

– INDUSTRIE : FACTEURS D'ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-13

MARS 2014

- Caractéristiques du marché de l'emploi cadre dans l'industrie en 2013
- Perspectives pour 2014

Dossier élaboré à partir des résultats de l'enquête annuelle de conjoncture menée par l'Apec auprès des entreprises.

Si l'emploi salarié dans l'industrie souffre durement depuis le début des années 2000 et particulièrement depuis la crise de 2008, l'emploi cadre y connaît une progression régulière.

L'innovation et le développement d'activités à plus forte valeur ajoutée sont le moteur de cette évolution. Elle se traduit notamment dans la part importante que représentent les recrutements de cadres dans la fonction études-recherche & développement.

Innovation et développement nécessitent autant des profils d'experts que des compétences en encadrement d'équipes de grande taille ou en gestion de projets complexes. Ces besoins se manifestent dans le recrutement plus fréquent qu'en moyenne de cadres très expérimentés (36 % des embauches de l'industrie en 2013 ont concerné des cadres ayant plus de 10 ans d'expérience contre 26 % pour l'ensemble du marché).

Dans un contexte de conjoncture dégradée, le repli des recrutements de cadres, amorcé en 2012 (-2 %), s'est accéléré en 2013 (-16 %). 2014 s'annonce sous de meilleurs auspices : les recrutements de cadres devraient se maintenir voire repartir en légère hausse.



– DES CADRES DE PLUS EN PLUS PRÉSENTS DANS LES EFFECTIFS DE L'INDUSTRIE –

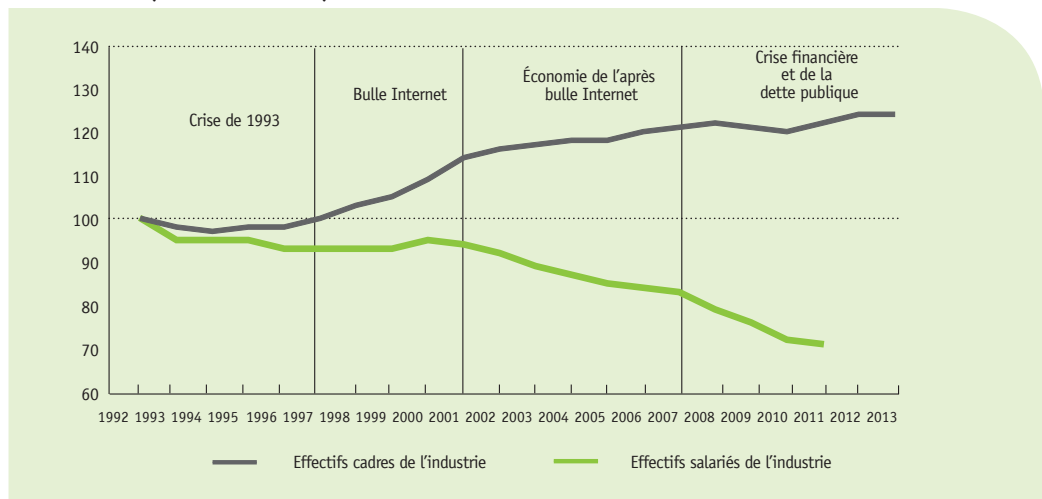
LE TAUX D'ENCADREMENT DANS L'INDUSTRIE ENREGISTRE UNE FORTE HAUSSE EN 20 ANS

La structure de l'emploi dans l'industrie s'est modifiée au cours des vingt dernières années. L'élément marquant est la progression de l'effectif cadre tandis que l'effectif salarié a diminué de façon constante durant cette période. Ainsi, en près de 20 ans, l'industrie a créé plus de 90 000 emplois cadres. A l'inverse, entre 1992 et 2010, elle a détruit plus d'un million d'emplois salariés (**figure 1**). L'évolution de l'industrie dans son ensemble a été marquée par le passage d'une industrie manufacturière, nécessitant une main d'œuvre ouvrière impor-

tante et un encadrement restreint, à une industrie à plus forte valeur ajoutée, avec de moins en moins d'ouvriers et des cadres plus nombreux et très spécialisés.

Le secteur de l'industrie a aussi été soumis au cours des dernières années à de fortes restructurations expliquant les pertes importantes d'emplois salariés. Les entreprises ont en effet procédé à une externalisation croissante des fonctions auxiliaires ou support afin de se recentrer sur leur cœur de métier. En outre, un certain nombre de délocalisations de sites de production ont été opérées, laissant sur le territoire les activités à plus forte valeur ajoutée. En parallèle, le recours à l'intérim s'est accru fortement dans le secteur industriel permettant aux entreprises de bénéficier de davantage de flexibilité.

– Figure 1 –
Évolution comparée de l'effectif salarié et de l'effectif cadre dans l'industrie entre 1992 et 2013 (base 100 en 1992)



Note : les données pour l'effectif salarié ne sont pas disponibles après 2010.

Sources : pour les effectifs salariés : Pôle emploi, 2011
Pour les effectifs cadres : Apec, 2014

Mécaniquement, le taux d'encadrement (rapport entre les effectifs cadres et les effectifs salariés) dans l'industrie s'est accru de 7 points entre 1992 et 2013 : de 10 % en 1992 à 17 % en 2013.

Le premier élément explicatif de cette progression se trouve dans les gains de productivité qui ont été continus dans le secteur industriel entre 1997 et 2006 : +3,5 % en moyenne par an¹. Ces gains, grâce à une utilisation plus intensive du capital et du travail, favorisent au final la création d'emploi cadre. La progression du taux d'encadrement a d'ailleurs été significative dans les secteurs où les capacités d'innovation sont les plus élevées, par exemple dans l'industrie aéronautique, ferroviaire et navale.

Le deuxième élément explicatif est la conséquence de la baisse des effectifs salariés concomitante à une augmentation des effectifs cadres. Entre 1992 et 2010, la population salariée du secteur de l'industrie a diminué de 29 % tandis que l'effectif cadre a progressé de 20 % (+24 % entre 1992 et 2013)². Les pertes d'emploi cadre dans l'industrie ont en effet été limitées. Elles ont fait suite à des crises économiques majeures : en 1993 et 1994, en 1996 puis en 2009 et 2010.

