

# – LES MARCHÉS RÉGIONAUX DE L'EMPLOI CADRE EN 2015 –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

**N° 2015-62**

JUIN 2015

- Des cartes pour appréhender les caractéristiques des marchés régionaux de l'emploi cadre.
- Nouveau découpage régional : quelles conséquences ?

*Troisième volet des publications de l'enquête annuelle de conjoncture menée par l'Apec auprès des entreprises.*



## – 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](http://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<sup>er</sup> 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).*

02	Principaux enseignements
03	Méthodologie
–	–
<b>1</b>	<b>LES TENDANCES DE L'EMPLOI CADRE EN RÉGIONS</b>
–	–
06	Le nouveau découpage régional réparti de façon plus homogène l'emploi cadre et l'emploi salarié
–	–
<b>2</b>	<b>LE DYNAMISME DES MARCHÉS DE L'EMPLOI CADRE RÉGIONAUX EN 2014</b>
–	–
12	En 2014, les marchés de l'emploi cadre ont été dynamiques en Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Picardie
15	6 postes cadres créés sur 10 l'ont été en Île-de-France ou Rhône-Alpes
–	–
<b>3</b>	<b>LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN RÉGION EN 2015</b>
–	–
18	Les recrutements de cadres prévus pour 2015 seraient en hausse dans plus d'un tiers des régions
21	Les recrutements de cadres prévus en région pour 2015 sont marqués par l'empreinte sectorielle des territoires
25	La fonction commerciale est celle qui offre le plus d'opportunités aux cadres
28	Toutes les régions présentent des opportunités d'emploi pour les débutants et les cadres les plus expérimentés
–	–
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVES POUR L'EMPLOI SALARIÉ ET L'EMPLOI CADRE EN 2015</b>
–	–
32	Les perspectives d'emploi salarié sont fortement liées à la structure sectorielle
35	Pour l'emploi cadre, les perspectives sont moins optimistes pour 2015

## – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

Le nouveau découpage régional en 13 régions, effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2016, va introduire une homogénéisation de la répartition de l'emploi salarié et cadre. Si l'Île-de-France conserve sa position dominante, suivie par Auvergne Rhône-Alpes, la hiérarchie des autres régions est bouleversée. Ainsi, quatre grandes régions se partagent la 3<sup>e</sup> place en termes d'effectif cadre : la Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (PACAC), le Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, l'Alsace Champagne-Ardenne Lorraine et le Nord-Pas-de-Calais Picardie. Le changement dans le classement régional est encore plus net pour l'effectif salarié. La région PACAC est déplacée à la 6<sup>e</sup> place, derrière le Nord-Pas-de-Calais Picardie, l'Alsace Champagne-Ardenne Lorraine et l'Aquitaine Limousin Poitou-Charentes. Le Centre-Val de Loire est déplacé à la dernière position derrière la Bourgogne Franche-Comté.

Pour 2015, 8 régions sur 21 devaient enregistrer une hausse du nombre de recrutements cadres. Les promotions internes de salariés au statut de cadre poursuivraient leur tendance à la baisse dans la quasi-totalité des régions en 2015.

En 2014, la plupart des marchés régionaux d'emploi cadre s'étaient révélés prudents, ralentis ou affaiblis. Seuls, ceux des régions Midi-Pyrénées, Aquitaine, Auvergne, Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Pays de la Loire et Rhône-Alpes étaient considérés comme dynamiques relativement aux autres régions.

Les marchés régionaux du recrutement de cadres en régions sont fortement marqués par leur orientation sectorielle : en Île-de-France et PACAC plus de 7 embauches prévues sur 10 seraient réalisées en 2015 par

des entreprises des services. En Auvergne, Centre, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Bourgogne et Basse-Normandie, l'industrie représenterait en 2015 plus d'un tiers des embauches de cadres. Et le commerce pourrait constituer près d'un quart des recrutements de cadres dans le Nord-Pas-de-Calais.

