

# – PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE 2014–

N° 2014-09

FÉVRIER 2014

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

**SYNTHÈSE**

Pour 2014, les entreprises du secteur privé prévoient de recruter entre 163 500 et 171 200 cadres. Dans un contexte économique incertain, le marché de l'emploi cadre stagnerait, reflétant la prudence des entreprises. Ainsi, les recrutements de cadres pourraient rester au même niveau que celui enregistré en 2013 ou progresser de 5 % dans le meilleur des cas.

Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience seraient toujours les plus recherchés par les recruteurs et pourraient voir leurs recrutements augmenter. En revanche, les cadres très expérimentés (plus de 15 ans d'expérience) seraient les plus mal lotis du marché.

Les secteurs des services et de l'industrie seraient les mieux orientés en 2014 avec des embauches de cadres possiblement en hausse. Ainsi, les recrutements augmenteraient dans les fonctions informatique, études-R&D et production industrielle-chantier. Par contre, les secteurs de la construction et du commerce enregistreraient un recul.



# - 2014 : STAGNATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE -

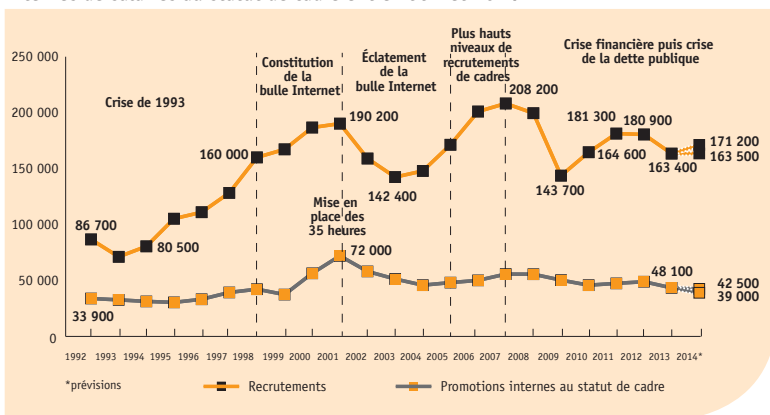
En 2014 la conjoncture économique s'annonce un peu plus dynamique qu'en 2013. Après une croissance de 0,3 % du PIB en 2013, l'Insee table sur une croissance de 0,7 % en 2014<sup>1</sup>.

Dans ce contexte économique modéré, le marché de l'emploi cadre progresserait légèrement : les entreprises prévoient ainsi de recruter entre 163 500 et 171 200 cadres, soit une stagnation des embauches par rapport à 2013 ou, au mieux, une progression de 5 %.

Le ralentissement progressif des embauches de cadres observé depuis 2011 (+10 % en 2011, 0 % en 2012, -10 % en 2013) serait freiné en 2014 et le marché repartirait à la hausse (figure 1). Cette reprise resterait toutefois lente et ne rattraperait pas la baisse de 2013 (tableau 1).

- 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 1992 et 2014



Les promotions internes de salariés au statut de cadre resteraient structurellement importantes. Néanmoins, après avoir enregistré une diminution de 10 % en 2013, elles poursuivraient leur recul en 2014, de 2 % à 10 %. La part des promotions internes dans les postes cadres pourvus perdrait ainsi un point, à 20 %. Le manque de visibilité des entreprises transparaît donc également dans l'évolution prévue de leurs ressources internes.

Si les sorties de cadres (démission, licenciement, départ à la retraite) se maintiennent au même niveau, comme c'est le cas depuis 2010, avec un volume oscillant entre 190 000 et 195 000, le solde de nouveaux postes cadres en 2014 pourrait soit progresser et s'établir à environ 21 000 (fourchette haute), soit diminuer de nouveau autour de 10 000 (fourchette basse). Les besoins de renouvellement de l'effectif cadre se maintiendraient cependant : une progression de 4 % des départs

1. Note de conjoncture, Insee, décembre 2013.

à la retraite de cadres en poste est anticipée par les entreprises, après avoir déjà enregistré une hausse de 17 % en 2013.