Au sein de l'industrie, le taux d'encadrement varie selon les secteurs (**tableau 1**). Des secteurs à faible taux d'encadrement, comme l'industrie agroalimentaire avec un ratio de 9 cadres pour 100 salariés, coexistent avec d'autres secteurs, dont les taux d'encadrement sont plus élevés et plus proches de ceux observés dans les services, comme les équipements électriques et électroniques (29 %) ou la chimie-industrie pharmaceutique (23 %).

– Tableau 1 –

Taux d'encadrement fin 2013 dans les secteurs de l'industrie	
Équipements électriques et électroniques	30 %
Chimie et industrie pharmaceutique	23 %
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	19 %
Mécanique, métallurgie	19 %
Industrie	17 %
Caoutchouc, plastiques	16 %
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	14 %
Bois, papier, imprimerie	12 %
Energies, eau, gestion des déchets	11 %
Industrie agroalimentaire	9 %

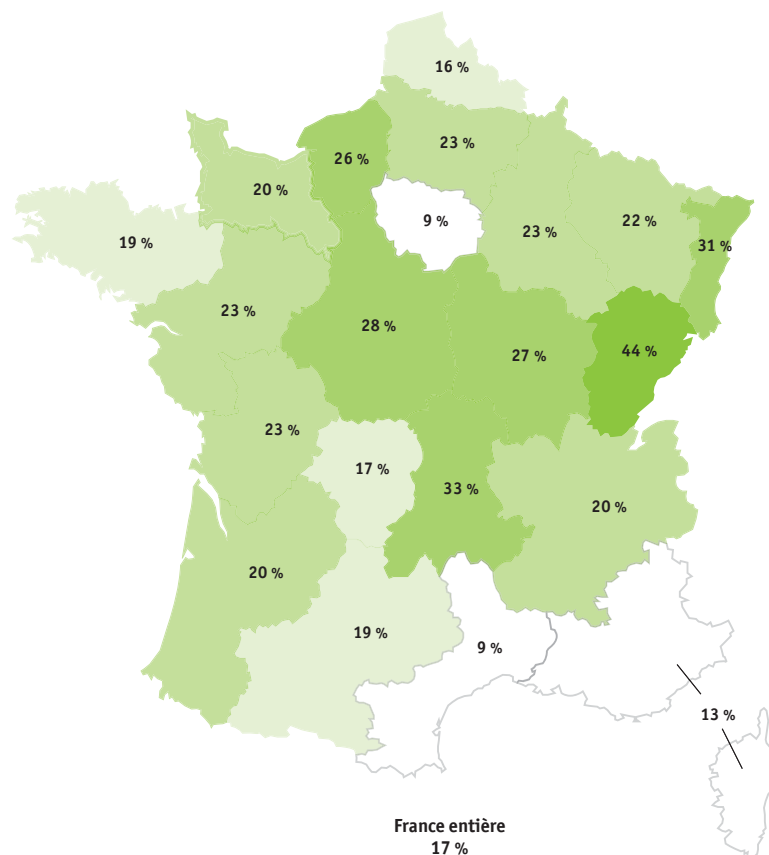
Source : Apec, 2014

Au travers du taux d'encadrement se dessinent deux types d'industries : d'une part, celles principalement axées sur la production de biens (industrie agroalimentaire, industrie du bois-papier-imprimerie, industrie des énergies-eau-gestion des déchets, et l'industrie des meubles-textiles-autres industries manufacturières...) et, d'autre part, celles dont la production s'est enrichie d'une forte intensité technologique et de capacités d'innovation élevées (équipements électriques-électroniques, chimie-industrie pharmaceutique, automobile-aéronautique-autres matériels de transport...).

1. « L'industrie en France », Insee, Édition 2009.
2. Apec 2014

— Carte 1 —

Part des effectifs cadres de l'industrie dans l'emploi cadre de chaque région en 2013



- Poids de l'industrie dans l'effectif cadre inférieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans l'effectif cadre proche du niveau national
- Poids de l'industrie dans l'effectif cadre supérieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans l'effectif cadre très supérieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans l'effectif cadre le plus élevé

💡 En Franche-Comté, 44 % des cadres travaillent dans l'industrie

Source : Apec, 2014

L'EMPLOI CADRE INDUSTRIEL OCCUPE UNE PLACE SIGNIFICATIVE DANS LES RÉGIONS

En 2013, 17 % des cadres³ travaillaient dans une entreprise du secteur de l'industrie. Pour l'ensemble de la population salariée, cette proportion s'élevait à 18 % en 2011⁴.

Le poids de l'industrie dans l'emploi cadre est très disparate selon les régions (**carte 1**). Néanmoins, dans la très grande majorité des régions, l'emploi cadre industriel a un poids égal ou supérieur au niveau national.

Seules quatre régions présentent une part de l'emploi cadre industriel inférieure à la moyenne : Languedoc-Roussillon, Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, et Nord-Pas-de-Calais. En Île-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, la place prépondérante qu'occupent les services, et tout particulièrement les activités informatiques-télécommunications et l'ingénierie-R&D, explique le poids réduit de l'industrie. Avant même l'Île-de-France, le Languedoc-Roussillon présente la plus faible proportion de cadres travaillant dans l'industrie en raison d'un marché de l'emploi cadre extrêmement concentré sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le commerce et la santé-action sociale.

Parmi les régions à fort tissu industriel, la Franche-Comté occupe de loin la première place avec près d'un cadre sur deux travaillant dans l'industrie. En Auvergne et en Alsace, un cadre sur trois est salarié dans l'industrie. En région Centre et en Bourgogne, près de 30 % des cadres en emploi sont dans l'industrie. Il s'agit de régions dans lesquelles le tissu industriel est ancien. ●

