

– ÊTRE CADRE AUJOURD’HUI DANS L’INDUSTRIE : CARACTÉRISTIQUES ET PERSPECTIVES D’EMPLOI CADRE–

LES ÉTUDES DE L’EMPLOI CADRE

N°2015-57

MARS 2015

– Caractéristiques des cadres dans le secteur de l’industrie.
Perspectives de recrutement de cadres en 2015 dans le secteur.

Surexploitation de trois enquêtes : Situation professionnelle et rémunération des cadres, Mobilité des cadres, et enquête Panel menée auprès des entreprises.

L’industrie en France est à la croisée des chemins. Entre fermeture de sites, délocalisations et crise économique, elle a perdu en une quinzaine d’année près de 850 000 salariés (Insee). Cette contraction de l’appareil productif hexagonal s’est accompagnée de vagues d’externalisation (administration, activités informatiques...) qui ont transformé les entreprises industrielles. Celles-ci se sont recentrées sur leur cœur de métier et/ou sur des activités à forte valeur ajoutée et travaillent étroitement avec des entreprises de services (ingénierie R&D...). Ces changements d’ordre structurel ont profondément modifié la place des cadres de l’industrie. Si certains d’entre eux sont toujours concernés par l’acte productif, de nombreux cadres de l’industrie sont désormais centrés sur des missions se situant en amont (R&D, innovation...) ou en aval (logistique, qualité, sécurité, commercialisation...) de la production industrielle.



– QUI SONT LES CADRES DANS L'INDUSTRIE AUJOURD'HUI ? –

– Tableau 1 –

Répartition des cadres selon le genre et par secteur d'activité (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Homme	73	58	64
Femme	27	42	36
Total	100	100	100

Source : Apec, 2015

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

LES CADRES DE L'INDUSTRIE : PRINCIPALEMENT DES HOMMES ET DES INGÉNIEURS DIPLÔMÉS

On note dans ce secteur une présence masculine marquée : près des trois quarts des cadres industriels sont des hommes contre les deux tiers des cadres tous secteurs d'activité confondus (**tableau 1**). La structure par âge des cadres en poste de l'industrie est proche de celle observée dans l'ensemble des autres

secteurs d'activité. Cependant, l'âge et le genre font apparaître certaines différences. En effet, les femmes cadres de l'industrie sont plus jeunes que leurs homologues masculins : 50 % d'entre elles ont moins de 40 ans contre 38 % des hommes cadres. Les femmes cadres de l'industrie sont également plus jeunes que celles en poste dans les services (39 % ont moins de 40 ans) et dans l'ensemble des secteurs (42 %) (**tableau 2**). Ces écarts illustrent la féminisation très récente de la population cadre dans l'industrie.

Les cadres en poste dans l'industrie se singularisent, également, par un niveau de diplôme plus élevé : 77 % d'entre eux ont un diplôme de niveau Bac+ 4 et plus contre 72 % pour l'ensemble des cadres. Outre le niveau, la nature du diplôme obtenu par les cadres de l'industrie se différencie également. En effet, près de 4 cadres de l'industrie sur 10 sont issus d'une école d'ingénieurs contre 26 % pour l'ensemble des cadres et 21 % des cadres travaillant dans les services (**figure 1**).

– Tableau 2 –

Répartition des cadres selon le genre et l'âge et par secteur d'activité (en %)

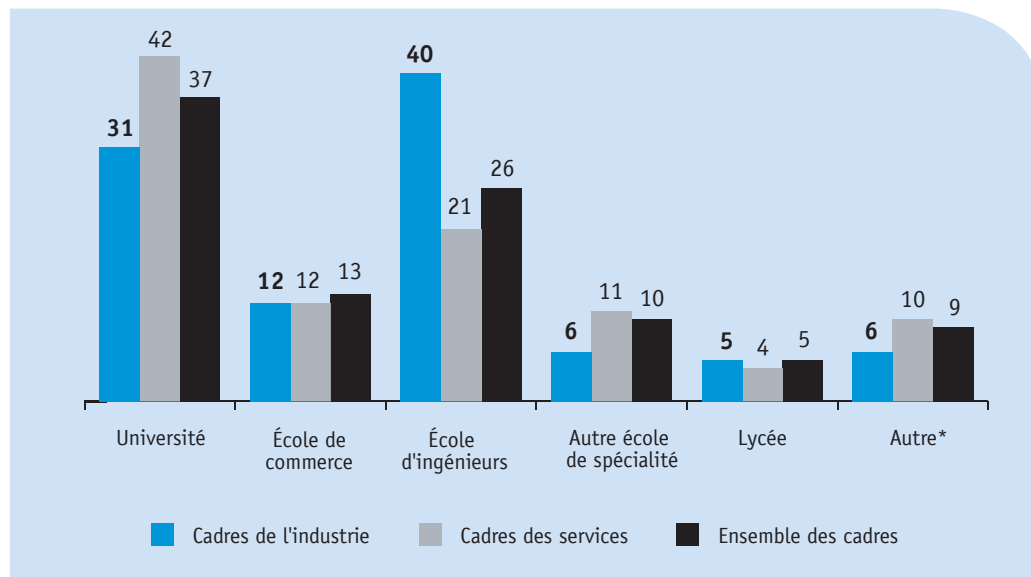
	Cadres de l'industrie		Cadres des services		Ensemble des cadres	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Moins de 30 ans	10	14	11	11	10	12
30 à 39 ans	28	36	28	28	27	30
40 à 49 ans	31	31	30	30	31	31
50 et 54 ans	14	11	13	14	14	13
55 ans et plus	17	7	18	17	18	14
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Apec, 2015

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

—Figure 1—

Répartition des cadres selon la nature de leur diplôme et par secteur d'activité (en %)



Source : Apec, 2015

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

* Autre : centre de formation des apprentis; centre de formation GRETA; centre de formation AFPA

—
LES CADRES DE L'INDUSTRIE PLUS SOUVENT EN POSTE DANS LES GRANDES ENTREPRISES
—

Les cadres de l'industrie occupent plus souvent des postes au sein de grandes entreprises. Ainsi, près d'un cadre sur deux travaille dans une entreprise de 1 000

salariés et plus contre 41 % pour l'ensemble des cadres. Parallèlement, ils sont moins présents dans les petites structures notamment celles de moins de 50 salariés : 13 % des cadres de l'industrie contre 19 % pour l'ensemble des cadres. La césure est encore plus prégnante avec le secteur des services où 22 % des cadres sont en poste dans une PME de moins de 50 salariés ([tableau 3](#)).