Les opportunités pour les cadres de la fonction commerciale seraient présentes sur quasiment tout le territoire, tandis que les embauches de cadres informatiques seraient très inégalement réparties entre les régions et principalement concentrées en Île-de-France. Les cadres d'études-R&D seraient davantage recherchés dans les régions où les entreprises d'industries de pointe sont bien implantées, comme en Île-de-France, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes mais également dans le Limousin, les Pays de la Loire, l'Alsace et la Picardie.

Interrogées fin 2014, les entreprises faisaient état d'une grande prudence pour 2015 : 3 sur 4 envisageaient une stabilité de leur effectif salarié au cours des 12 prochains mois. C'est dans le quart sud-ouest, en Île-de-France et en PACAC qu'elles étaient les plus optimistes. En revanche, dans un croissant nord-est les intentions de réduction de l'effectif salarié l'emportaient nettement.

La prudence est traditionnellement plus marquée pour les effectifs cadres : interrogées fin 2014, plus de 8 entreprises sur 10 envisageaient de maintenir stable leur effectif cadre au cours des 12 prochains mois. Néanmoins, dans la quasi-totalité des régions, les projets de croissance de l'effectif cadre l'emportaient sur ceux de réduction. ●

## – 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), en France métropolitaine. Le champ de l'enquête concerne les cadres pour lesquels les entreprises cotisent à l'Agirc au titre des articles 4 et 4bis. 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, soit près de 22 000 établissements représentant 1 130 000 salariés dont 201 200 cadres. Les entreprises interrogées comptent au moins 1 salarié. Dans les entreprises, les personnes interrogées sont directeur(ice) ou responsable des ressources humaines (DRH /RRH), ou responsable du personnel. Dans les plus petites structures, c'est le(a) gérant(e) ou le(a) directeur(ice) général (e) qui est interrogé(e). L'interrogation téléphonique a été confiée à GN Research France et s'est déroulée du 16 octobre au 10 décembre 2014.

La loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions conduit à réduire le nombre de régions métropolitaines de 22 à 13. Ces nouvelles délimitations prendront effet le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Dans ce nouveau découpage, la Corse ne fait pas l'objet d'un regroupement. Néanmoins dans cette étude, les données n'étant pas disponibles pour la Corse seule, celle-ci est donc regroupée avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La méthode statistique choisie pour définir les classes entre les régions est la classification hiérarchique. Elle permet de mesurer la distance de chaque individu statistique (ici la région) à la moyenne de la classe. La distance à l'intérieur des classes devant être la plus petite possible, et entre les classes la plus grande.

### Définitions :

**Le taux d'encadrement** représente la part de cadres dans l'effectif salarié. Cet indicateur évolue peu d'une année sur l'autre. Analyser son évolution a du sens sur une longue période. Cela permet alors d'avoir un éclairage sur les évolutions structurelles d'un marché.

**Le taux de recrutement** exprime le ratio nombre de recrutements en année  $n$  / effectif cadre en année  $n-1$ .

**Le taux de sortie** exprime le ratio nombre de sorties en année  $n$  / effectif cadre en année  $n-1$ .

**Le taux de mobilité interentreprises** exprime la moyenne des taux de recrutement de cadres ayant au moins 1 an d'expérience. Il permet de mesurer l'intensité des changements d'entreprise sur un marché, que les personnes concernées passent ou non par une période de chômage. On peut parler aussi de mesure de l'intensité de la mobilité externe.

L'évolution du taux de mobilité interentreprises d'une année sur l'autre est un indicateur de l'évolution de la mobilité externe des cadres dans un secteur. Une évolution à la hausse est signe d'une mobilité plus forte qui peut être favorisée par une conjoncture plus favorable.

