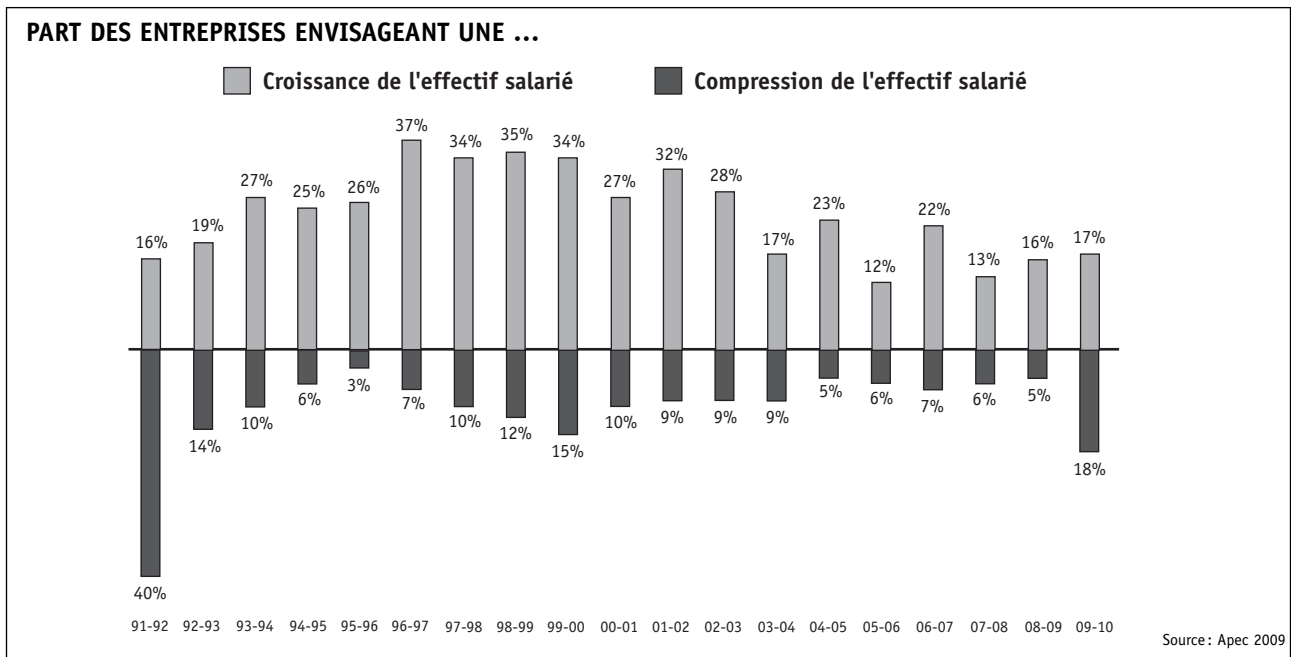
<sup>3</sup> Source : OCDE 2008

## ■ 2009-2010 : LE ROYAUME-UNI S'ENLISE DANS LA CRISE

Les prévisions d'évolution du PIB s'améliorent : une croissance de 1,1% pour 2010<sup>4</sup> au lieu des 0,6% prédits en juin

2009. Néanmoins, le chômage devrait, lui, continuer d'augmenter à vive allure, pour avoisiner les 10% d'ici 2010<sup>5</sup>.