—Tableau 3—

Répartition des cadres selon la taille de l'entreprise et par secteur d'activité (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Moins de 50 salariés	13	22	19
50 à 249 salariés	21	20	21
250 à 999 salariés	21	19	19
1 000 salariés et plus	45	39	41
Total	100	100	100

Source : Apec, 2015

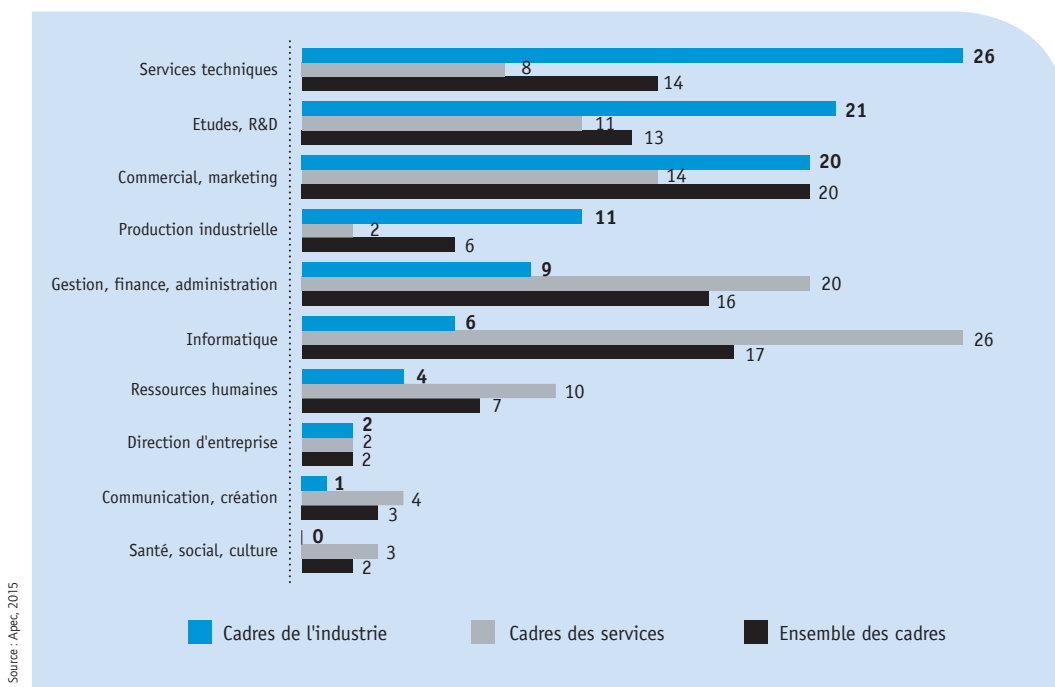
Base : ensemble de cadres en poste en 2013

—
PRÈS DE 6 CADRES DE L'INDUSTRIE SUR 10 DANS DES FONCTIONS TECHNIQUES
 —

Assez logiquement, les cadres de l'industrie sont davantage présents en proportion dans des métiers à forte dimension technique (58% contre 33% tous secteurs confondus). Ainsi 21 % des cadres de l'industrie occupent un poste dans la fonction études-R&D

contre 13 % pour l'ensemble des cadres. Cette dominante technique se retrouve dans d'autres familles de métier très présentes dans l'industrie : les services techniques (qualité, achats, logistique, sécurité, maintenance...) et la production industrielle. Toutefois, on peut noter qu'un cadre de l'industrie sur cinq occupe un poste dans le commercial-marketing, fonction transversale par excellence et commune à beaucoup de secteurs d'activités industrielles ou tertiaires (**figure 2**).

—Figure 2—
Répartition des cadres selon leur fonction et par secteur d'activité (en %)



Base : ensemble de cadres en poste en 2013

—

LES CADRES DE L'INDUSTRIE PLUS NOMBREUX EN PROPORTION À ASSURER DES RESPONSABILITÉS ET IMPLIQUÉS À L'INTERNATIONAL

—

tamment par rapport à celle des cadres en poste dans les services. Les cadres de l'industrie sont plus nombreux, en proportion, à exercer des responsabilités hiérarchiques ou être concernés par une animation d'équipe (**tableau 4**).

L'examen de la dimension du poste des cadres de l'industrie met en exergue quelques singularités no-

— **Tableau 4—**
Répartition des cadres selon le niveau de responsabilité hiérarchique et par secteur d'activité (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Avec responsabilité hiérarchique	41	36	40
Avec animation d'équipe, sans responsabilité hiérarchique	14	11	12
Avec animation d'équipe, dans le cadre de projets limités dans le temps	15	16	15
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	30	37	33
Total	100	100	100

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Source : Apec, 2015

En revanche et contre toute attente, la taille des équipes encadrées est proche de celle observée dans le secteur des services ou pour l'ensemble des cadres :

quel que soit le secteur, 15 % des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques encadrent une équipe comportant au moins 50 salariés (**tableau 5**).

— **Tableau 5—**
Répartition des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques selon la taille de leur équipe et par secteur d'activité (en %)

Responsabilité hiérarchique	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
d'une équipe comprenant moins de 10 personnes	51	49	49
d'une équipe comprenant de 10 à 49 personnes	34	36	36
d'une équipe comprenant 50 personnes et plus	15	15	15
Total	100	100	100

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Source : Apec, 2015

Dans l'industrie, les cadres sont plus nombreux, en proportion, à gérer un budget : 47 % contre 43 % pour l'ensemble des secteurs. En outre, lorsque les cadres de l'industrie ont la charge d'une enveloppe budgétaire, celle-ci est d'importance : dans 41 % des

cas, cette enveloppe est supérieure à 1,5 million d'euros. En revanche, les cadres de l'industrie sont moins souvent concernés par un chiffre d'affaires à réaliser (27 % contre 31 % pour l'ensemble des cadres).

–Tableau 6–

Répartition des cadres selon la dimension internationale de leur poste et par secteur d'activité (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Dimension internationale	73	39	50
<i>Déplacements à l'étranger</i>	45	16	26
<i>Liens avec des filiales / des fournisseurs / des clients à l'étranger</i>	62	30	40
<i>Autres activités à dimension internationale</i>	23	14	16
Sans dimension internationale	27	61	50
Total	100	100	100

Source : Apec, 2015

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Enfin, dans une très grande majorité de cas, les cadres de l'industrie occupent des postes ayant une forte dimension internationale. Plus de sept cadres de l'industrie sur dix sont concernés par des déplacements hors de l'hexagone, entretiennent des liens étroits avec des fournisseurs ou leurs clients étrangers ou encore ont des relations suivies avec leurs filiales implantées en Europe ou sur les autres continents. Tous secteurs d'activité confondus, la moitié des cadres sont concernés par un environnement de travail à l'international et seulement 39 % des cadres en poste dans le secteur des services (tableau 6).

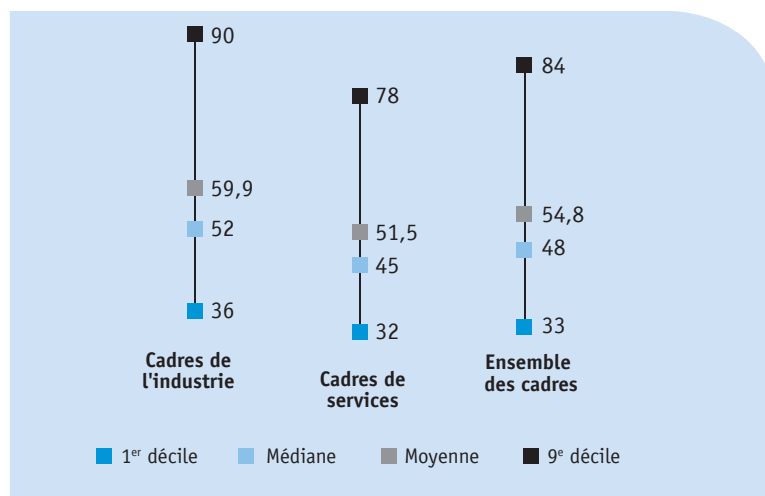
– DES SALAIRES PLUS ÉLEVÉS POUR LES CADRES DE L'INDUSTRIE

Les cadres de l'industrie bénéficient de niveaux de salaire supérieurs à ceux enregistrés dans les autres secteurs d'activité. Leur rémunération annuelle brute médiane s'établit à 52 000 euros contre 48 000 euros pour l'ensemble des cadres (45 000 euros dans les services) (figure 3). Les spécificités des entreprises industrielles, plus souvent de grande taille et plus souvent positionnées à l'international expliquent en grande partie ces différences. La dimension du poste est également à considérer avec des cadres de l'industrie plus souvent concernés par des responsabilités hiérarchiques et/ou par la gestion d'un budget.