3. Apec 2014

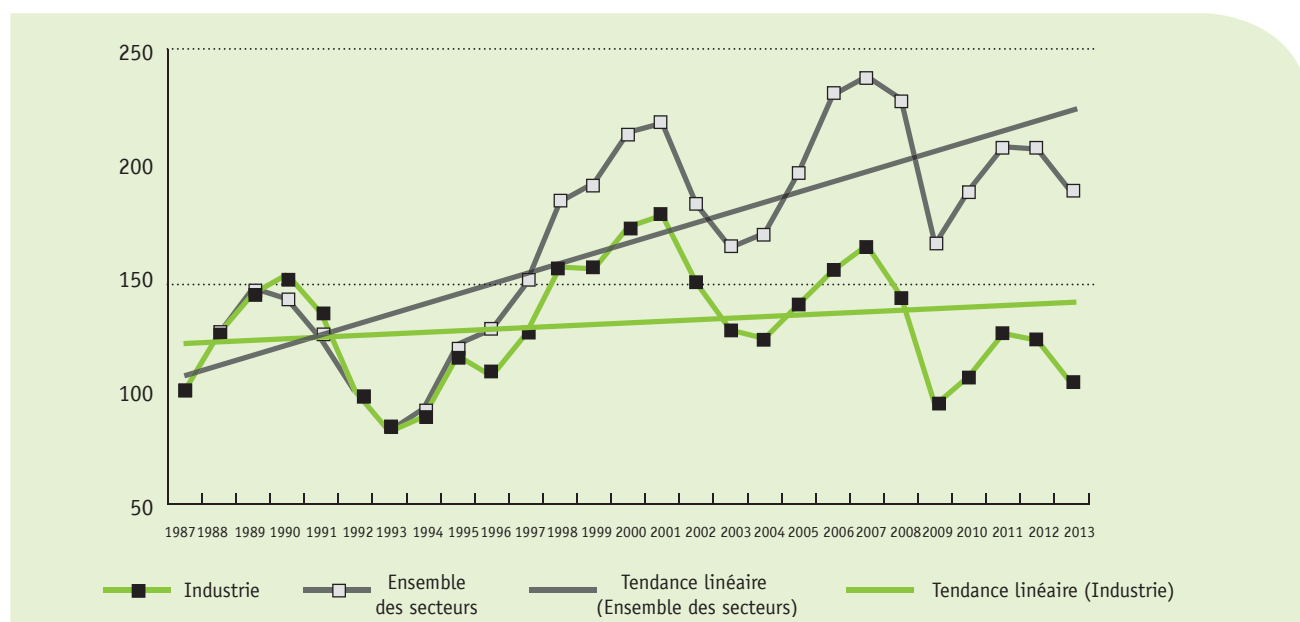
4. L'emploi salarié en France au 31 décembre 2011. Repères & Analyses Statistiques, Octobre 2012, n°51, Pôle emploi.

– UNE HAUSSE TENDANCIELLE DU NOMBRE DE RECRUTEMENTS DE CADRES DANS L'INDUSTRIE –

–
**EN MOYENNE 30 000 CADRES
 SONT RECRUTÉS CHAQUE ANNÉE
 DEPUIS 25 ANS**
 –

– Figure 2 –

Évolution du nombre de recrutements de cadres dans l'industrie et dans l'ensemble du marché entre 1987 et 2013 (base 100 en 1987)



Le lissage des effets de la conjoncture montre que le niveau des recrutements de cadres dans l'industrie est resté extrêmement stable : autour de 30 000 embauches en moyenne par an entre 1987 et 2013. Tendanciellement, les recrutements de cadres sont même très légèrement à la hausse dans le secteur **(figure 2)**.

Il n'en reste pas moins que la tertiarisation de l'économie au cours des 25 dernières années a eu des conséquences sur le marché de l'emploi cadre en général et dans l'industrie en particulier : le poids des services sur le marché de l'emploi cadre a progressé (de 47 % des recrutements de cadres en 1987 à 67 % en 2013), alors que celui de l'industrie a diminué (de 27 % en 1987 à 15 % en 2013).

L'économie française basée sur des activités industrielles est donc passée à une économie tertiaire où le capital humain, les investissements immatériels ou encore l'information sont aujourd'hui les principaux moteurs de croissance.

— **LES RECRUTEMENTS DE CADRES SONT PORTÉS PAR LES ACTIVITÉS À FORTÉ VALEUR AJOUTÉE** —

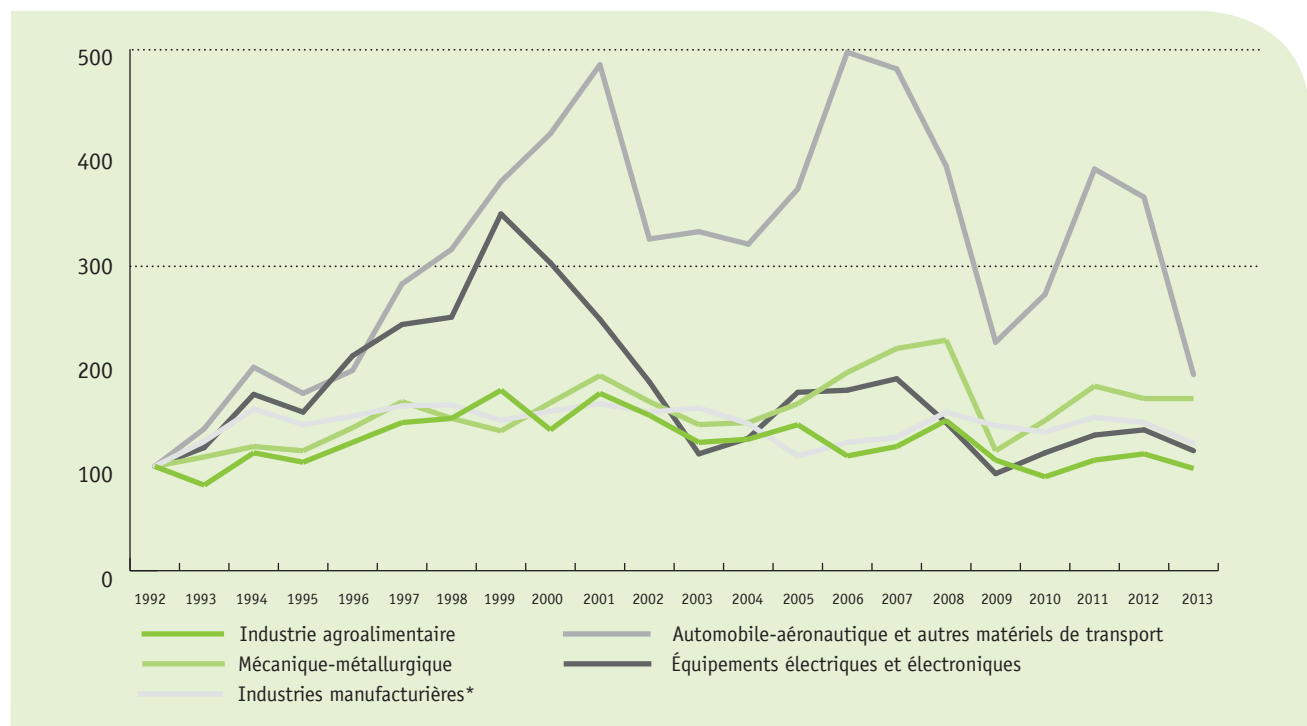
La hausse des recrutements de cadres observée au cours des années 1990 a été profitable à quasiment tous les secteurs d'activité de l'industrie (figure 3). Les plus fortes progressions ont été observées dans l'industrie automobile-aéronautique-autres matériels de transport et les équipements électriques-électroniques. Le développement des transports aériens et ferroviaires (TGV, tramways...) ou encore celui des vols commerciaux dans l'espace (programme Ariane 5) explique la croissance continue des recrutements de cadres entre 1995 et 2001 dans l'aéronautique, les autres matériels de transports et les équipements électriques-électroniques. Néanmoins, ces deux secteurs, et plus particulièrement les équipements électriques-électroniques, ont été fortement pénalisés par le recul des embauches en 2001 suite à l'éclatement