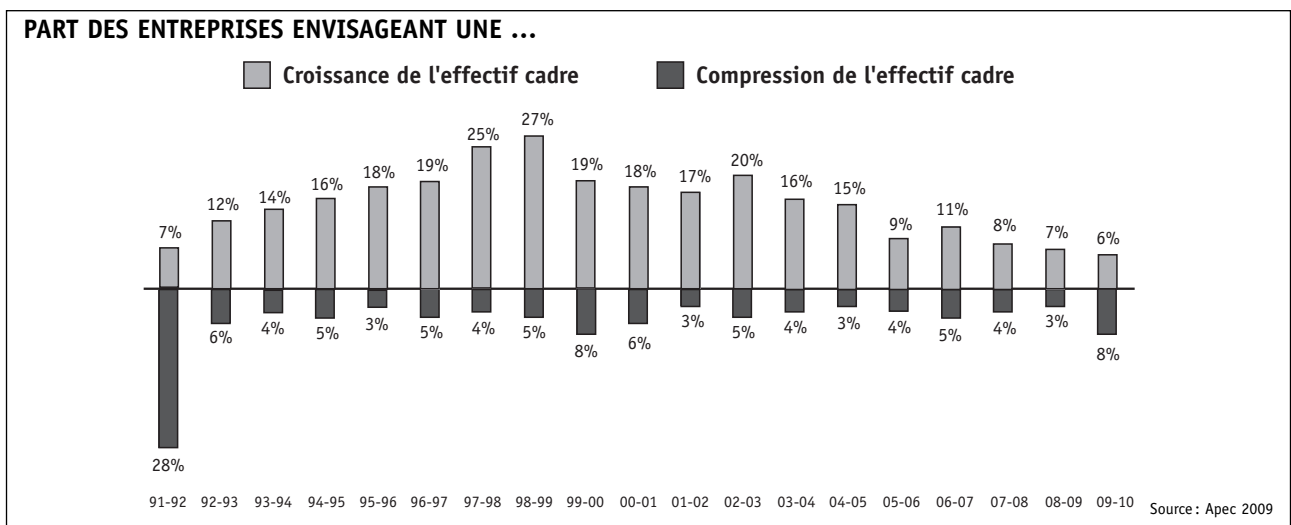
### Les entreprises britanniques partagées sur l'évolution prochaine de leurs effectifs salariés



Face aux difficultés économiques, le pessimisme monte en flèche auprès des entrepreneurs britanniques : 18% d'entre eux envisagent de réduire leur effectif salarié soit une progression de 13 points par rapport à 2008-2009.

Toutefois, la part d'entreprises envisageant une croissance de leur effectif salarié se maintient à 17%. Ce statu quo sur l'emploi salarié traduit bien un blocage global du marché.

### Le pessimisme gagne du terrain pour les effectifs cadres



<sup>4, 5</sup> Source : chambres de commerce britanniques, septembre 2009

## ROYAUME-UNI : UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE BLOQUÉ

La grande majorité des entreprises britanniques envisage l'avenir proche avec circonspection : 86% d'entre elles ont l'intention de maintenir leur effectif cadre. Toutefois, les perspectives de réduction s'étendent : de 3% des entreprises pour 2008-2009 à 8% pour 2009-2010. Seules

6% des entreprises envisagent d'accroître leur effectif cadre, part la plus faible enregistrée jusqu'à présent. Des départs de cadres ne seraient pas remplacés. La création d'emploi cadre serait en berne. Le marché de l'emploi cadre serait d'autant plus verrouillé.

### Des recrutements de cadres en chute libre

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
166 700	120 000 à 150 000	-28% à -10%

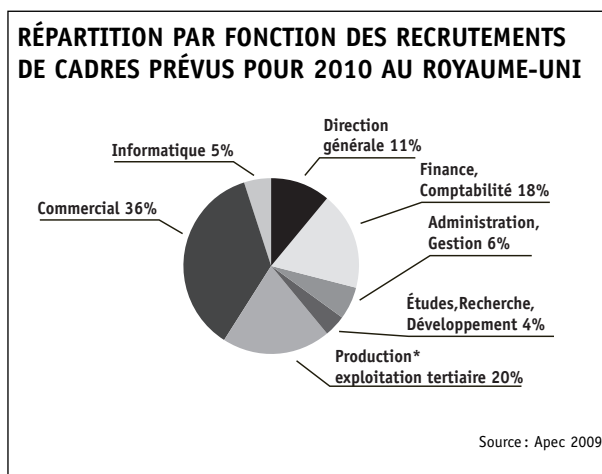
Source : Apec 2009

Durant la période juillet 2009 à juin 2010, les recrutements de cadres devraient poursuivre leur chute. Elle pourrait se limiter à -10%, soit un niveau d'embauches proche de celui enregistré en 1996-1997, où le marché

était encore dans la sortie de crise d'après 1993. Dans l'hypothèse la plus basse, les embauches de cadres pourraient chuter jusqu'à -28% et s'établir autour de 120 000, un niveau particulièrement faible pour le Royaume-Uni.