En matière de rémunération, les cadres de l'industrie ne sont pas tous logés à la même enseigne avec un salaire annuel médian pouvant osciller entre 50 000 et 57 000 euros selon les secteurs d'activité. Ce sont les cadres de l'industrie pharmaceutique (salaire annuel brut médian de 57 000 euros), de l'industrie des équipements électriques et électroniques (55 000 euros) et du secteur chimie, caoutchouc, plastique (54 800 euros) qui affichent les niveaux de rémunération médians les plus élevés. En revanche, ceux en poste dans l'agroalimentaire, l'industrie bois-papier et la mécanique-métallurgie sont les moins bien lotis avec une rémunération annuelle brute médiane ne dépassant pas les 50 000 euros.

–Figure 3–

Distribution de la rémunération annuelle brute totale par secteur d'activité (Fixe + variable en k€)



Source : Apec, 2015

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Si la taille de l'entreprise influence le niveau de la rémunération, elle agit également sur ses composantes. Ainsi les structures industrielles, plus souvent de grande taille, sont les plus nombreuses en proportion à proposer une part variable à court terme : 53 % des cadres de l'industrie contre 48 % pour l'ensemble des cadres et 42 % pour ceux des services. Les cadres de la sphère industrielle sont ainsi plus souvent concernés par une prime sur objectif individuel ou collectif (47 % contre 40 % pour l'ensemble des cadres et 32 % pour les cadres des services). En revanche, les entreprises industrielles ne sont pas plus enclines que les autres à distribuer à leurs cadres une commission sur leur chiffre d'affaires : comme pour l'ensemble des cadres, seuls 9 % d'entre eux sont concernés par cet élément de rémunération (tableau 7).

–Tableau 7–
Part des cadres ayant une rémunération avec une partie variable (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Avec une partie variable	53	42	48
<i>une prime sur objectif</i>	47	32	40
<i>une commission sur le chiffre d'affaires</i>	9	8	9
<i>d'autres éléments de salaire variable</i>	7	9	8
Sans partie variable	47	58	52

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Source : Apec, 2015

–Tableau 8–
Part des cadres concernés en 2013 par les éléments suivants (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Intéressement	53	32	39
Participation	50	31	38
Plan d'épargne entreprise (PEE)	30	22	25
Abondement du plan d'épargne	22	14	16
Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)	22	12	16
Stock option	4	2	3

Base : ensemble de cadres en poste en 2013

Source : Apec, 2015

D'autres éléments sont susceptibles de compléter la rémunération. Différents dispositifs permettent d'associer les salariés aux résultats financiers de leur entreprise et de pouvoir constituer une épargne salariale dans un cadre collectif : intéressement, participation, plan d'épargne d'entreprise (PEE), plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Là encore, les cadres de l'industrie se singularisent en déclarant bénéficier plus souvent que les autres d'un intéressement (53 % contre 39 % pour l'ensemble des cadres), d'une participation (50 % contre 38 %) ou encore d'un PEE (30 % contre 25 %) (tableau 8). La concentration de grandes entreprises dans le secteur industriel en est la principale explication. Plus la

taille de l'entreprise augmente et plus la rémunération s'étoffe et se complexifie.

Les cadres peuvent également bénéficier d'avantages venant compléter leurs éléments de rémunération. Ces avantages sont souvent l'apanage des grandes entités et par voie de conséquence ils sont plus souvent attribués à des cadres travaillant dans l'industrie. Ces derniers bénéficient, ainsi, bien plus souvent que les autres d'une mutuelle /prévoyance (91 % contre 89 % pour l'ensemble des cadres), de l'usage privé d'un téléphone (42 % contre 37 %) et d'une voiture de fonction (22 % contre 20 %) ou encore d'une assurance vie.

—

LES CADRES DE L'INDUSTRIE TOUT AUSSI MOBILES EN EXTERNE QUE LES AUTRES CADRES...

—

En 2013, la part des cadres de l'industrie ayant changé d'entreprise s'établit à 6 % soit un taux de mobilité externe identique à celui observé pour l'ensemble des cadres (**tableau 8**). Il est important de souligner que la mobilité externe des cadres est étroitement liée à la conjoncture économique : lorsque celle-ci est favorable, les cadres sont plus nombreux en proportion à changer d'entreprise que lorsqu'elle est défavorable voire incertaine. D'une manière générale, le secteur d'activité ne semble pas avoir une influence prépondérante sur la propension des cadres à changer d'entreprise, avec des taux de mobilité

1. *Panorama des mobilités professionnelles*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-46, juin 2014.

— **Tableau 9** —

Part des cadres ayant connu un changement interne ou externe en 2013 selon le secteur d'activité (en %)

	Cadres de l'industrie	Cadres des services	Ensemble des cadres
Changement d'entreprise	6	6	6
Changement de poste en interne (1)	10	7	8
Autres changements dans l'entreprise (2)	11	9	10
Ensemble des mobilités internes (1) + (2)	21	16	18
Aucun changement	73	78	76
Total	100	100	100

Source : Apec, 2015

externe strictement équivalent d'un secteur à l'autre. En revanche, l'âge apparaît comme un élément déterminant avec des cadres qui, en début de carrière, sont plus nombreux, en proportion, à bouger en externe¹. La répartition par tranche d'âge des cadres de l'industrie étant relativement similaire à celle de l'ensemble des cadres, ils ne se singularisent pas en matière de changement d'entreprise.

—

...MAIS PLUS NOMBREUX EN PROPORTION À ÉVOLUER EN INTERNE

—

En revanche, les cadres de l'industrie sont plus enclins que les autres à connaître une mobilité interne. Cette notion recouvre différentes acceptions et des changements de nature très diverse sont à considérer : changement de poste « stricto sensu », changement de contenu de poste en grande partie, changement d'établissement mais également de service ou de département. Ces types de changement ne sont pas exclusifs et peuvent se cumuler. Quelle que soit la nature des changements internes considérée, la taille de l'entreprise est une variable clef. Plus une structure est grande et plus les opportunités de bouger en interne sont nombreuses. Logiquement, les cadres de l'industrie, plus souvent en poste dans des entreprises de grande taille, affichent un taux de mobilité interne supérieur à celui de l'ensemble des cadres. Ainsi en 2013, 21 % d'entre eux ont connu un changement interne contre 18 % pour l'ensemble des cadres et 16 % dans les services (**tableau 9**). •

ENCADRÉ 1 : FEMME CADRE DE MOINS DE 30 ANS, INGÉNIEUR DE RECHERCHE DANS UNE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE CHIMIQUE

Cadre dans l'industrie chimique, cette jeune femme de moins de 30 ans, diplômée d'un mastère en ingénierie des produits cosmétiques, occupe un poste d'ingénieur de recherche dans une grande entreprise (+ de 1 000 salariés). Basée dans les Yvelines en région parisienne, cette entreprise se compose de plusieurs établissements. En 2013, ce cadre a connu une mobilité interne et est désormais en charge de l'animation d'une équipe, ce qui n'était pas le cas dans son poste précédent. Son poste implique également la gestion d'un budget conséquent (1 500 000 euros) et des contacts fréquents avec des filiales étrangères. Si ce changement ne lui a pas été imposé, elle estime, toutefois, ne pas avoir eu vraiment le choix. Cependant, elle juge cette mobilité interne satisfaisante notamment l'intérêt et la dimension de son nouveau poste ou encore ses conditions de travail. Sa rémunération annuelle brute est de 40 000 euros et comprend une part variable composée d'une prime sur objectif d'environ 1 500 euros. Son entreprise propose également d'autres éléments de rémunération : un intéressement aux résultats, un plan d'épargne entreprise (PEE) ou encore un plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Enfin certains avantages bénéficient aux salariés de cette entreprise comme une mutuelle ou la possibilité de prêt financier. En revanche, ce changement n'a pas été sans effet sur l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Si globalement, cette cadre juge sa situation professionnelle satisfaisante, elle nourrit quelques inquiétudes quant à son avenir. En effet, dans un contexte économique toujours déprimé et qui freine le développement de l'entreprise, elle se sent menacée par le chômage et se montre, au final, circonspecte quant aux perspectives de carrière dans son entreprise.