– **Tableau 1–**

**Bilan du marché de l'emploi cadre en 2013 et prévisions pour 2014**

	2013	Évolution 2012/2013	Prévisions pour 2014	
			Fourchette basse	Fourchette hausse
Recrutements en CDI ou CDD d'un an et plus	163 400	-10 %	163 500	171 200
Promotions internes de salariés au statut de cadre	43 400	-10 %	39 000	42 500
Sorties (démission, licenciement, départs à la retraite...)	192 100	+1 %	nd	nd
<i>Dont départs à la retraite de cadres en poste</i>	<i>31 600</i>	<i>+17 %</i>	<i>32 800</i>	
Solde de nouveaux postes cadres (recrutements + promotions - sorties)	14 700	-62 %		
Taux d'évolution de la population cadre	+0,5 %			

Source : Apec, 2014

nd : non disponible

## LES CADRES AYANT ENTRE 1 ET 10 ANS D'EXPÉRIENCE RESTENT LES PLUS RECHERCHÉS

Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience pourraient bénéficier de la stabilité du marché en 2014 : leurs embauches progresseraient jusqu'à 15 % et représenteraient plus d'un recrutement sur deux. Ces profils, cumulés avec ceux ayant entre 10 et 15 ans d'expérience, représenteraient plus de 2 embauches sur 3 (**tableau 2**). Les débutants ne seraient pas les plus mal lotis, avec des embauches qui pourraient augmenter légèrement dans l'hypothèse la plus favorable (+3 %). Un recul de 9 % n'est toutefois pas à exclure. Ces prévisions exprimant les projets de recrutement des entreprises, la réalité du marché de l'emploi cadre peut amener les recruteurs à s'écarter de leurs intentions initiales. D'autant qu'en période de conjoncture incertaine, les cadres en poste et notamment les plus jeunes sont moins mobiles. Faute de trouver les profils qu'elles recherchent de manière préférentielle, les entreprises se tournent alors davantage vers des profils plus disponibles sur le marché : les jeunes diplômés et les cadres les plus expérimentés. Ainsi en 2013, la baisse des recrutements s'est répercutée sur tous les cadres quel que

soit leur niveau d'expérience, mais la diminution a été moins forte que prévue pour les jeunes diplômés et les cadres de 20 ans d'expérience et plus. En 2014, ces deux catégories de cadres pourraient continuer à bénéficier de ce report avec des embauches plus importantes en volume que les prévisions des entreprises interrogées fin 2013.

– Tableau 2 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2013 et prévus pour 2014 selon le niveau d'expérience professionnelle (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2013	Recrutements prévus pour 2014	
		Fourchette basse	Fourchette hausse
Débutants de moins d'1 an d'exp.	37 100	33 600	38 100
Cadres de 1 à 5 ans d'exp.	46 300	47 400	53 100
Cadres de 6 à 10 ans d'exp.	36 900	37 600	42 100
Cadres de 11 à 15 ans d'exp.	22 000	22 000	24 700
Cadres de 16 à 20 ans d'exp.	9 900	8 400	9 400
Cadres de plus de 20 ans d'exp.	11 200	8 500	9 100

Source : Apec, 2014

## LES SECTEURS MOTEURS RENOUENT AVEC UNE HAUSSE DES RECRUTEMENTS

Le secteur des services serait le mieux orienté en 2014, avec des embauches qui progresseraient de 1 % à 7 %. Il pourrait profiter de la bonne tenue des embauches de cadres dans les activités informatiques et télécommunications, a contrario de 2013 au cours de laquelle ce secteur a enregistré un recul de 14 % de ses recrutements. L'ingénierie et R&D renouerait aussi avec des recrutements en hausse, ce qui pourrait rattraper deux années de baisse (tableau 3). Ces deux seuls secteurs représenteraient un tiers des recrutements de cadres en 2014.