### La fonction commerciale resterait prédominante

Sur ce marché de l'emploi cadre dégradé, les entreprises britanniques maintiendraient une demande axée prioritairement sur les compétences commerciales, et de production ou d'exploitation tertiaire.



\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.



# SUISSE : UN MARCHÉ QUI RÉSISTE BIEN À LA CRISE

Note : en juin 2009, les entreprises suisses étaient interrogées pour la première fois pour l'enquête «Les cadres en Europe».

## DONNÉES DE CADRAGE

	1996	2008
Population totale	7,06 millions	7,6 millions
Taux d'activité	80%	82%
Taux de salariat	81%	84%
Salariés du privé et ets de + de 10 salariés*	nd	2,1 millions
Taux d'emploi	76,9%**	80%
	1989	2009
Population cadre	nd	255 900
Taux d'encadrement	nd	13%

\*hors agriculture, pêche, sylviculture, éducation, services personnels et domestiques, administration publique, santé et action sociale

\*\* 1997

nd : donnée non disponible

Sources : Apec, Eurostat

## BILAN 2008-2009 : UN MARCHÉ TRÈS CRÉATEUR D'EMPLOIS CADRES MALGRÉ LA CRISE

La Suisse était l'un des seuls pays européens à tenir tête à la crise mondiale, mais elle est finalement entrée officiellement en récession en juin 2009. Si elle a mieux résisté que les autres pays, c'est en partie dû à la bonne tenue de la consommation des ménages. Ainsi, le commerce de détail et le secteur de la construction ont réussi à maintenir leur niveau d'activité.

En revanche, les intermédiaires financiers, notamment les banques, ont subi de plein fouet les effets de la crise financière. Dans l'industrie, l'impact est plus contrasté et varie selon les spécialités industrielles : l'automobile et l'horlogerie, par exemple, ont été particulièrement touchées.

De juillet 2008 à juin 2009, le recrutement externe a été le premier mode de pourvoi de postes cadres. Comparativement, le recours à la promotion interne y a été deux fois moins fréquent. Le niveau des recrutements

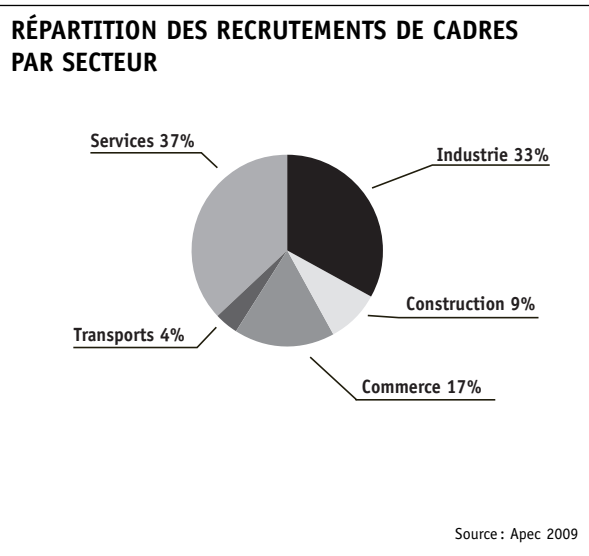
	2008-2009
Recrutements	21 900
Promotions internes	10 100
Sorties	12 800
Solde de nouveaux postes cadres	19 200

Source : Apec 2009

a été nettement supérieur à celui des sorties ce qui témoigne d'un marché très favorable aux cadres et débutants. Par ailleurs, le taux de mobilité inter-entreprises a été le plus élevé parmi les pays de l'enquête, un élément qui illustre le dynamisme du marché mais indique également que jusqu'en juin 2009 l'emploi cadre suisse n'avait pas subi l'impact de la crise. C'est dans ce pays que l'évolution de l'emploi cadre a le plus progressé en 2008-2009.

### Les services et l'industrie, principaux recruteurs de cadres

Les services, structurellement les plus gros pourvoyeurs de postes cadres, présentent la plus forte proportion de recrutements de cadres (37%). En effet, les activités bancaires, financières et d'assurance sont des piliers de l'économie helvétique. L'industrie, second secteur clef de l'économie, spécialisée sur les marchés de niches et les produits à forte valeur ajoutée (comme l'industrie pharmaceutique, horlogère, mécanique, des instruments de précision, électronique ...), représente un tiers des embauches.



