

# – PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE 2015–

N° 2015-30

FÉVRIER 2015

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

SYNTHÈSE

Pour 2015, les entreprises du secteur privé prévoient de recruter entre 162 000 et 186 000 cadres soit une évolution entre -4 % et +10 %. Les situations seraient contrastées entre les différents secteurs d'activité. Certains poursuivraient le rattrapage des embauches entamé en 2014 après la forte baisse enregistrée en 2013, tandis que d'autres peineraient encore à se redresser. Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience, toujours privilégiés par les recruteurs, pourraient voir leurs recrutements augmenter. Les secteurs des services et tout particulièrement les activités informatiques, la banque-assurance, les activités juridiques-comptables et de conseil et l'ingénierie-R&D seraient bien orientés en 2015 avec des embauches de cadres en hausse. Ainsi, les recrutements augmenteraient dans les fonctions informatique et études-R&D. Par contre, le secteur de la construction enregistrerait un recul pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive. En régions, ce sont les entreprises d'Aquitaine, de Midi-Pyrénées et de PACAC qui prévoient de recruter davantage de cadres en 2015 qu'en 2014.



## - 2015 : POURSUITE DU RATTRAPAGE ENTAMÉ EN 2014-

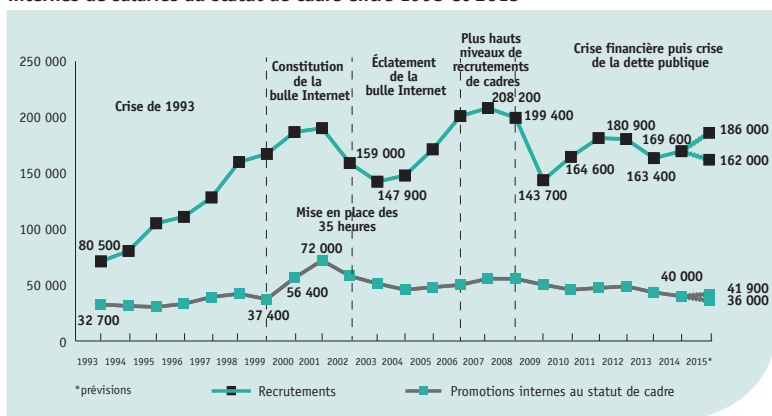
En 2015, la conjoncture économique s'annonce un peu plus dynamique qu'en 2014. Après une croissance de 0,4 % du PIB en 2014, l'Insee table sur une croissance de 0,7 % en 2015<sup>1</sup>. En effet, l'environnement économique semble s'éclaircir depuis la fin 2014, avec la dépréciation de l'euro et la baisse du cours du pétrole. Ces éléments pourraient améliorer la situation financière des entreprises et être favorables aux entreprises exportatrices.

Dans ce contexte, le marché de l'emploi cadre se maintiendrait sur une tendance à la hausse en 2015 (**figure 1**) : les entreprises pourraient ainsi recruter entre 162 000 et 186 000 cadres, soit une évolution médiane de +3 % (à 174 000 embauches).

Le ralentissement progressif des embauches de cadres observé depuis 2011 (+10 % en 2011, 0 % en 2012, -10 % en 2013) a été enrayé en 2014 avec 169 600 recrutements enregistrés (+4 %) (**tableau 1**). Cette progression n'a cependant pas permis de rattraper le niveau de recrutements observé en 2012 (180 900).

- Figure 1 -

Évolution des recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus et des promotions internes de salariés au statut de cadre entre 1993 et 2015



Source : Apec, 2015

En 2014, les promotions internes de salariés au statut de cadre ont diminué pour la seconde année consécutive pour atteindre 40 000 contre 48 100 en 2012. En 2015, cette baisse pourrait se poursuivre, la fourchette de prévisions étant comprise entre -10 % et +5 %. Entre 2010 et 2015, la part des promotions internes dans les postes cadres pourvus pourrait reculer de 4 points pour s'établir à 18 % en 2015. S'agit-il d'une désaffection des salariés pour le statut de cadre ou d'une réticence des entreprises à promouvoir des salariés au statut de cadre pour des raisons économiques ?