**Le taux de croissance annuel moyen de la population cadre** représente le rythme moyen d'évolution de la population cadre sur une durée déterminée. ●





# – LES TENDANCES DE L'EMPLOI CADRE EN RÉGIONS –

– 1 –

06

Le nouveau découpage régional répartit de façon plus homogène l'emploi cadre et l'emploi salarié

## - LE NOUVEAU DÉCOUPAGE RÉGIONAL RÉPARTIT DE FAÇON PLUS HOMOGENE L'EMPLOI CADRE ET L'EMPLOI SALARIÉ-

Avec la loi du 16 janvier 2015, les 22 régions métropolitaines ont été regroupées en 13 grandes régions<sup>1</sup>. Sept ensembles territoriaux sont issus du regroupement de régions actuelles : Alsace Champagne-Ardenne Lorraine, Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, Auvergne Rhône-Alpes, Normandie issue de la fusion de la Basse-Normandie et de la Haute-Normandie, Bourgogne Franche-Comté, Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais Picardie. Six régions n'ont pas changé de délimitation : Bretagne, Centre-Val de Loire<sup>2</sup>, Corse<sup>3</sup>, Île-de-France, Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La nouvelle cartographie des régions françaises illustre avec plus d'homogénéité la répartition de l'emploi cadre et salarié (**cartes 1 et 2**). La répartition des effectifs cadres par région est très proche de celle constatée pour les salariés, exceptée pour la région Île-de-France.

L'Île-de-France polarise 25 % des effectifs salariés et 36 % des effectifs cadres. Le nouveau découpage régional n'a pas affecté sa position dominante en termes d'effectif salariés et cadres. Le territoire francilien joue un rôle moteur dans l'économie française, non seulement par sa contribution à la richesse nationale mais aussi par son importance stratégique liée à la présence de grands centres de décisions économiques<sup>4</sup>. C'est en Île-de-France que les grandes entreprises pèsent le plus dans l'emploi et Paris est la zone d'emploi<sup>5</sup> qui, en France, concentre le plus de cadres.

Deuxième région concernant l'emploi cadre et l'emploi salarié, la région Auvergne Rhône-Alpes concentre plus d'un cadre et plus d'un salarié sur dix. Le poids de l'Auvergne est marginal : considérée isolément, elle ne représente qu'1 % de l'emploi cadre et 2 % de l'emploi salarié en France. A l'opposé, Rhône-Alpes occupe la deuxième place dans les effectifs cadres et salariés comptabilisés en France (11 %). Ce territoire présente en effet un profil industriel d'activités à forte valeur ajoutée (biotechnologies, composants électroniques...) relativement équilibré avec son secteur tertiaire<sup>6</sup>. La vitalité économique rhônalpine se matérialise également par la présence de 15 pôles de compétitivité dont 5 à vocation mondiale.

Le nouveau découpage régional a modifié la position de certaines régions en termes d'effectifs cadres. La troisième place est désormais partagée par quatre grandes régions qui regroupent 7 % de cadres : Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (PACAC), Languedoc Roussillon Midi-Pyrénées, Alsace Champagne-Ardenne Lorraine et Nord-Pas-de-Calais Picardie. La région PACAC qui était à la 3<sup>e</sup> place pour l'emploi cadre est rejointe par ces 3 autres régions qui comptabilisent chacune près de 200 000 cadres. Parallèlement, les régions n'ayant pas fusionnées (Bretagne, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire) se positionnaient parmi les 10 premières régions en termes d'effectifs cadres. Elles ne représentent désormais qu'une part marginale au niveau national.

1. Brière L. et H. Koumarianos, « Nouvelles régions : moins de différences interrégionales », dans *La France et ses territoires* – Édition 2015, INSEE, pp. 65-77.

2. Le Centre a changé de dénomination et devient la région Centre-Val de Loire.

3. Dans l'enquête de l'Apec, la Corse est rattachée à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

4. *Attractivité et emploi cadre en Île-de-France*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-10, janvier 2015.