Dans l'industrie, les embauches se maintiendraient principalement grâce aux secteurs de la mécanique-métallurgie, des équipements électriques et électroniques et aussi, dans une moindre mesure, de l'industrie aéronautique, secteur qui est agrégé dans l'enquête avec ceux de l'industrie automobile et des autres matériels de transports.

Le recul des embauches serait particulièrement prononcé en 2014 dans le secteur de la construction (de -12 % à -9 %), après avoir enregistré une hausse de 8 % en 2013 grâce à la bonne tenue des travaux de construction spécialisés. Une baisse un peu moins accentuée serait à prévoir dans le commerce (de -8 % à -1 %).

– Tableau 3 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2013 et prévus pour 2014 par secteurs d'activité détaillés (en CDI ou CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2013		Recrutements prévus pour 2014
Industrie agroalimentaire	2 050	↘	Moins de 2 000
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	2 220	↗	Autour de 2 400
Bois, papier, imprimerie	1 010	→	Autour de 1 000
Chimie et industrie pharmaceutique	2 790	→	Autour de 2 800
Caoutchouc, plastiques	1 680	↘	Autour de 1 500
Énergies, eau, gestion des déchets	2 260	↘	Moins de 2 000
Équipements électriques et électroniques	4 480	↗	Plus de 4 500
Mécanique, métallurgie	6 070	↗	Plus de 6 500
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	1 770	↘	Moins de 1 600
<b>Industrie</b>	<b>24 330</b>	→	<b>23 700 à 25 100</b>
Bâtiment, génie civil et matériaux de construction	4 330	↘	Moins de 4 000
Travaux de construction spécialisés	5 760	↘	Moins de 5 500
<b>Construction</b>	<b>10 090</b>	↘	<b>8 900 à 9 200</b>
Commerce interentreprises	8 380	↗	Plus de 8 500
Distribution généraliste	2 490	↘	Autour de 2 300
Distribution spécialisée	8 800	↘	Moins de 8 500
<b>Commerce</b>	<b>19 670</b>	↘	<b>18 000 à 19 500</b>
Activités informatiques et télécommunications	31 660	↗	Plus de 35 000
Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises	13 590	↗	Plus de 15 000
Activités des organisations associatives	2 880	↘	Autour de 2 700
Banques et assurance	9 810	↗	Plus de 10 000
Communication et médias	4 900	↘	Autour de 4 000
Formation initiale et continue	3 910	↗	Plus de 4 200
Hôtellerie, restauration, loisirs	3 510	↘	Moins de 3 500
Immobilier	2 990	↘	Moins de 2 600
Ingénierie et R&D	19 500	↗	Plus de 21 000
Santé et action sociale	10 730	→	Autour de 10 700
Services divers aux entreprises	2 210	↘	Moins de 2 200
Transports et logistique	3 620	↘	Moins de 3 400
<b>Services</b>	<b>109 310</b>	↗	<b>110 600 à 117 500</b>

Source : Apec, 2014

## MALGRÉ UN RECU EN 2013, LES FONCTIONS INFORMATIQUE ET ÉTUDES-R&D RESTENT LOCOMOTIVES POUR 2014

Après avoir marqué le pas en 2013 dans la quasi-totalité des fonctions, les recrutements de cadres repartiraient à la hausse en 2014 dans la moitié d'entre elles (**tableau 4**). Soutenus par les activités informatiques et télécommunications, les recrutements de cadres dans la fonction informatique connaîtraient la plus forte hausse, jusqu'à 16 % (soit 36 800 embauches). Cela ne permettrait toutefois pas de rattraper le fort recul enregistré en 2013 dans cette fonction (-15 %). Dans l'hypothèse la plus favorable, le poids de la fonction informatique dans le total des recrutements pourrait être supérieur à celui des commerciaux (22 % contre 20 %), situation inédite depuis la période 1998-2000. Les embauches dans la fonction études-recherche et développement, portées par le secteur ingénierie et R&D, pourraient afficher une hausse jusqu'à 8 %, soit 29 500 embauches. Seule fonction à avoir enregistré une progression des embauches en 2013, la production industrielle-chantier, portée aussi par le secteur ingénierie R&D verrait cette tendance se poursuivre en 2014.