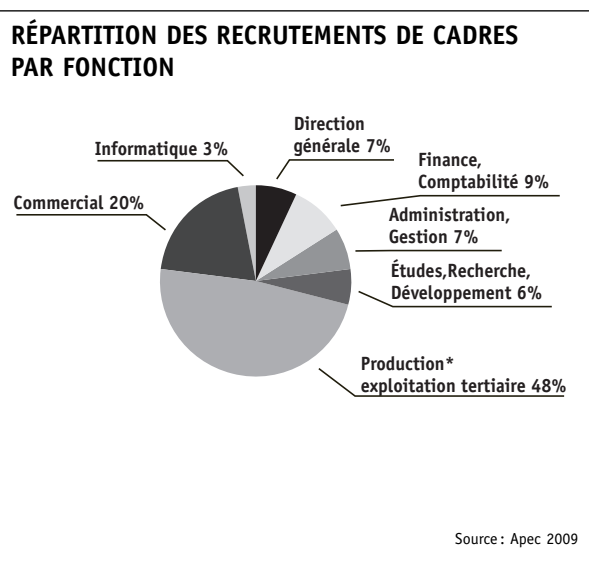
### La production-exploitation tertiaire, première fonction de recrutement des cadres

En 2008-2009, et en lien avec la structure de l'économie, les cadres suisses ont été principalement recrutés sur des postes de production ou d'exploitation tertiaire. Près d'1 embauche sur 2 a été concernée, soit la proportion la plus élevée des 9 pays étudiés.

Les postes de commerciaux ont constitué la deuxième fonction d'embauche.

Près d'1 cadre sur 10 a été recruté dans la fonction finance-comptabilité.

La part de la fonction études, recherche et développement dans les recrutements est parmi les plus faibles enregistrées dans l'enquête.

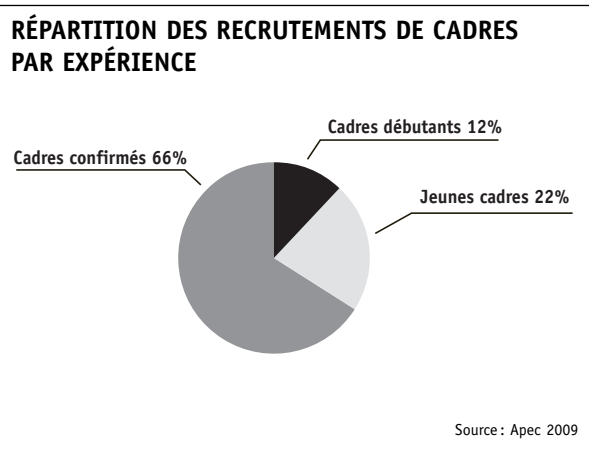


\* Production, exploitation tertiaire : métiers de la production dans l'industrie et la construction, dans les services (banque, assurance, immobilier...), achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité.

### Prime à l'expérience longue

A l'instar de la plupart des autres pays européens, le marché de l'emploi cadre en Suisse favorise le recrutement de cadres confirmés. Ces derniers ont représenté en 2008-2009 près de 7 recrutements sur 10 (contre un peu plus de 6 sur 10 pour l'ensemble des 9 pays).

Les jeunes cadres, moins prisés que chez la plupart de ses voisins, ont été concernés par un peu moins d'un quart des recrutements. Quant aux cadres débutants, ils n'ont constitué en 2008-2009 que 12% des embauches.