1. Note de conjoncture, Insee, décembre 2014.

Après s'être maintenu depuis 2009 autour de 190 000, les sorties de cadres (démissions, licenciements, départs à la retraite) se sont rétractées en 2014 (-4 %). Si les sorties se maintiennent au même niveau en 2015, le solde de nouveaux postes cadres pourrait progresser et s'établir autour de 44 400 (fourchette haute) ou retrouver le niveau de 2013, à 14 500 (fourchette basse).

– **Tableau 1–**

**Bilan du marché de l'emploi cadre en 2014 et prévisions pour 2015**

	2014	Évolution 2013/2014	Prévisions pour 2015	
			Fourchette basse	Fourchette hausse
Recrutements en CDI ou CDD d'un an et plus	169 600	+4 %	162 000	186 000
Promotions internes de salariés au statut de cadre	40 000	-8 %	36 000	41 900
Sorties (démission, licenciement, départs à la retraite...)	183 500	-4 %	29 500	
<i>Dont départs à la retraite de cadres en poste</i>	30 300	-4 %		
Solde de nouveaux postes cadres (recrutements + promotions - sorties)	26 100	+78 %		
Taux d'évolution de la population cadre	+0,9 %			

Source : Apec, 2015

—  
**LES CADRES AYANT ENTRE 1 ET 10 ANS  
D'EXPÉRIENCE SONT TOUJOURS LES PLUS  
RECHERCHÉS**  
—

Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience pourraient bénéficier de la légère hausse prévue embauches en 2015 : leurs recrutements progresseraient jusqu'à 16 % et représenteraient plus d'un recrutement sur deux (**tableau 2**). Les débutants, après deux années de baisse des embauches, ne seraient pas les plus mal lotis, avec des recrutements qui pourraient augmenter, dans l'hypothèse la plus favorable, de 11 %. Un nouveau recul de 5 % n'est toutefois pas à exclure. Les cadres les plus expérimentés (de plus de 15 ans d'expérience) seraient à la peine, et verraient leurs recrutements reculer, notamment pour les plus expérimentés d'entre eux, ce qui amènerait leur poids dans les embauches à 11 % contre 13 % en 2014 et 2013. Ces prévisions exprimant les projets d'embauches des recruteurs, la réalité du marché de l'emploi cadre peut

les amener à s'écarter de leurs intentions initiales, comme durant ces dernières années. Faute de trouver les profils qu'elles recherchent de manière préférentielle, les entreprises pourraient se tourner alors davantage vers des profils plus disponibles sur le marché : les jeunes diplômés et les cadres les plus expérimentés. Pour mémoire, en 2014, la hausse des recrutements s'est répercutée sur les cadres de 1 à 10 ans d'expérience mais également sur ceux de 16 à 20 ans d'expérience.

– Tableau 2 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2014 et prévus pour 2015 selon le niveau d'expérience professionnelle (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2014	Recrutements prévus pour 2015	
		Fourchette basse	Fourchette hausse
Débutants de moins d'1 an d'exp.	35 200	33 500	39 100
Cadres de 1 à 5 ans d'exp.	49 800	49 700	57 600
Cadres de 6 à 10 ans d'exp.	41 300	40 100	46 500
Cadres de 11 à 15 ans d'exp.	21 100	19 700	22 800
Cadres de 16 à 20 ans d'exp.	11 300	10 200	11 700
Cadres de plus de 20 ans d'exp.	10 900	8 200	9 600

Source : Apec, 2015

## LES SECTEURS MOTEURS RENOUENT AVEC UNE HAUSSE DES RECRUTEMENTS DE CADRES

Le secteur des services, qui représentait 70 % des embauches de cadres en 2014, serait le mieux orienté en 2015. Il pourrait profiter de la bonne tenue des embauches de cadres dans plusieurs secteurs : les activités informatiques-télécommunications, les activités juridiques-comptables-conseil et la banque-assurance, trois secteurs qui ont renoué avec des recrutements en hausse en 2014 (tableau 3). L'ingénierie-R&D serait également bien orientée en 2015, après trois années consécutives de baisse des recrutements de cadres.