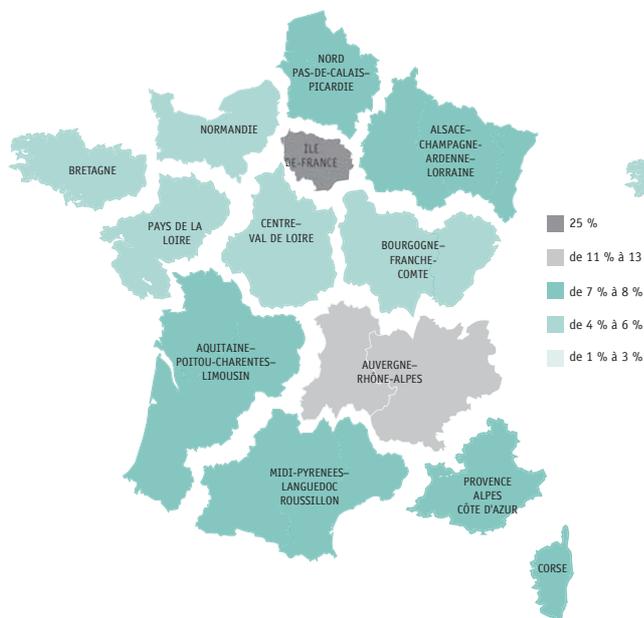
5. Pour l'Insee, une zone d'emploi constitue un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent et dans lequel les entreprises peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.

6. *Attractivité et emploi cadre en Rhône-Alpes*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-13, janvier 2015.

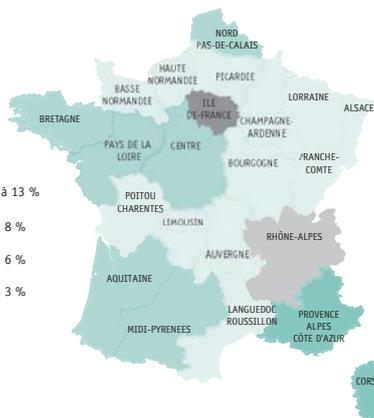
-Carte 1-

Répartition des effectifs salariés fin 2013 par région

Découpage en 13 régions\*



Découpage en 21 régions\*



Source : Données Unédic estimées 2013 + Acoess 2014

\*Dans l'enquête de l'Apec, la Corse est rattachée à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

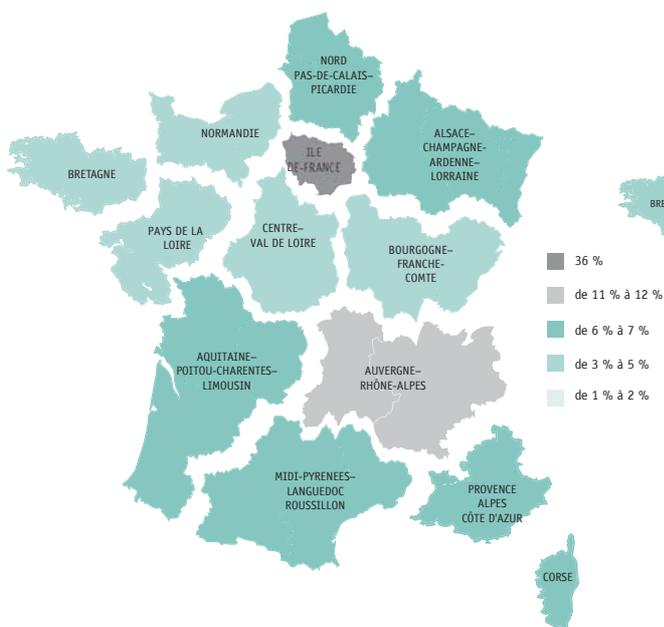


25 % des salariés travaillent en Île-de-France.

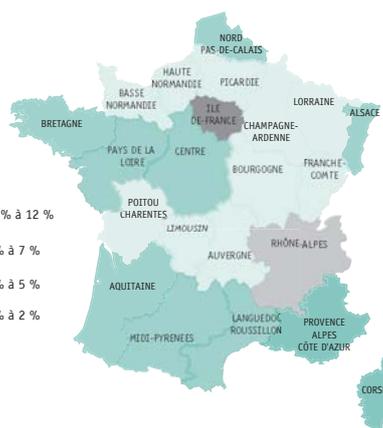
-Carte 2-

Répartition des effectifs cadres en 2014 par région

Découpage en 13 régions\*



Découpage en 21 régions\*



Source : Apec, 2015

\*Dans l'enquête de l'Apec, la Corse est rattachée à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur



36 % des cadres travaillent en Île-de-France.