de la bulle internet. Le secteur des équipements électriques-électroniques connaît alors une période d'intenses restructurations, amenant les entreprises à délocaliser l'activité de fabrication de matériel informatique et à se repositionner sur des segments plus spécifiques. C'est même dès 1999 que le secteur met un coup d'arrêt à ses embauches de cadres.

Par ailleurs, certains secteurs d'activité sont devenus plus perméables aux évolutions conjoncturelles en raison de l'internationalisation des échanges. Cela a été le cas en 2009, après le déclenchement de la crise financière de 2008, dans les secteurs de l'industrie automobile-aéronautique-autres matériels de transport, des équipements électriques-électroniques et mécanique-métallurgie. Si ces secteurs sont plus touchés par les crises, les périodes d'embellies économiques, comme en 2003-2006, leur sont également davantage profitables : les hausses de recrutements de cadres y sont en effet les plus élevées.

A l'inverse, dans l'industrie agroalimentaire et les industries manufacturières, les évolutions conjoncturelles sont nettement moins marquées.

— Figure 3—
Évolution comparée du nombre de recrutements de cadres dans certains secteurs industriels entre 1992 et 2013 (base 100 en 1992)



* Les industries manufacturières regroupent bois, papier, imprimerie, textile, meuble et autres industries manufacturières.

Au cours des années, la structure des recrutements par secteur d'activité n'a toutefois pas été modifiée. En 2013 comme en 1992, les deux secteurs plus gros recruteurs de l'industrie sont toujours la mécanique-métallurgie (28% des embauches de cadres en 2013 et 21% en 1992) et les équipements électriques-électroniques (18% en 2013 et 20% en 1992). A partir de 1998, la part des embauches dans l'industrie automobile-aéronautique-autres matériels de transport s'est située entre 10 % et 15 %. Cependant, 2013 a été une année noire dans ce secteur qui a seulement constitué 9 % des embauches de l'industrie. L'industrie agroalimentaire et les industries manufacturières représentent chacune environ 10 % de l'ensemble des recrutements de cadres industriels.

—

EN 2014, LE NOMBRE D'EMBAUCHES DE CADRES REPARTIRAIT À LA HAUSSE DANS CERTAINS SECTEURS DE L'INDUSTRIE

—

Conformément aux prévisions des entreprises, le repli des recrutements de cadres dans l'industrie amorcé en 2012 s'est poursuivi en 2013 : -16 % après -2 % en 2012. L'industrie a d'ailleurs affiché la plus forte baisse des embauches de tous les grands secteurs d'activité.

Sur l'ensemble du marché, les recrutements ont enregistré un recul de 10 %. La part de l'industrie dans l'ensemble des embauches de cadres est donc restée stable : 15 % en 2013 après 16 % en 2012.

Néanmoins, la baisse des recrutements s'est accompagnée d'une chute des promotions internes de salariés au statut de cadre (-20 %) et d'une légère hausse des sorties (démissions, licenciements, retraites). La création de nouveaux postes cadres dans l'industrie s'est ainsi fortement réduite : seulement 810 en 2013 contre 7 790 en 2012. Ainsi, l'industrie a seulement contribué à 6 % du total de la création d'emploi cadre en 2013 contre 20 % en 2012.

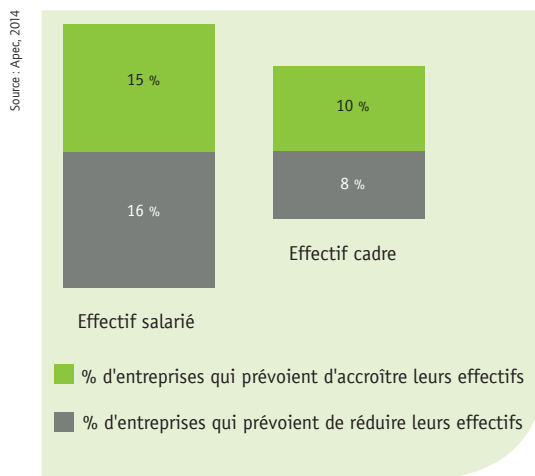
Pour 2014, les entreprises industrielles demeurent prudentes sur l'évolution de leurs recrutements de cadres (**tableau 2**). Dans le meilleur des cas, les embauches de cadres augmenteraient jusqu'à 3 % ou reculeraient dans la même proportion (-3 %). Toutefois, dans certains sous-secteurs, le marché de l'emploi cadre s'annonce meilleur en 2014. Les secteurs locomotives de l'industrie tels que la mécanique-métallurgie les équipements électriques-électroniques et l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport annoncent des prévisions de recrutements de cadres en hausse.