Dans l'industrie, les embauches se maintiendraient principalement grâce aux secteurs des équipements électriques et électroniques et de l'industrie automobile-aéronautique et autres matériels de transports (plus particulièrement l'aéronautique).

Le recul des recrutements serait particulièrement prononcé en 2015 dans le secteur de la construction (de -14 % à +1 %), après avoir déjà enregistré un retrait de 4 % en 2014. Une baisse un peu moins accentuée, voire une hausse serait à prévoir dans le commerce (de -8 % à +7 %) (tableau 3).

– Tableau 3–

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2014 et prévus pour 2015 par secteurs d'activité détaillés (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2014		Recrutements prévus pour 2015
Industrie agroalimentaire	2 060	→	Autour de 2 000
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	2 820	→	Plus de 3 000
Bois, papier, imprimerie	950	↘	Moins de 1 000
Chimie et industrie pharmaceutique	2 620	→	Autour de 2 500
Caoutchouc, plastiques	2 030	→	Autour de 2 000
Énergies, eau, gestion des déchets	1 840	→	Autour de 1 800
Équipements électriques et électroniques	4 970	→	Plus de 5 000
Mécanique, métallurgie	6 360	→	Autour de 6 400
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	1 910	↘	Moins de 2 000
<b>Industrie</b>	<b>25 560</b>	→	<b>24 200 à 27 900</b>
Bâtiment, génie civil et matériaux de construction	3 950	↘	Moins de 3 700
Travaux de construction spécialisés	5 780	↘	Autour de 5 500
<b>Construction</b>	<b>9 730</b>	↘	<b>8 400 à 9 800</b>
Commerce interentreprises	8 580	↘	Moins de 8 500
Distribution généraliste	1 970	↘	Moins de 2 000
Distribution spécialisée	7 470	→	Autour de 7 500
<b>Commerce</b>	<b>18 020</b>	↘	<b>16 500 à 19 300</b>
Activités informatiques et télécommunications	34 410	→	Plus de 35 000
Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises	16 770	→	Plus de 16 500
Activités des organisations associatives	3 120	↘	Moins de 3 000
Banques et assurance	11 330	→	Plus de 12 000
Communication et médias	6 110	→	Autour de 6 000
Formation initiale et continue	4 370	→	Plus de 4 400
Hôtellerie, restauration, loisirs	3 680	→	Autour de 3 700
Immobilier	1 820	→	Autour de 1 800
Ingénierie et R&D	17 920	→	Autour de 18 000
Santé et action sociale	10 520	→	Autour de 10 500
Services divers aux entreprises	2 730	↘	Moins de 2 800
Transports et logistique	3 510	↘	Moins de 3 500
<b>Services</b>	<b>116 290</b>	→	<b>112 400 à 129 900</b>

Source : Apec, 2015

## LES FONCTIONS INFORMATIQUE ET ÉTUDES-R&D RESTENT LES MIEUX ORIENTÉES POUR 2015

Après avoir progressé en 2014 dans la majorité des fonctions, les recrutements de cadres se maintiendraient au même niveau ou poursuivraient sur une hausse en 2015 (**tableau 4**). Soutenus par les activités informatiques-télécommunications, les recrutements de cadres dans la fonction informatique connaîtraient la plus forte hausse, jusqu'à +16 %. Cela rattraperait le fort recul enregistré en 2013 dans cette fonction. Les cadres en études-R&D, portés notamment par le secteur ingénierie-R&D, mais aussi par l'aéronautique et les équipements électriques-électroniques, pourraient profiter de la hausse des recrutements, jusqu'à +15 %. L'orientation des recrutements dans les autres fonctions est plus mitigée pour 2015. En finance, comptabilité, gestion, en administration et en exploitation tertiaire, la forte progression des embauches de cadres en 2014, laisserait place à une stabilité.