Ce changement dans le classement régional est encore plus net pour l'effectif salarié. La région PACAC (1 217 000 salariés) est rétrogradée à la 6<sup>e</sup> place, derrière le Nord-Pas-de-Calais Picardie (1 315 000 salariés), l'Alsace Champagne-Ardenne Lorraine (1 261 000 salariés) et l'Aquitaine Limousin Poitou-Charentes (1 244 000 salariés). Avec 582 000 salariés, le Centre-Val de Loire est rétrogradé de la 9<sup>e</sup> place (sur 21 régions) à la dernière position derrière la Bourgogne Franche-Comté (625 000 salariés).

L'emploi cadre et salarié est inégalement réparti sur le territoire au sein des régions Nord-Pas-de-Calais Picardie et Aquitaine Limousin Poitou-Charentes. La Picardie, le Limousin et le Poitou-Charentes contribuent modestement aux effectifs de ces nouvelles régions.

Ne représentant qu'une faible part de l'emploi cadre et salarié, les fusions de la Haute- et Basse-Normandie et de la Bourgogne avec la Franche-Comté n'ont pas eu d'incidence sur leur positionnement interrégional.

### — L'ÎLE-DE-FRANCE AFFICHE LE PLUS FORT TAUX D'ENCADREMENT —

Le taux d'encadrement varie sensiblement selon les régions (**carte 3**). Si l'on compare entre les régions le poids de l'emploi cadre dans l'emploi total, l'économie francilienne affiche un taux d'encadrement (26 %) très largement supérieur à la moyenne nationale (19 %). La région tire d'ailleurs ce taux vers le haut : hors Île-de-France, le taux d'encadrement national s'élève à seulement 16 %. L'Île-de-France bénéficie d'une importante concentration de centres R&D, d'activités de services à fort taux d'encadrement (ingénierie, activités informatiques, études techniques, conseil...) et de nombreux sièges sociaux et centres de décisions à très forts contingents de cadres.

Avec une présence importante de cadres, la région PACAC affiche un taux d'encadrement supérieur à la moyenne nationale (hors Île-de-France), de l'ordre de 18 %. Elle conserve sa deuxième place avec le nouveau découpage régional. Elle se distingue par la présence importante d'activités économiques embauchant de nombreux cadres (services aux entreprises, R&D, industries ou technologies de pointe...).

Les régions Auvergne Rhône-Alpes, Languedoc Roussillon Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais Picardie présentent également des taux d'encadrement supérieurs à la moyenne nationale (hors Île-de-France). Leur regroupement masque des disparités importantes selon les territoires. Ainsi, avec un tissu industriel solide et diversifié et une offre de services étoffée, Rhône-Alpes présente un taux d'encadrement (18 %) nettement supérieur à celui de l'Auvergne (13 %). De même, Midi-Pyrénées tire vers le haut le taux d'encadrement de la nouvelle région qu'il forme avec le Languedoc-Roussillon (19 % contre 15 %).

Les taux d'encadrement dans les régions Alsace Champagne-Ardenne Lorraine (16 %), Centre-Val de Loire (16 %), Normandie (15 %) et Aquitaine Limousin Poitou-Charentes (15 %) sont proches de la moyenne nationale (hors Île-de-France). La fusion des régions en Alsace Champagne-Ardenne Lorraine, en Normandie et en Aquitaine Limousin Poitou-Charentes n'a que faiblement affecté le positionnement de ces régions. À cet égard, les disparités n'excèdent pas 2 points.

Les régions Bourgogne Franche-Comté, Pays de la Loire et Bretagne présentent des taux d'encadrement inférieurs à la moyenne nationale (de l'ordre de 14 %). Le regroupement des territoires en Bourgogne Franche-Comté n'a pas eu d'incidence sur le taux d'encadrement de cette région, en dernière position en termes d'effectif cadres après le Centre-Val de Loire.