—Tableau 2—
Nombre de recrutements de cadres dans les secteurs de l'industrie

	Recrutements réalisés en 2013	Tendance 2014	Recrutements prévus pour 2014
Industrie agroalimentaire	2 050	Baisse	Moins de 2 000
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	2 220	Hausse	Autour de 2 400
Bois, papier, imprimerie	1 010	Stabilité	Autour de 1 000
Chimie et industrie pharmaceutique	2 790	Stabilité	Autour de 2 800
Caoutchouc, plastiques	1 680	Baisse	Autour de 1 500
Énergies, eau, gestion des déchets	2 260	Baisse	Moins de 2 000
Équipements électriques et électroniques	4 480	Hausse	Plus de 4 500
Mécanique, métallurgie	6 070	Hausse	Plus de 6 500
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	1 770	Baisse	Moins de 1 600
Ensemble de l'industrie	24 330	Stabilité	Entre 23 700 et 25 100

Source : Apec, 2014

— Figure 4—
Les perspectives des entreprises de l'industrie concernant l'évolution de leurs effectifs en 2014



💡 Pour 2014, 10 % des entreprises de l'industrie envisagent d'augmenter leur effectif cadre et 8 % de la réduire

Autre signe d'un marché plus favorable, les entreprises de l'industrie se montrent un peu plus optimistes pour 2014 en ce qui concerne l'évolution de leurs effectifs salarié et cadre (**figure 4**).

Pour 2014, les projets de réduction de l'effectif salarié sont moins fréquents que pour 2013 (16 % des entreprises, -2 points) et inversement, les projets de croissance concernent davantage d'entreprises (15 % des entreprises, +2 points). Néanmoins, les intentions de réduction demeurent encore supérieures aux intentions de croissance.

De même, la part d'entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre progresse légèrement (+1 point, à 10 %) alors que 8 % d'entre elles envisagent leur diminution, comme en 2013.

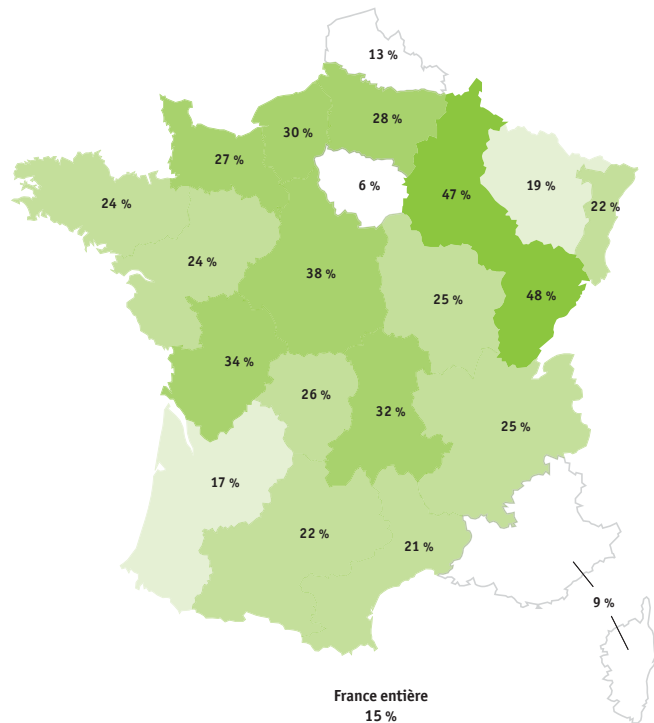
—
DANS LA MAJORITÉ DES RÉGIONS, L'INDUSTRIE CONSTITUE AU MOINS UN QUART DU MARCHÉ DU RECRUTEMENT DE CADRES
 —

Dans 6 régions sur 21, l'industrie a effectué au moins 30 % des embauches de cadres réalisées en 2013 (**carte 2**). Il s'agit des régions à fort ancrage industriel : Haute-Normandie, Auvergne, Poitou-Charentes, Centre, Champagne-Ardenne et Franche-Comté. Dans ces deux dernières, près d'un cadre recruté sur deux a été embauché dans l'industrie.

En 2004, l'industrie représentait plus de 3 embauches sur 10 dans la moitié des régions (**carte 3**). Cela illustre le poids grandissant en une dizaine d'années des services sur les marchés régionaux de l'emploi cadre au détriment de l'industrie. ●

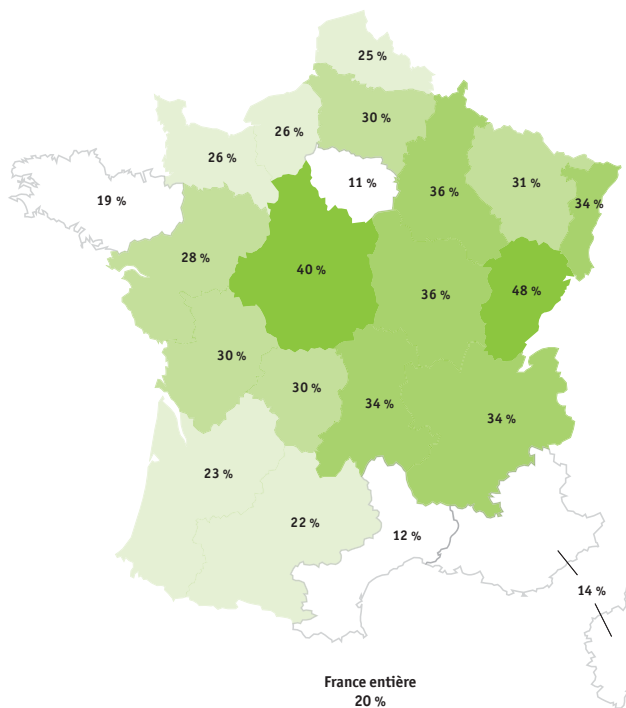
- Carte 2 -

Part des recrutements de cadres de l'industrie dans l'ensemble du marché de l'emploi cadre de chaque région en 2013



- Carte 3 -

Part des recrutements de cadres de l'industrie dans l'ensemble du marché de l'emploi cadre de chaque région en 2004



En Franche-Comté, sur 100 recrutements de cadres réalisés en 2013, 48 ont été effectués dans l'industrie



En Franche-Comté, sur 100 recrutements de cadres réalisés en 2004, 48 ont été effectués dans l'industrie

- Poids de l'industrie dans les recrutements de cadres inférieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans les recrutements de cadres proche du niveau national
- Poids de l'industrie dans les recrutements de cadres supérieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans les recrutements de cadres très supérieur au niveau national
- Poids de l'industrie dans les recrutements de cadres les plus élevés