– Tableau 4 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2014 et prévus pour 2015 par grandes fonctions (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2014	Recrutements prévus pour 2015	
		Fourchette basse	Fourchette hausse
Direction générale	3 300	2 600	3 100
Finance	13 700	12 600	14 300
Administration	15 200	13 900	15 900
Études-Recherche & développement	26 800	27 900	30 900
Production industrielle, chantier	13 500	12 500	14 600
Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité	12 000	11 400	13 300
Exploitation tertiaire	18 600	17 300	19 500
Commercial	34 200	32 300	37 600
Informatique	32 300	32 600	37 500

Source : Apec, 2015



Finance = finance, comptabilité, audit

Administration = administration, RH, communication, juridique

Exploitation tertiaire = métiers spécifiques des secteurs banque, assurance, immobilier, santé et action sociale, formation, tourisme, transports

## DES SITUATIONS CONTRASTÉES SELON LES RÉGIONS

2015 s'annonce sous de meilleurs auspices pour plusieurs régions (**tableau 6**). Celles les mieux orientées seraient Aquitaine, Midi-Pyrénées, et Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse. Les deux principaux marchés régionaux d'emploi cadre, Île-de-France et Rhône-Alpes pourraient aussi afficher une hausse des embauches d'environ 10 %, dans l'hypothèse la plus favorable. Une baisse jusqu'à 8 % n'y est pas non plus exclue. Il est intéressant de noter que la région Nord-Pas-de-Calais est devenue la troisième région recruteuse de cadres dans l'Hexagone en 2014, devançant PACA. ●

– Tableau 5 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2014 et prévus pour 2015 par régions (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2014		Recrutements prévus pour 2015	
			Fourchette basse	Fourchette haute
Alsace	2 910	→	2 830	3 260
Aquitaine	5 340	→	5 340	5 870
Auvergne	1 890	↘	1 700	2 020
Bourgogne	2 200	→	2 090	2 380
Bretagne	4 400	→	4 180	4 840
Centre	4 010	→	3 810	4 410
Champagne-Ardenne	1 530	↘	1 380	1 610
Franche-Comté	1 570	↘	1 410	1 620
Languedoc-Roussillon	2 750	↘	2 530	2 880
Limousin	790	→	750	870
Lorraine	2 250	↘	2 020	2 360
Midi-Pyrénées	6 290	→	6 550	7 240
Nord-Pas-de-Calais	8 150	→	7 750	9 130
Basse-Normandie	1 380	→	1 240	1 510
Haute-Normandie	2 560	→	2 430	2 820
Pays de la Loire	6 860	→	6 530	7 420
Picardie	3 000	↘	2 700	3 150
Poitou-Charentes	2 120	→	1 950	2 440
Pacac	8 070	→	8 080	9 290
Rhône-Alpes	17 050	→	15 690	18 770
Île-de-France	84 480	→	81 110	92 940

Source : Apec, 2015

## MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur l'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé (cotisant à Pôle emploi pour leurs salariés). L'enquête est menée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des salariés du secteur privé et représentant 1 130 000 salariés dont 201 200 cadres.

L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 16 octobre au 10 décembre 2014.

Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements réalisés par les entreprises du 1er janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salariés au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre (par démission, licenciement, départ à la retraite...) sur la même période. Sont également recueillies les prévisions de recrutements, de promotions internes de salariés au statut de cadre et de départs à la retraite pour les 12 mois suivants.

— ÉTUDE COMPLÈTE DISPONIBLE  
SUR [WWW.CADRES.APEC.FR](http://WWW.CADRES.APEC.FR) RUBRIQUE  
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI



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

ISBN 978-2-7336-0834-0

*Pilotage, analyse et rédaction* : Véronique Lagandré

*Exploitation et analyse* : Anne-Dominique Gleyen, Sahondra Legrand, Kamel Yahyaoui

*Maquette* : Daniel Le Henry

*Direction du département* : Pierre Lamblin

Avec l'appui du pôle Veille stratégique et ressources documentaires du département Études et Recherche de l'Apec.

**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