ENCADRÉ 2 : CADRE MASCULIN, 55 À 59 ANS, RESPONSABLE DE PRODUCTION FONDERIE DANS UNE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Cadre de l'industrie automobile, âgé d'une cinquantaine d'années et détenteur d'un master en gestion et administration des entreprises obtenu à la suite d'une formation professionnelle de longue durée (plus de six mois), cet homme est actuellement responsable de production fonderie dans une PME de l'industrie automobile située en Lorraine. Comprenant entre 100 et 250 salariés, cette entreprise compte plusieurs établissements en France. Ce cadre de production industrielle a fait ses premiers pas professionnels en 1978 et a intégré cette entreprise en 1979. Après plusieurs changements internes, il a bénéficié d'une promotion qui lui a permis d'être promu au statut de cadre. Actuellement, il a la responsabilité d'une équipe d'une quarantaine de salariés tous non-cadres. Il doit également gérer un budget et des relations avec l'étranger (principalement des fournisseurs). Selon lui, son entreprise offre désormais peu de possibilités pour progresser hiérarchiquement. Il estime ne pas avoir une bonne visibilité des passerelles existantes entre les différents types de métiers et affirme que les reconversions professionnelles sont peu encouragées par la direction de l'entreprise. Sa rémunération brute annuelle s'élève à 50 000 euros et comprend une part variable. D'autres éléments viennent compléter son salaire. Son entreprise propose, en effet, un intéressement aux résultats de l'entreprise, un plan d'épargne d'entreprise (PEE) ainsi qu'un plan d'épargne retraite collectif (Perco). En 2013, il a bénéficié d'une augmentation de salaire individuelle. Lorsqu'il se penche sur sa situation professionnelle, il affiche un certain satisfécit et considère l'intérêt de son poste, ses conditions matérielles de travail ou encore le climat dans l'entreprise comme satisfaisants. Seuls bémols, son niveau de rémunération et ses perspectives de carrière dans l'entreprise ne trouvent pas grâce à ses yeux. Il estime que son entreprise connaît actuellement un certain développement économique. De fait il exprime une certaine confiance en son avenir professionnel et ne se sent pas menacé par une perte d'emploi.

– QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES CADRES DANS L'INDUSTRIE EN 2015 ? –

DES VOLUMES DE RECRUTEMENTS QUI POURRAIENT SE MAINTENIR DANS L'INDUSTRIE EN 2015

Après une année 2014 de reprise des recrutements de cadres dans le secteur de l'industrie (+5 %), 2015 s'annonce plus mitigée (**tableau 10**). Les embauches de cadres pourraient en effet progresser jusqu'à 9 % dans l'hypothèse la plus favorable, ce qui approcherait le niveau des embauches de celui de 2012 (28 950). La prévision basse des entreprises serait une baisse de 5 % du volume d'embauches, soit un retour au niveau de 2013 (24 330).

– Tableau 10 –

Nombre de recrutements de cadres prévus en 2015 dans les secteurs de l'industrie

	Tendance 2015	Recrutements prévus en 2015
Industrie agroalimentaire	→	Autour de 2 000
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	→	Plus de 3 000
Bois, papier, imprimerie	↘	Moins de 1 000
Chimie et industrie pharmaceutique	→	Autour de 2 500
Caoutchouc, plastiques	→	Autour de 2 000
Énergies - eau - gestion des déchets	→	Autour de 1 800
Équipements électriques et électroniques	→	Plus de 5 000
Mécanique, métallurgie	→	Autour de 6 400
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	↘	Moins de 2 000
Ensemble de l'industrie	entre -5 % et +9 %	Entre 24 200 et 27 900

Source : Apec, 2015

Cette fourchette large de prévisions s'explique aussi par des situations contrastées selon les secteurs d'activité détaillés.

Les secteurs les mieux orientés pour 2015

C'est dans les entreprises de l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport et des équipements électriques-électroniques que les embauches de cadre seraient en hausse en 2015, et ce, pour la deuxième année consécutive. La forte baisse des embauches qu'ont connue ces secteurs en 2013 serait ainsi en partie compensée.

Dans ces deux secteurs, l'activité économique apparaît bien orientée pour 2015. Les constructeurs doivent répondre aux nombreuses commandes d'avions neufs dans les pays émergents et aux besoins de renouvellement des flottes. L'activité devrait également bien se porter dans l'industrie automobile et la construction navale.

Dans le secteur des équipements électriques et électroniques, l'intégration toujours plus conséquente de fonctions électroniques dans l'automobile, l'aéronautique et le médical, contrebalancerait le déclin de production dans d'autres secteurs (télécommunications).

Les secteurs avec des recrutements orientés à la baisse

A l'inverse, les opportunités de recrutements pour les cadres seraient moins nombreuses en 2015 dans les industries traditionnelles, comme dans les secteurs bois-papier-imprimerie et meubles-textiles-autres industries manufacturières.

Dans les secteurs bois-papier-imprimerie cela ferait suite à un recul des embauches en 2014 (-6 %). A l'inverse, celles-ci ont progressé dans le secteur meubles-textiles-autres industries manufacturières (+8 %), notamment dans les activités de niches comme les textiles techniques.

Confrontées à de nombreuses délocalisations, les entreprises de ces secteurs ont été aussi durement touchées par les crises successives observées depuis 2008.

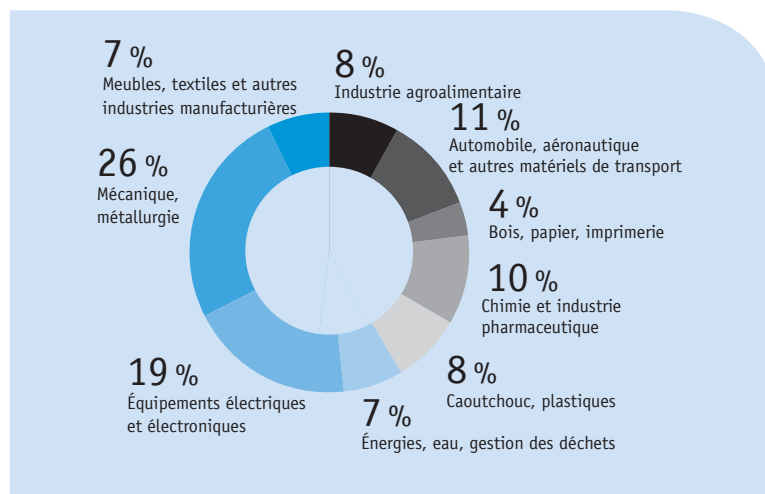
Les secteurs qui maintiendraient un volume d'embauche similaire à celui de 2014

L'industrie agroalimentaire, le caoutchouc-plastiques, les énergies-eau-gestion des déchets, la chimie-industrie pharmaceutique et la mécanique-métallurgie maintiendraient pour 2015 un volume d'embauches de cadre proche de celui de 2014. La configuration serait similaire à celle de 2014 dans l'industrie agroalimentaire, tandis que la stabilité ferait suite à une année de hausse des embauches dans la mécanique-métallurgie et l'industrie caoutchouc-plastiques. Enfin, dans la chimie-industrie pharmaceutique et les énergies-eau-gestion des déchets, le maintien des embauches prévues pour 2015 modifierait la tendance baissière enregistrée en 2014.