*Cadres débutants : moins d'un an d'expérience.*

*Jeunes cadres : 1ère expérience de 1 à 5 ans.*

*Cadres confirmés : plus de 5 ans d'expérience.*

## ■ 2009-2010 : PRUDENCE

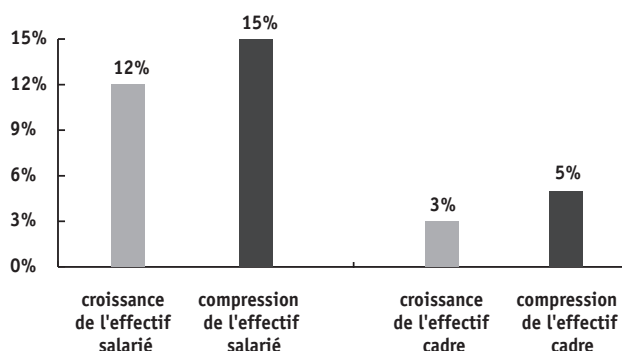
La contraction de l'activité économique helvétique devrait persister jusqu'à la fin de 2009, en raison du recul des échanges mondiaux. Une reprise lente est prévue en 2010. Elle serait alimentée par l'amélioration progressive des

exportations et une consommation domestique plus soutenue. Toutefois, la situation devrait rester tendue sur le marché de l'emploi : le chômage devrait dépasser 5%<sup>1</sup> en 2010 contre moins de 4% prévus pour 2009<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Source : SECO, septembre 2009

<sup>2</sup> Source : Eurostat, octobre 2009

### PART DES ENTREPRISES ENVISAGEANT UNE CROISSANCE OU UNE COMPRESSION DE LEURS EFFECTIFS POUR 2009-2010



Source : Apec 2009

### Des perspectives salariées incertaines

En juin 2009, dans un environnement incertain, les entreprises helvétiques semblaient très partagées quant à l'évolution de leur effectif salarié : 15% envisageaient une compression alors que 12% prévoyaient plutôt une augmentation. C'est dans le secteur du BTP que les pers-

pectives envisagées étaient les plus pessimistes. Dans le même temps, 73% des entrepreneurs helvétiques tablaient sur la stabilité de leur effectif salarié, une proportion nettement supérieure à celle de l'ensemble des 9 pays étudiés (62%).

### Attentisme et stabilité pour les effectifs cadres

Concernant les cadres, les entreprises étaient dans l'expectative : la proportion d'entrepreneurs qui envisageaient la stabilité de leur effectif est la plus élevée (92%) parmi les pays étudiés (82% pour l'ensemble). S'ils évoquaient

peu fréquemment l'accroissement de leur effectif (3%), ils étaient à peine plus nombreux à déclarer envisager une compression (5%).

### Prévisions de recrutements

C'est la première année où la Suisse est interrogée. Il est donc impossible de faire des prévisions de volumes de recrutements pour ce pays faute d'historique, et de recul sur le comportement de ce pays.

De plus, 92% des entreprises suisses sont orientées à la stabilité de leur effectif cadre pour 2009-2010, c'est la proportion la plus élevée des 9 pays interrogés et illustre une crispation profonde des entreprises helvétiques.

La Suisse pourrait connaître un effet retard de la crise.

Les économistes prévoient d'ailleurs une accélération de la hausse du chômage en Suisse en 2010.

---

## LE CONCEPT DE CADRE : QUELS ÉQUIVALENTS EN EUROPE ?

---

*Le terme français « cadre » n'est pas directement traduisible. Mais notre objectif d'analyse comparative de l'emploi des cadres en Europe nous imposait de surmonter cette difficulté du découpage différent des catégories socio-professionnelles chez nos voisins. Au prix de l'utilisation de quelques périphrases, les panélistes européens ont pu reconstituer une réalité assez homogène.*

### **B** Définition du terme « cadre » dans l'enquête :

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou manageriales dans l'entreprise - ou ensemble des personnels de direction, des employés non barémisés.

---

### **D** Definition der Begriff « Führungskräfte » und leitende Angestellte innerhalb der Umfrage :

Gruppenleiter und Angestellte mit Sachverständigen oder Manageraufgaben im Unternehmen sowie der aussertarifliche Angestellte und leitende Angestellte, alle Führungskräfte und leitende Angestellte inbegriffen.

---

### **E** Definición del termino « cuadro » en la encuesta :

Asalariados dirigentes o encargados de unidad y asalariados que ocupan funciones periciales o directivas en la empresa o conjunto de directores, ejecutivos y profesionales.

---

### **I** Definizione dei termini « quadri » e dirigenti nell'indagine :

Stipendiati dirigenti o responsabili di unità e dipendenti con mansioni di perizia tecnica o manageriale nell'impresa - o insieme dei dirigenti, funzionari, quadri e impiegati del massimo livello previsto dal vostro contratto.