Source : Apec, 2014

– LES PROFILS CADRES RECHERCHÉS : DE LA PRODUCTION À L'INNOVATION –

LES CADRES D'ÉTUDES-R&D SONT DAVANTAGE RECRUTÉS DANS L'INDUSTRIE QU'AUPARAVANT

Conséquence de l'évolution structurelle de l'industrie vers davantage de valeur ajoutée, le secteur a connu un double mouvement : les cadres des fonctions de production industrielle-chantier ont perdu du terrain dans l'ensemble des recrutements au profit des cadres d'études-R&D (figure 5). La rupture est très nette à partir de 2007 quand les entreprises du secteur de l'industrie n'ont embauché que 7 600 cadres de production industrielle-chantier après en avoir recruté 13 300 en 2006. Inversement, dans la fonction études-R&D, les recrutements s'élevaient à 2 300 en 2006, contre plus de 9 000 en 2007. Ainsi, la fonction études-R&D est devenue la première fonction d'embauches dans l'industrie dès 2007 et ce jusqu'en 2012.

En 2013, les cadres commerciaux ont été les profils les plus recherchés par les entreprises de l'industrie : 26 % des embauches de cadres les ont concernés, +5

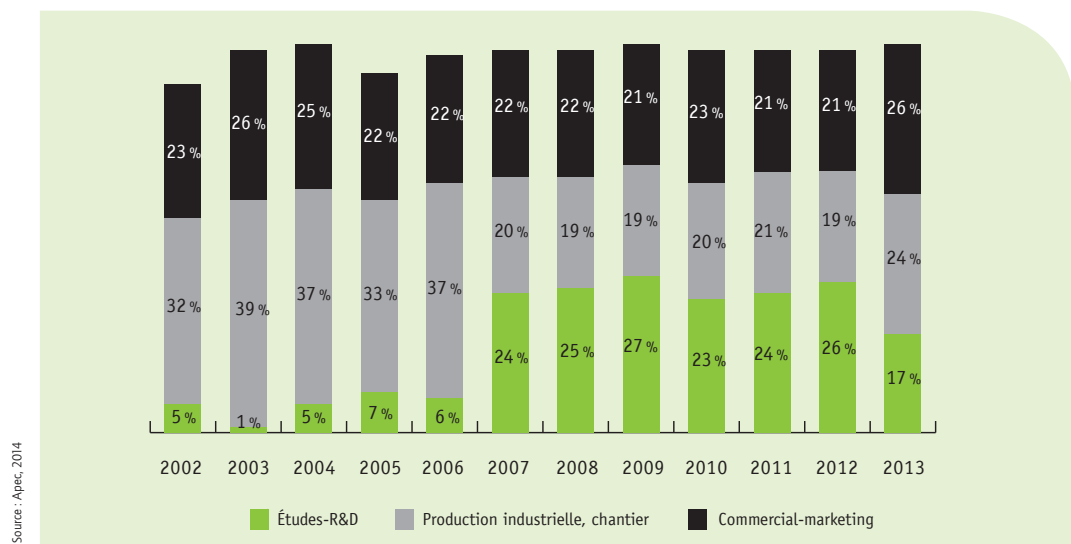
points par rapport à 2012, malgré une légère baisse en volume (-1 %). Ainsi, le poids de cette fonction dans les embauches a progressé en raison d'un effet mécanique dû au recul particulièrement important des embauches dans la fonction études-R&D (-41 % en volume). Cette baisse a concerné tous les secteurs industriels à l'exception des secteurs caoutchouc-plastiques et énergies-eau-gestion des déchets. Les reculs les plus importants ont été observés dans les secteurs automobile-aéronautique-autres matériels de transport et équipements électriques-électroniques. En conséquence, la part de la fonction études-R&D dans les embauches a chuté dans l'industrie de 26 % en 2012 à 17 % en 2013.

Après deux années de rattrapage, l'investissement, mesuré par la FBCF⁵, a reculé de 1,2 % en 2012 puis de 2,2 % en 2013⁶. De plus, 2013 a été globalement marquée par des reports de commandes et de recrutements. Le recul de la fonction études-R&D dans les embauches de cadres de l'industrie pourrait donc n'être qu'une exception.

5. FBCF : formation brute de capital fixe.

6. Source Insee

– Figure 5 –
Évolution de la part des recrutements de cadres dans trois fonctions clés dans l'industrie de 2002 à 2013



💡 En 2002, la fonction études-R&D représentait 5 % de l'ensemble des recrutements de cadres dans l'industrie. En 2013, elle en représente 24 %.

LES JEUNES ET LES SÉNIORS RÉPONDENT À DES BESOINS CIBLÉS DE L'INDUSTRIE

Au global, dans l'industrie, les entreprises recrutent moins souvent des débutants ou des cadres de 1 à 5 ans d'expérience que l'ensemble du marché. Par contre, elles recrutent plus fréquemment des cadres ayant plus de 6 ans d'expérience. Leurs besoins concernent en effet, davantage que dans les services, des profils de cadres pour des fonctions d'encadrement ou de gestion de projets complexes, donc des profils logiquement expérimentés.

Des différences notables existent néanmoins d'un secteur industriel à l'autre (tableau 3).

En 2013, dans tous les secteurs industriels, la part de recrutements de débutants a été inférieure à celle mesurée sur l'ensemble du marché. Néanmoins, certains secteurs ont misé plus souvent que les autres sur les jeunes diplômés. C'est le cas de trois secteurs : les équipements électriques-électroniques, la chimie-industrie pharmaceutique et les caoutchouc-plastiques. Ces secteurs sont aussi ceux qui ont embauché le plus souvent des cadres dans la fonction études-R&D, fonction d'insertion par excellence. Les

besoins de ces secteurs, concurrentiels et en recherche constante d'innovation, sont en effet concentrés sur le développement et la maîtrise des dernières techniques et technologies. Cela nécessite donc de faire appel à des profils récemment formés. De plus, ces secteurs bénéficient d'une bonne attractivité auprès des salariés, et notamment auprès des plus jeunes.

En 2012, le secteur automobile-aéronautique-autres matériels de transport était le secteur de l'industrie le plus tourné vers les profils de débutants : 27 % de ses recrutements avait concerné des cadres ayant moins d'un an d'expérience. En 2013, cette part est tombée à 14 %. La très forte dégradation du marché du recrutement dans ce secteur en est la cause principale : les embauches de cadres ont été réduites de moitié en 2013, soit la plus forte baisse dans l'industrie, pénalisant à la fois les plus jeunes et les moins expérimentés.