Par ailleurs, c'est dans le secteur de la mécanique-métallurgie que les opportunités pour les cadres d'être recrutés en 2015 seraient les plus nombreuses. Dans ce secteur, les effectifs cadres et salariés demeurent particulièrement élevés d'où des besoins de main d'œuvre importants. En 2014, un quart des embauches cadres ont été effectuées par les entreprises du secteur (figure 4).

–Figure 4–

Part des recrutements de cadres dans les secteurs de l'industrie en 2014



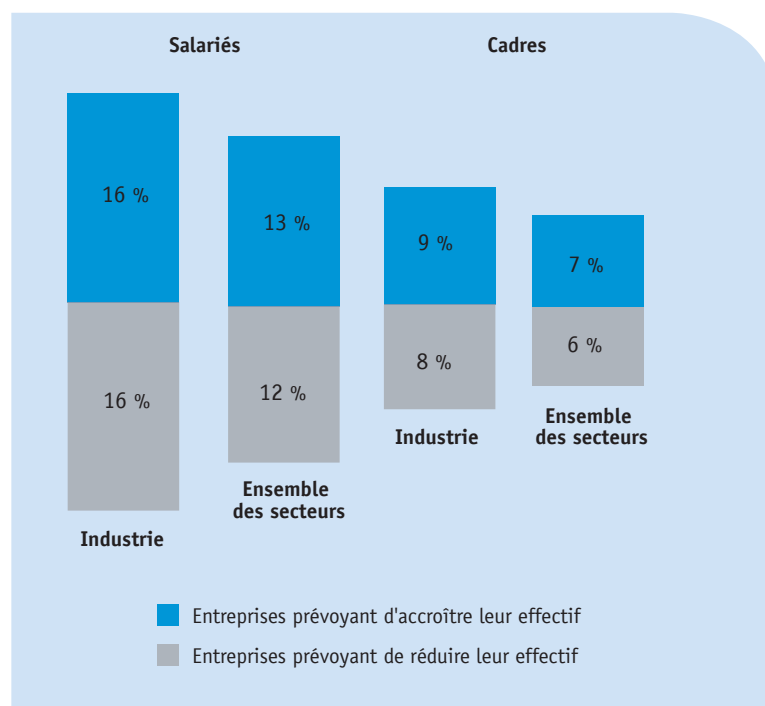
Source : Apec, 2015



En 2014, 19 % des recrutements de cadres ont été effectués par entreprises du secteur des équipements électriques-électroniques.

–Figure 5–

Perspectives des entreprises concernant l'évolution de leurs effectifs en 2015 dans l'industrie et dans l'ensemble des secteurs



Source : Apec, 2015



Pour 2015, 9 % des entreprises de l'industrie envisagent d'augmenter leur effectif cadre et 8 % de le réduire.

LES ENTREPRISES SONT PEU OPTIMISTES POUR 2015

Dans la majorité des entreprises, une stabilité des effectifs en 2015

Pour 2015, les entreprises de l'industrie, comme celles des autres secteurs d'activité demeurent très prudentes en ce qui concerne l'évolution de leurs effectifs salariés et cadres. La très grande majorité d'entre elles déclarent que ceux-ci devraient rester stables en 2015 (figure 5).

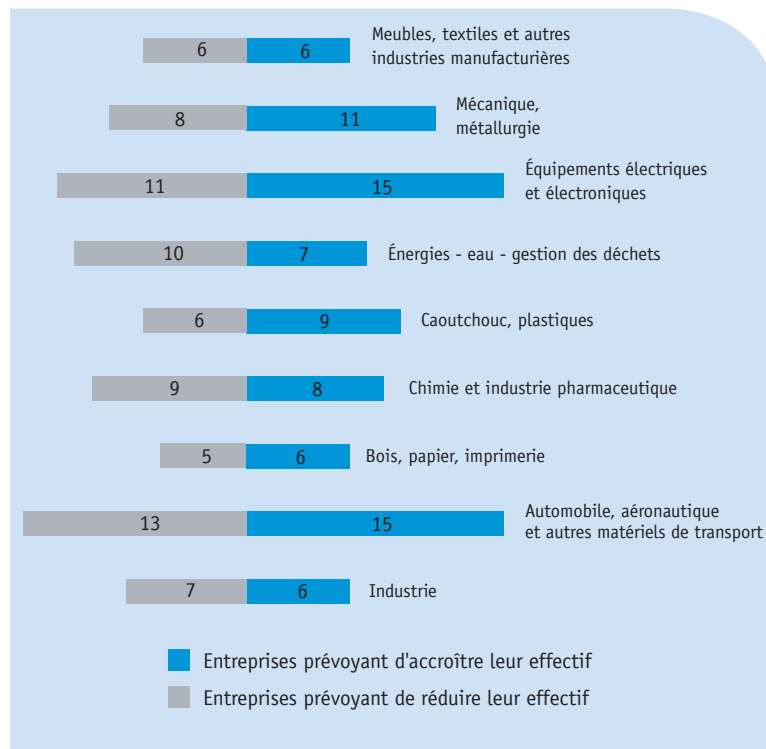
Signe d'un léger regain d'optimisme, les entreprises sont un peu plus nombreuses pour 2015 par rapport à 2014 à déclarer que leur effectif salarié devrait augmenter (16 % contre 15 % pour 2014). Par ailleurs, leurs projets de croissance sont aussi fréquents que leurs projets de réduction pour l'emploi salarié. Depuis 2013, ils étaient inférieurs.

Pour l'emploi cadre, la prudence prédomine également. Les projets d'évolution, hausse ou baisse, sont peu nombreux : seules 9 % des entreprises industrielles envisagent d'accroître leur effectif cadre et 8 % de le réduire.

Un moral en demi-teinte dans les différents secteurs de l'industrie

Ce sont les entreprises des équipements électriques-électroniques, de la mécanique-métallurgie, caoutchouc-plastique et de l'automobile-aéronautique-automobile-autres matériels de transport qui sont les plus optimistes pour 2015 pour leur emploi cadre. Pour l'emploi cadre, seuls deux secteurs de l'industrie présentent des intentions de réduction supérieures aux intentions de croissance (figure 6). Il s'agit de l'industrie agroalimentaire et de l'énergie-eau-gestion des déchets. Dans ces secteurs, des pertes d'emploi cadre pourraient être enregistrées en 2015.

—Figure 6—
Perspectives des entreprises dans les différents secteurs de l'industrie concernant l'évolution de leur effectif cadre en 2015 (en %)



✪ Pour 2015, 11 % des entreprises du secteur mécanique-métallurgie envisagent d'augmenter leur effectif cadre et 8 % de le réduire.

UNE EMBAUCHE SUR DEUX À L'ÉGARD DES PROFILS CADRES DE 1 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE

Comme dans les autres secteurs d'activité, les entreprises de l'industrie privilégieraient plus souvent dans leurs embauches les cadres de 1 à 10 ans d'expérience en 2015 : la moitié des embauches les concernerait (tableau 11). Ces profils sont en effet plus mobiles que leurs aînés et sont également plus opérationnels que les jeunes diplômés, peu expérimentés.