---

### **L** Définition du terme « cadre » dans l'enquête :

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou manageriales dans l'entreprise.

---

### **NL** Definitie van de in de enquête gebruikte term « manager en middenkader » :

Directeuren in loondienst of afdelingschefs en werknemers die de functie van technisch deskundige of manager bekleden binnen de onderneming.

---

### **UK** Definition of « executive » as used in this survey :

All salaried firm directors or managers of department and salaried staff assuming duties requiring technical or managerial expertise within the firm. Or directors, managers and professionals.

---

### **CH** Définition du terme « cadre » dans l'enquête :

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises professionnelles ou d'encadrement dans l'entreprise.

---

### **F** Définition des articles 4 et 4 bis de l'AGIRC :

**Art 4 :** ingénieurs et cadres, personnes exerçant des fonctions de direction, lorsqu'elles sont considérées comme salariées au sens de la législation de la Sécurité Sociale ; voyageurs représentants placiers (VRP) ; médecins salariés ; conseillers du travail ; surintendants d'usine diplômés.

**Art 4 bis :** ce sont les "assimilés cadres". Employés, techniciens et agents de maîtrise sont "assimilés cadres" lorsqu'ils occupent des fonctions classées à une cote hiérarchique brute égale ou supérieure à l'échelon 300 ou classés dans une position équivalente dans des classifications d'emploi résultant de conventions collectives professionnelles.



# Les effectifs de votre entreprise

F

● **Actuellement**, combien de salariés au total compte votre entreprise ?

● **Toujours actuellement**, combien de cadres compte votre entreprise ?

(entourez le signe correspondant)

● Depuis <b>12 mois</b> , quelle a été l'évolution de votre effectif total <b>salariés</b> ?	+	=	-
Depuis <b>12 mois</b> , quelle a été l'évolution de vos effectifs <b>cadres</b> ?	+	=	-
● Au cours des <b>12 prochains mois</b> , quelle sera l'évolution de votre effectif total <b>salariés</b> ?	+	=	-
Au cours des <b>12 prochains mois</b> , quelle sera l'évolution de vos effectifs <b>cadres</b> ?	+	=	-

## Vos recrutements de cadres

Indiquez le chiffre correspondant, y compris 0.

	Réalisations Juillet 2008 à Juin 2009	Prévisions ou estimations Juillet 2009 à Juin 2010
● <b>Nombre de cadres recrutés</b> <b>AU TOTAL :</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Nombre de cadres recrutés par type d'expérience :</b> (la somme des 3 items = AU TOTAL)		
Cadres débutants (moins d'un an d'expérience)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jeunes cadres (1 <sup>re</sup> expérience de 1 à 5 ans)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Nombre de cadres recrutés par groupe de fonctions :</b> (la somme des 8 fonctions = AU TOTAL)		
Finance, comptabilité	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administration, personnel	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recherche, études, développement	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Production, exploitation (Ind., BTP, tertiaire)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Commerciale, marketing	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informatique	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Direction générale	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autres fonctions non désignées ci-dessus, précisez : .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Combien de cadres ont quitté votre entreprise durant les 12 derniers mois ?</b> (par démission, licenciement, départ à la retraite...)	<input type="text"/>	
● <b>Dont nombre de départs définitifs de cadres à la retraite</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Nombre de promotions de non-cadres à un poste de cadre :</b> (nombre de promotions internes, y compris 0)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### ● La crise économique actuelle a-t-elle un impact en termes de :

	En 1er (une seule réponse possible)	Ensuite (plusieurs réponses possibles)
Repositionnement de l'activité de votre entreprise	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Baisse d'activité de votre entreprise	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nouvelle organisation du travail	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Politique de réduction ou d'optimisation des coûts de fonctionnement	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Report ou gel des recrutements de cadres	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Des sorties de cadres en augmentation (licenciements ou départs à la retraite)	<input type="text"/>	<input type="text"/>





ISSN 1967-0095

LES CADRES EN EUROPE

**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
**51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14**



**[www.apec.fr](http://www.apec.fr)**

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

\*prix d'un appel local