D'autres secteurs se tournent plus souvent qu'en moyenne vers des profils très confirmés. C'est le cas de l'industrie du bois-papier-imprimerie, du caoutchouc-plastiques, des meubles-textiles-autres industries manufacturières, de la mécanique-métallurgie et exceptionnellement en 2013 de l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport.

—Tableau 3—

Répartition par niveaux d'expérience des recrutements de cadres réalisés en 2013 dans l'industrie

	Cadres débutants de moins d'1 an d'exp.	Cadres de 1 à 5 ans d'exp.	Cadres de 6 à 10 ans d'exp.	Cadres de 11 à 15 ans d'exp.	Cadres de 16 à 20 ans d'exp.	Cadres de plus de 20 ans d'exp.	Total
Ensemble du marché	23 %	28 %	23 %	13 %	6 %	7 %	100 %
Ensemble de l'industrie	14 %	26 %	24 %	18 %	9 %	9 %	100 %
Industrie agroalimentaire	12 %	29 %	26 %	19 %	6 %	8 %	100 %
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	14 %	27 %	17 %	22 %	11 %	9 %	100 %
Bois, papier, imprimerie	9 %	25 %	24 %	14 %	13 %	15 %	100 %
Chimie et industrie pharmaceutique	16 %	33 %	16 %	18 %	8 %	9 %	100 %
Caoutchouc, plastiques	15 %	18 %	18 %	15 %	20 %	14 %	100 %
Énergies, eau, gestion des déchets	8 %	30 %	32 %	16 %	8 %	6 %	100 %
Équipements électriques et électroniques	19 %	27 %	25 %	16 %	6 %	7 %	100 %
Mécanique, métallurgie	14 %	22 %	27 %	19 %	9 %	9 %	100 %
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	10 %	20 %	23 %	19 %	14 %	14 %	100 %

Source : Apec, 2014



Dans l'industrie, 9 % des recrutements de cadres réalisés en 2013 ont concerné des cadres de plus de 20 ans d'expérience contre 7 % sur l'ensemble du marché

Ce ciblage d'une expérience longue reflète les besoins en compétences d'encadrement d'équipes de taille importante dédiées à la production. Peut-on y voir aussi un certain manque d'attractivité de ces secteurs auprès de cadres plus jeunes ? Ce défaut d'attractivité serait aussi alimenté par la méconnaissance

des transformations qu'ont connues ces secteurs dans les années récentes en lien avec les évolutions technologiques (par exemple, le développement des textiles techniques, la haute technicité des machines destinées à d'autres industries...).

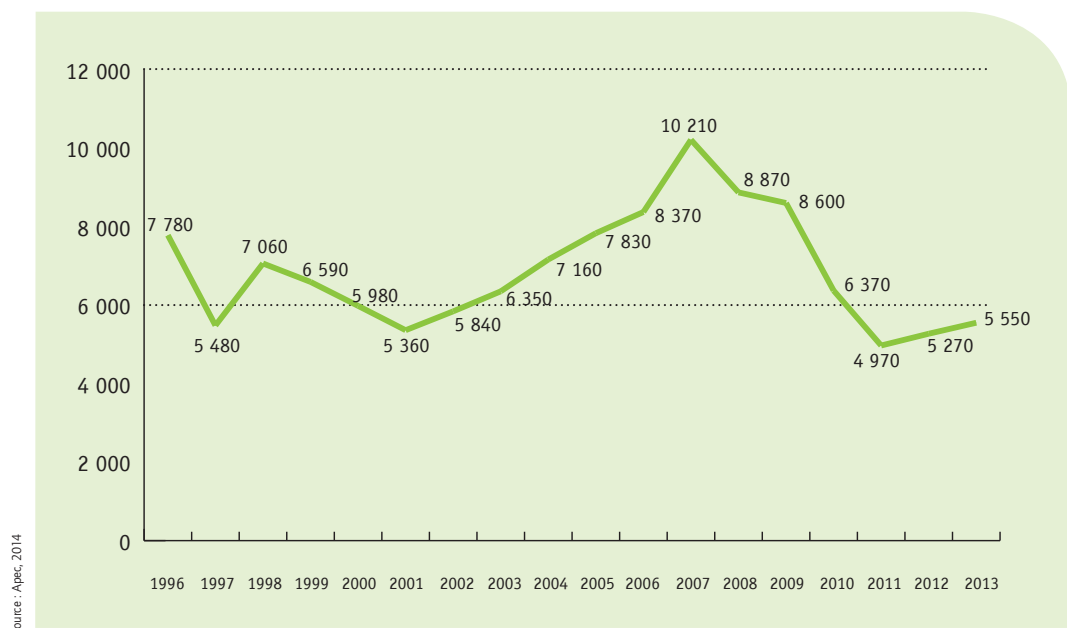
– LES DÉPARTS À LA RETRAITE DE CADRES EN POSTE DANS L'INDUSTRIE ENTRE 1996 ET 2013 –

– CERTAINES ÉVOLUTIONS SONT LIÉES À LA DÉMOGRAPHIE DU SECTEUR ET D'AUTRES AUX EFFETS DE LA LÉGISLATION ET À LA CONJONCTURE –

Entre 2001 et 2007, les départs à la retraite de cadres en poste dans l'industrie ont suivi une progression régulière, plus lente que dans l'ensemble des secteurs. Durant cette période, leur volume a doublé, de 5 360 en 2001 à 10 210 en 2007, niveau le plus haut atteint entre 1996 et 2013 (figure 6). Ce pic des départs à la retraite lié à la génération du baby-boom a donc eu lieu plus précocement que dans les autres secteurs, la population salariée de l'industrie étant en moyenne plus âgée (figure 7).

On peut y voir aussi l'une des conséquences des importantes transformations ayant eu lieu dans l'industrie (restructurations, développement des activités à forte valeur ajoutée...) qui ont poussé les entreprises à se réorganiser, à renouveler leurs effectifs et donc à favoriser les départs à la retraite au cours des années 2000. Par ailleurs, les activités, les métiers et les besoins des entreprises industrielles ont aussi évolué : recentrage sur les fonctions d'études-R&D qui demandent plutôt des profils récemment formés et donc moins âgés et délocalisation des fonctions de production qui demandent plutôt des profils d'encadrants, plus expérimentés et plus âgés. L'industrie a donc rajeuni ses effectifs cadres et par conséquent les volumes de départs à la retraite de cadres ont diminué.