Néanmoins, la prépondérance de ce niveau d'expérience dans les embauches est moindre dans l'industrie par rapport aux autres secteurs d'activité (52% contre 56%).

Des opportunités d'embauches pour les jeunes plus fréquentes dans les secteurs bien orientés

Au global dans l'industrie, les entreprises recrutent moins souvent des débutants de moins d'un an d'expérience sur des postes cadres par rapport à l'ensemble du marché.

Cependant, certains secteurs privilégient davantage l'embauche de débutants : les équipements électriques-électroniques, l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport et la chimie industrie pharmaceutique (figure 7). Ces deux premiers secteurs sont par ailleurs les mieux orientés pour 2015 avec des prévisions de recrutement en hausse.

Ces secteurs, sont aussi ceux qui embauchent le plus souvent des cadres dans la fonction études-R&D, fonction traditionnelle d'insertion de jeunes diplômés. 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 également d'une bonne attractivité auprès des salariés, et notamment auprès des plus jeunes.

– Tableau 11 –

Répartition par niveaux d'expérience des recrutements prévus pour 2015 dans l'industrie (en %)

	Jeunes diplômés 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
Industrie agroalimentaire	13	23	29	14	11	10	100
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	18	26	23	18	8	7	100
Bois, papier, imprimerie	8	29	20	21	11	11	100
Chimie et industrie pharmaceutique	17	33	21	18	6	5	100
Caoutchouc, plastiques	15	22	28	21	9	5	100
Énergies, eau, gestion des déchets	15	23	32	16	8	6	100
Équipements électriques et électroniques	21	27	26	13	10	3	100
Mécanique, métallurgie	13	26	27	16	9	9	100
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	7	23	31	21	10	8	100
Industrie	15	26	26	17	9	7	100
Ensemble du marché	21	31	25	12	6	5	100

Source : Apec, 2015



Dans les équipements électriques et électroniques, 21 % des recrutements de cadres prévus pour 2015 concerneraient des jeunes diplômés de moins d'un an d'expérience, comme pour l'ensemble du marché.

Les cadres très expérimentés davantage recherchés dans les industries traditionnelles

Autre caractéristique dans le secteur de l'industrie, les entreprises recrutent plus fréquemment que les autres secteurs des cadres expérimentés de plus de 16 ans d'expérience.

Les postes cadres de l'industrie comprennent en effet souvent des fonctions d'encadrement ou des missions de gestion de projets complexes, d'où une préférence

pour des profils très expérimentés pour les embauches de cadres. Enfin, la forte technicité et l'expertise élevée que requièrent certains postes cadres incitent également les entreprises industrielles à axer leurs recrutements sur des profils ayant une longue expérience.

Comme les années précédentes, les opportunités d'emplois cadres les plus fréquentes pour les cadres de plus de 16 ans d'expérience se présenteraient en 2015 dans les industries traditionnelles : l'industrie agroalimentaire, le bois-papier-imprimerie, la méca-

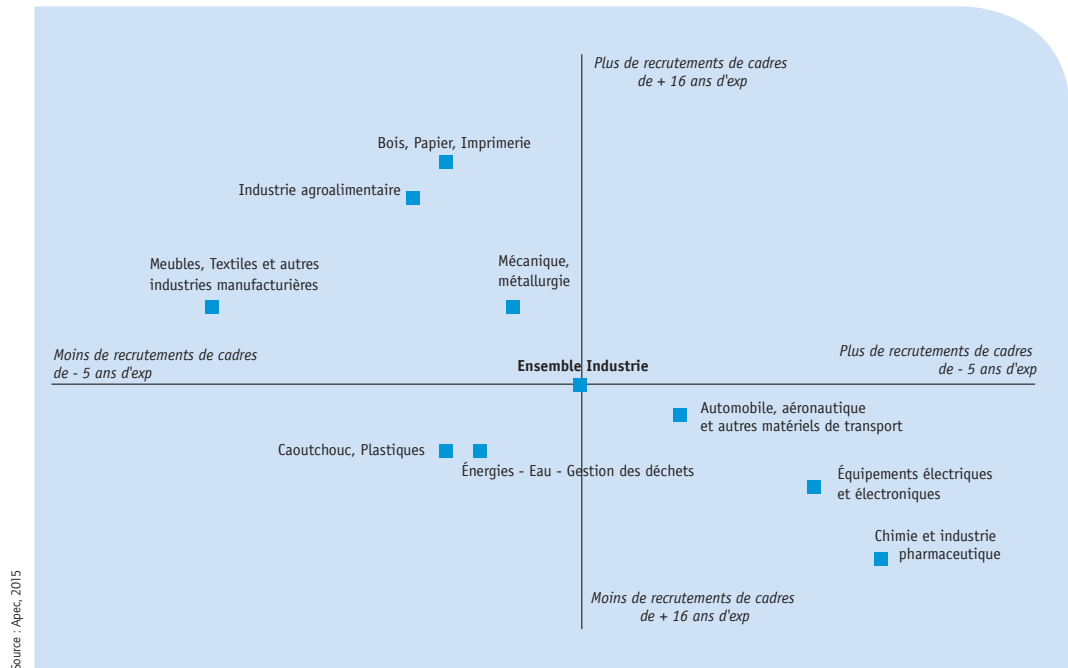
nique-métallurgie, les meubles-textiles-autres industries manufacturières (figure 7). Dans ces secteurs, les entreprises recrutent principalement des cadres pour des postes nécessitant des compétences affirmées d'encadrement d'équipes. Enfin, ces secteurs souffrent aussi d'un défaut d'attractivité auprès des plus jeunes cadres, ce qui peut les contraindre à concentrer leurs embauches sur les cadres les plus âgés qui se retrouvent sur le marché du travail. Ce défaut d'attractivité peut être alimenté par la méconnaissance des transformations qu'ont connues ces secteurs dans les années récentes en lien avec des évolutions technologiques.

La préférence pour l'expérience dans une conjoncture encore incertaine

Depuis plusieurs années, la répartition des recrutements externes par niveau d'expérience est quasi-stable. Néanmoins, cela n'a pas toujours été le cas. Si les cadres confirmés de plus de 5 ans d'expérience ont toujours été les profils les plus recherchés par les recruteurs dans l'industrie, comme dans les autres secteurs d'activité, leur part dans les recrutements était nettement moins élevée avant 2009 (figure 8). Entre 2000 et 2008, entre 46 % et 54 % des recrutements ont concerné les cadres de plus de 5 ans d'expérience dans l'industrie. Depuis 2009, cette part se situe plutôt autour de 55 % et 60 %.