– Tableau 4 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2013 et prévus pour 2014 par fonction (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2013	Recrutements prévus pour 2014	
		Fourchette basse	Fourchette hausse
Direction générale	3 000	2 700	2 900
Finance	12 000	11 400	12 600
Administration	13 200	13 300	14 300
Études-Recherche & développement	27 400	27 800	29 500
Production industrielle, chantier	13 700	14 000	14 600
Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité	11 400	10 600	11 200
Exploitation tertiaire	16 100	15 400	16 200
Commercial	34 800	32 500	34 000
Informatique	31 800	33 500	36 800

Source : Apec, 2014



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

## HAUSSE DES RECRUTEMENTS PRÉVUS DANS 1 RÉGION SUR 2

Après une année 2013 de baisse des embauches dans quasiment toutes les régions, 2014 s'annonce sous de meilleurs auspices pour la moitié d'entre elles (**tableau 5**). Les trois principaux marchés régionaux d'emploi cadre, Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, pourraient ainsi afficher une hausse des embauches d'environ 7 % dans l'hypothèse la plus favorable. Néanmoins, ces progressions ne permettraient pas de retrouver les niveaux enregistrés en 2012 en Ile-de-France et Rhône-Alpes.

– Tableau 5 –

Nombre de recrutements de cadres réalisés en 2013 et prévus pour 2014 par région (en CDI et CDD d'un an et plus)

	Recrutements réalisés en 2013		Recrutements prévus pour 2014	
			Fourchette basse	Fourchette hausse
Alsace	3 280	→	3 080	3 510
Aquitaine	4 930	→	4 930	5 320
Auvergne	2 250	→	2 140	2 360
Bourgogne	2 170	→	2 170	2 320
Bretagne	4 260	→	3 880	4 430
Centre	4 100	→	3 980	4 510
Champagne-Ardenne	1 640	→	1 490	1 740
Franche-Comté	1 230	→	1 140	1 300
Languedoc-Roussillon	3 210	→	2 890	3 110
Limousin	700	→	680	760
Lorraine	2 930	→	3 050	3 220
Midi-Pyrénées	6 570	→	6 180	6 900
Nord-Pas-de-Calais	7 400	→	7 400	7 990
Basse-Normandie	1 640	→	1 530	1 720
Haute-Normandie	2 980	→	2 680	2 950
Pays de la Loire	5 550	→	5 330	6 110
Picardie	3 060	→	2 810	3 120
Poitou-Charentes	2 470	→	2 520	2 690
Pacac	9 610	→	9 700	10 300
Rhône-Alpes	15 430	→	15 100	16 500
Ile-de-France	77 990	→	78 000	82 600

Source : Apec, 2014

## 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 1 120 000 salariés dont 192 000 cadres.

L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 17 octobre au 13 décembre 2013.

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.

Le traitement statistique de cette étude a évolué en 2013. Afin de fiabiliser les résultats à un niveau plus fin et de tenir compte des évolutions du marché, certains secteurs d'activité ont été regroupés. Dans l'optique de conserver la cohérence de nos résultats, le bilan de l'année 2012 a été recalculé.

— ÉTUDE COMPLÈTE DISPONIBLE  
SUR [WWW.CADRES.APEC.FR](http://WWW.CADRES.APEC.FR)



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

ISBN 978-2-7336-0692-6

*Pilotage, analyse et rédaction* : Véronique Lagandré

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

*Maquette* : Daniel Le Henry

*Direction de l'étude* : Valérie Bazin

*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