– Figure 6 –
Évolution du nombre des départs à la retraite de cadres en poste dans l'industrie de 1996 à 2013



L'année 2007 marque un changement de tendance dans l'industrie : les volumes de départs à la retraite de cadres en poste diminuent jusqu'en 2011, avec un recul très marqué en 2010 puis 2011. Depuis 2011, ils demeurent à des niveaux bas et quasi stables, autour de 5 000.

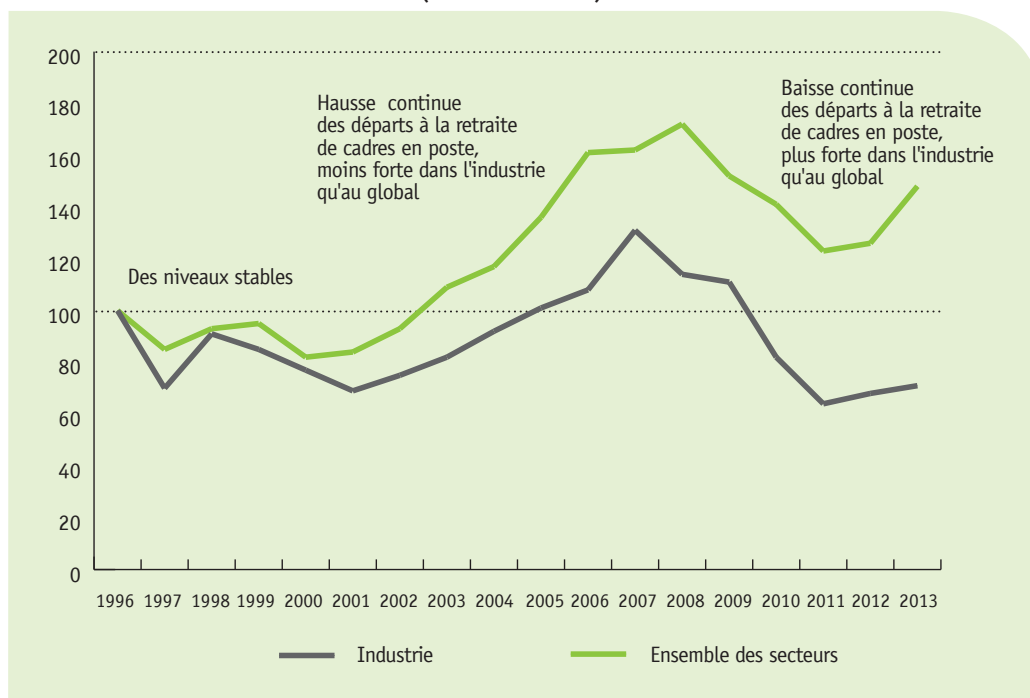
A l'inverse, sur l'ensemble du marché, les volumes de départs à la retraite de cadres en poste repartent à la hausse depuis 2011, après une baisse entre 2008 et 2011.

Deux facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette baisse des départs à la retraite dans l'industrie (entre 2007 et 2011) et au global (entre 2008 et 2011).

En premier lieu, les réformes en cours sur les retraites (allongement de la durée de cotisation et report de l'âge légal) conjuguées à la crise économique installée depuis l'été 2008 ont entraîné chez certains cadres éligibles, un report de la liquidation de leurs droits à la retraite.

Par ailleurs, la conjoncture très défavorable aux salariés entraîne notamment l'augmentation du chômage de longue durée. Cela touche plus particulièrement les seniors et augmente davantage leurs difficultés de retour à l'emploi. Cela diminue donc mécaniquement le nombre de cadres en emploi en âge de partir à la retraite.

- Figure 7 -
Évolution des départs à la retraite de cadres en poste dans l'industrie et dans l'ensemble des secteurs entre 1996 et 2013 (base 100 en 1996)



– Tableau 4 –

Taux de départs à la retraite de cadres en poste par sous-secteurs d'activité de l'industrie⁷

	1996	2013
Industrie agroalimentaire	1,3 %	1,1 %
Industries manufacturières (meubles, textiles, bois, papier, imprimerie)	1,6 %	1,2 %
Mécanique, métallurgie	1,9 %	1,4 %
Équipements électriques et électroniques	0,9 %	1,0 %
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	1,1 %	0,8 %
Industrie	1,6 %	1,1 %
Ensemble des secteurs	1,1 %	1,1 %

Source : Apec, 2014

Entre 1996 et 2013, le taux de départ à la retraite a baissé significativement dans l'industrie alors qu'il est resté stable sur l'ensemble du marché (tableau 4). C'est un indice supplémentaire du rajeunissement du secteur.

Ce constat est vérifié dans quasiment tous les secteurs industriels dont certains ont même en 2013 un taux de départ à la retraite inférieur à l'ensemble du marché. Il s'agit des secteurs qui recrutent habituellement une part plus élevée de débutants que les autres : équipements électriques et électroniques et automobile-aéronautique et autres matériels de transport. ●

7. Le taux de départ à la retraite permet de mesurer l'intensité des départs à la retraite de cadres en poste parmi l'effectif cadre. Calcul du taux de départ à la retraite de cadres en poste : nombre de départs à la retraite de cadres en poste de l'année n / Effectif cadre de l'année n-1.

—MÉTHODOLOGIE—

Les données utilisées dans cette étude sont issues de l'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres menée par l'Apec auprès des entreprises du secteur privé. Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises ou établissements.

Cet échantillon est représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des entreprises du secteur privé (cotisant à Pôle emploi pour leurs salariés) d'1 salarié et plus. Il représente 1 120 000 salariés dont 192 000 cadres.

Les résultats complets de cette étude sont publiés dans les documents « Perspectives de l'emploi cadre », déclinés au niveau national et pour 21 régions. ●

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique **Observatoire de l'emploi**

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0731-2

MARS 2014

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Véronique Lagandré

Analyse et rédaction : Anne-Dominique Gleyen

Maquette : Daniel Le Henry

Direction de l'étude : Valérie Bazin

Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local