—Figure 7—

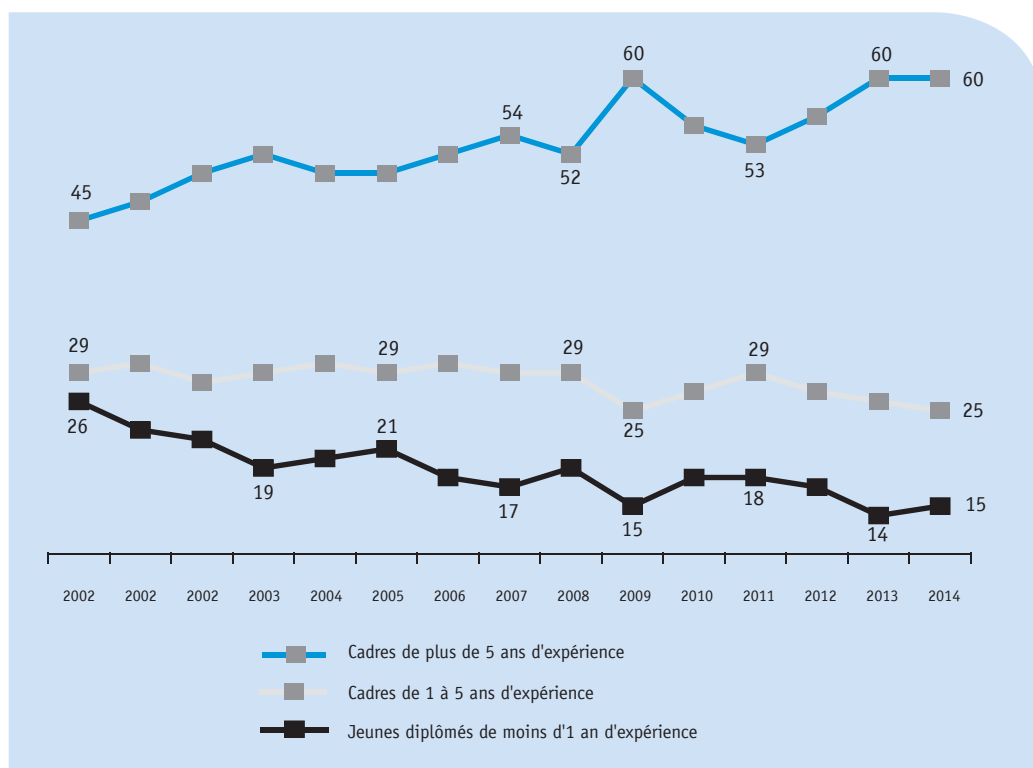
Part des recrutements de cadres de moins de 5 ans d'expérience et de plus de 16 ans d'expérience prévus pour 2015 dans les secteurs de l'industrie



Les secteurs situés dans la partie haute et à gauche du graphique sont ceux recrutant le plus souvent des cadres de 16 ans d'expérience et le moins fréquemment de cadres de moins de 5 ans d'expérience.

–Figure 8–

Évolution de la part des recrutements par niveaux d'expérience dans l'industrie entre 2000 et 2014 (en %)



Source : Apec, 2015

💡 Dans l'industrie, en 2014, sur 100 embauches cadres, 60 ont concerné des cadres de plus de 5 ans d'expérience, 25 des cadres de 1 à 5 ans d'expérience, 15 des cadres débutants de moins d'1 an d'expérience.

Dans un contexte de conjoncture peu favorable depuis fin 2008, les entreprises industrielles, comme des autres secteurs d'activité, privilégient davantage l'expérience de cadres immédiatement opérationnels, au détriment de ceux peu expérimentés. A l'inverse, ce sont les débutants qui sont les premiers affectés par le retournement de conjoncture. Cette tendance est particulièrement marquée dans le secteur de l'industrie. En effet, en 2009 et 2013, la part des cadres de moins d'un an d'expérience dans les embauches a plus fortement baissé dans l'industrie que pour l'ensemble du marché. Pourtant, au début des années 2000, les jeunes diplômés avaient davantage les faveurs des recruteurs lors de la constitution de la bulle Internet et du fort

développement des activités informatiques. Depuis 2002, la part des recrutements de cadres de moins d'un an d'expérience est restée quasi stable pour l'ensemble du marché, tandis qu'elle a baissé dans l'industrie, passant de 23 % en 2002 à 15 % en 2014.

Si la reprise se confirme dans les années à venir, les entreprises de l'industrie pourraient néanmoins davantage se tourner vers les profils moins expérimentés pour leurs besoins de cadres. Dans cette attente, la situation des jeunes diplômés en 2015 pour accéder à un premier emploi, qui plus est cadre et dans l'industrie, restera compliquée.

— **UNE ÉVOLUTION DES BESOINS DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES PAR LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES** —

Des cadres commerciaux pour pénétrer de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits

Les cadres commerciaux seraient en 2015, et comme les années précédentes, les plus souvent recherchés dans l'industrie avec 23 % des embauches, soit une part similaire à celle de 2014 (tableau 12).

Ce sont les secteurs meubles-textiles-autres industries manufacturières et bois-papier-imprimerie qui présenteraient en proportion les parts les plus élevées d'embauches de cadres commerciaux en 2015 : 4 embauches cadres sur 10 devraient les concerner. Les entreprises de l'industrie agroalimentaire et de la mécanique-métallurgie recruteraient également en forte proportion des cadres commerciaux.

Exposées à une forte concurrence et, pour les industries manufacturières, aux délocalisations, les entreprises de ces secteurs sont contraintes à développer de nouveaux marchés ou de nouveaux produits, d'où des besoins importants de compétences en commercial et marketing.

L'innovation, moteur de l'industrie, nécessite des ingénieurs en études-R&D

En deuxième lieu, c'est vers les cadres en études-R&D que les entreprises se tourneraient le plus souvent en 2015 : 22 % des embauches les concerneraient (tableau 12).

Ces cadres ont bénéficié d'une reprise des embauches en 2014 après une forte chute en 2013 (-41 % dans l'industrie contre -10 % au global tous secteurs confondus). Cette baisse avait concerné quasiment tous les secteurs d'activité, et plus particulièrement les secteurs bois-papier-imprimerie, automobile-aéronautique-autres matériels de transport et les équipements électriques-électroniques.

— Tableau 12—
Répartition des recrutements prévus pour 2015 dans les principales fonctions de l'industrie (en %)

	Études-R & D	Commercial	Production industrielle, chantier	Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité
Industrie agroalimentaire	4	29	20	21
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	40	7	26	15
Bois, papier, imprimerie	3	36	24	15
Chimie et industrie pharmaceutique	19	23	19	24
Caoutchouc, plastiques	19	20	22	17
Énergies, eau, gestion des déchets	10	17	25	14
Équipements électriques et électroniques	35	19	16	17
Mécanique, métallurgie	20	29	21	17
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	11	41	16	18
Ensemble de l'industrie	22	23	20	18

Source : Apec, 2015



Dans l'industrie caoutchouc-plastiques, 19 % des recrutements de cadres concerneraient les cadres en études-R&D.

Pour les cadres en études-R&D, les opportunités d'embauches les plus fréquentes en 2015 se présenteraient dans les secteurs de l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport et dans les équipements électriques-électriques. Première fonction d'embauche dans ces secteurs, elle représenterait 4 embauches sur 10. Dans ces secteurs où les activités de pointe sont présentes, les besoins d'ingénieurs en études-R&D sont importants depuis de nombreuses années.

C'est également le cas du secteur automobile par exemple, qui investit beaucoup dans le design de nouveaux modèles de voitures, dans le développement des systèmes embarqués toujours plus performants et dans les énergies renouvelables.

Des opportunités pour les cadres en études-R&D seraient également présentes dans les entreprises de la mécanique-métallurgie, la chimie-industrie pharmaceutique et le caoutchouc-plastiques : elles représenteraient 2 embauches de cadres sur 10 en 2015. Confrontées à d'importantes restructurations, les entreprises ont été amenées à délocaliser certaines de leurs activités de production et in fine à se positionner sur des segments plus spécifiques, à forte valeur ajoutée, nécessitant des compétences en études-R&D.

Des profils de production industrielle recherchés pour assurer l'encadrement

Les cadres de la fonction production industrielle-chantier demeurent toujours très recherchés par les entreprises industrielles. Troisième fonction d'em-

bauches dans l'industrie, 2 embauches sur 10 devraient les concerner en 2015 comme en 2014 (**tableau 12**).

Ce sont les secteurs de l'automobile-aéronautique-autres matériels de transport, énergies-eau-gestion des déchets et bois-papier-imprimerie qui présenteraient les parts les plus élevées d'embauches dans cette fonction pour 2015.

Pour cette fonction, les entreprises recherchent des compétences en encadrement d'équipe et en management et donc des profils plutôt expérimentés.

Les nouvelles normes, réglementations et achat de matières premières favorisent les recrutements dans les services techniques

Dans l'industrie, de nombreuses opportunités d'embauches se présenteraient également pour les cadres de la fonction achats-qualité-maintenance-logistique-sécurité (services techniques) : 18 % des embauches dans l'industrie devraient les concerner en 2015, comme en 2014 (**tableau 12**).

Ces profils sont particulièrement recherchés dans le secteur chimie-industrie pharmaceutique, du fait des nombreuses contraintes réglementaires s'imposant notamment aux entreprises de l'industrie pharmaceutique.

L'industrie agroalimentaire offre également des opportunités aux profils cadres de cette fonction. Dans ce secteur, les entreprises cherchent à optimiser leurs lignes de production afin d'accroître leur productivité, d'où des besoins de compétences en ingénierie process ou méthodes ainsi qu'en maintenance.

Dans les fonctions études-R&D et services techniques, des besoins plus importants et des compétences stratégiques pour l'industrie

Conséquence de l'évolution structurelle de l'industrie vers davantage de valeur ajoutée, le secteur a connu un double mouvement au cours des 10 dernières années : 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 9).

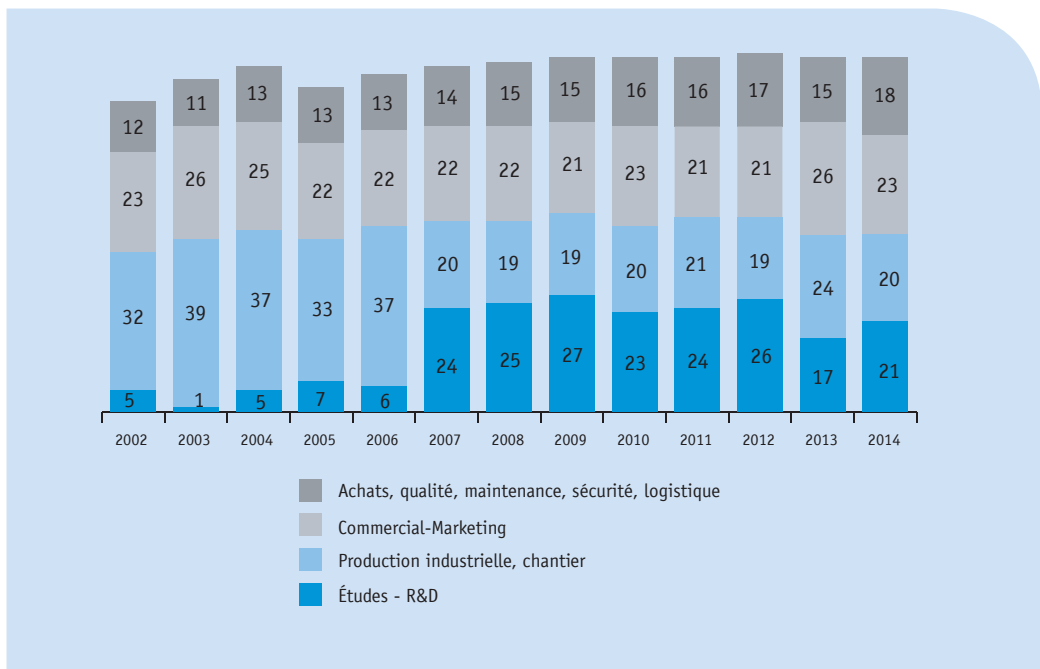
La rupture est très nette à partir de 2007 quand la fonction production industrielle-chantier, 1ère fonction d'embauches du secteur jusqu'en 2006, représentait près de 4 embauches sur 10. En 2007, cette part s'est réduite de moitié : elle ne représentait plus que 20 % des embauches. Inversement, la part des recrutements de cadres en études-R&D augmentait significativement au cours de cette même période. En 2007, elle représentait un quart des recrutements enregistrés dans l'industrie, soit quatre fois plus par

rapport à 2006 (seulement 6 %). Entre 2007 et 2012, la fonction études-R&D est devenue la 1ère fonction d'embauche dans l'industrie, confirmant la tendance d'une industrie se positionnant davantage vers le développement de produits à plus forte valeur ajoutée.

L'autre évolution notable concerne la fonction achats-qualité-maintenance-sécurité-logistique qui est de plus en plus recherchée par les entreprises de l'industrie. Au début des années 2000, environ 12 % à 13 % des embauches cadres la concernaient. En 2014, elle a représenté 18 % des embauches de cadres.

Enfin, les secteurs industriels sont de plus en plus confrontés à la mise en application de nombreuses normes et contraintes réglementaires (qualité, sécurité, environnement). Par ailleurs, l'achat de matières premières au meilleur coût est devenu incontournable pour les entreprises industrielles afin d'accroître leur compétitivité. La fonction achats est ainsi devenue de plus en plus stratégique. ●

—Figure 9—
Évolution de la part des recrutements de cadres dans quatre fonctions clés dans l'industrie de 2002 à 2014



Source : Apec, 2015

💡 En 2002, la fonction études-R&D représentait 5 % de l'ensemble des recrutements de cadres dans l'industrie. En 2014, elle en représente 21 %.

–MÉTHODOLOGIE–

Plusieurs résultats d'enquêtes ont été utilisés pour réaliser cette étude.

La partie portant sur les caractéristiques des cadres de l'industrie et leur rémunération est basée sur l'enquête « Situation professionnelle et rémunération des cadres ».

La population étudiée correspond aux cadres en poste dans le secteur privé.

Un questionnaire électronique a été envoyé par e-mailing à un échantillon de clients cadres de l'Apec. L'enquête a permis d'obtenir 13 990 questionnaires dont 4 355 concernent des cadres en poste dans l'industrie. Le terrain de l'enquête s'est déroulé en mai 2014. Les cadres qui étaient en emploi au 31 décembre 2013 ont été interrogés sur leur situation professionnelle à la fin de l'année 2013 (leur poste, leur entreprise, leur rémunération), leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2013 et leur opinion sur leur situation professionnelle.

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres en France sur le plan de l'âge et du sexe.

La 2ème partie de document se base sur les résultats de l'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres menée par l'Apec auprès des entreprises du secteur privé « Perspectives de l'emploi cadre ». Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises ou établissements. Le terrain d'enquête s'est déroulé du 17 octobre au 13 décembre 2014.

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 1 130 000 salariés dont 201 200 cadres. ●

–POUR ALLER PLUS LOIN–

- *Perspectives de l'emploi cadre 2015*, Apec, coll. les études de l'emploi cadre, n° 2015-30, février 2015.
- *Le marché de l'emploi cadre en 2015 et 2014 : tous les résultats*, n° 2015-58, mars 2015.
- *Évolution de la rémunération des cadres* - édition 2014, Apec, coll. les études de l'emploi cadre, n° 2014-53, septembre 2014.
- *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, n° 2014-46, juin 2014. ●

– 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, 2015

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 978-2-7336-0840-1

MARS 2015

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, Christophe Lenzi

Maquette : Daniel Le Henry

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