Le regroupement en 13 régions masque la vitalité de certains territoires (**carte 4**). Ainsi, l'Auvergne, qui présente des effectifs cadres bien plus faibles que Rhône-Alpes, enregistre le taux de croissance le plus élevé entre 2008 et 2014 (+1,9 %). Le développement d'activités dans l'ingénierie et la recherche-développement, fortement pourvoyeuses d'emploi cadre, y est relativement récent et pourrait se renforcer du fait de son rattachement avec Rhône-Alpes<sup>8</sup>. Midi-Pyrénées présente à lui seul un taux de croissance de l'emploi cadre supérieur à la moyenne nationale (+1,3 %) alors qu'en Languedoc-Roussillon, celui-ci n'a que très peu augmenté durant ces sept dernières années (+0,4 %). Finalement, le regroupement tire vers le bas Midi-Pyrénées en ce qui concerne

l'évolution de la population cadre. Le dynamisme en Midi-Pyrénées est principalement lié à la présence d'entreprises de la construction aéronautique et spatiale, secteur qui a connu au cours des années 2000 une croissance très importante de son effectif cadre<sup>9</sup>. De la même manière, le Nord-Pas-de-Calais concentre davantage d'effectifs cadres que la Picardie et la progression de ces effectifs y a été plus forte ces dernières années (+1,3 % contre +0,7 % en Picardie). La région Alsace Champagne-Ardenne Lorraine présente le taux de croissance de l'emploi cadre le plus faible (+0,5 %). Dans cette grande région, l'emploi cadre n'a que peu augmenté dans les différents territoires (+0,6 % en Alsace, +0,5 % en Lorraine, +0,3 % en Champagne-Ardenne). ●

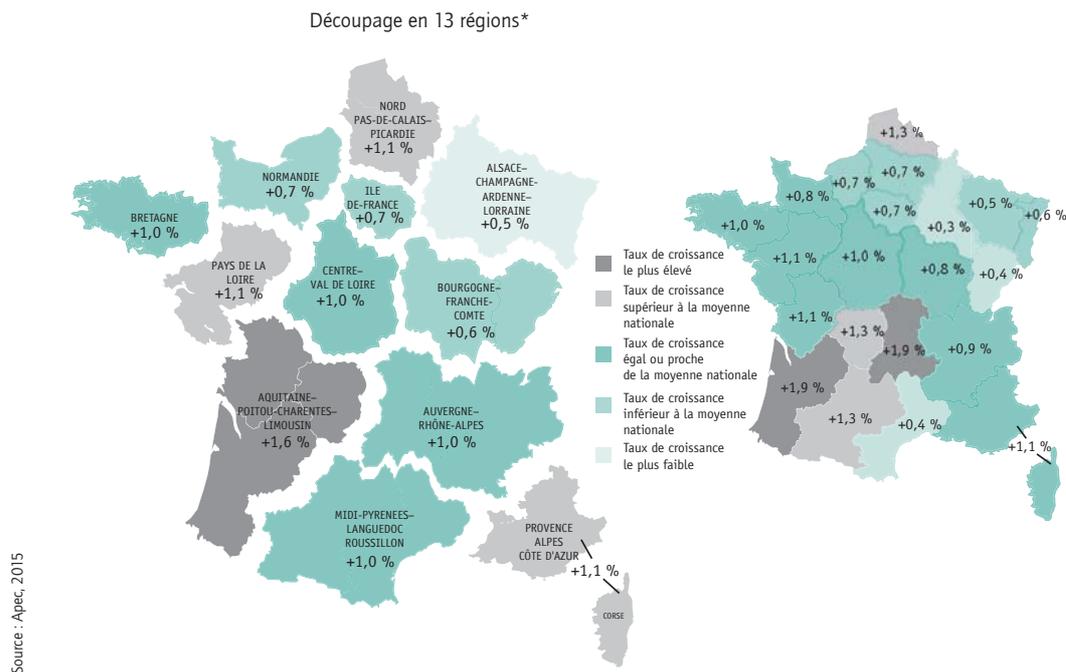
7. *Attractivité et emploi cadre en Aquitaine*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-20, janvier 2015.

8. *Attractivité et emploi cadre en Auvergne*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-14, janvier 2015.

9. *Industrie : facteurs d'évolution et perspectives du marché de l'emploi cadre*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2014-13, mars 2014.

-Carte 4-

Taux de croissance annuel moyen de l'effectif cadre par région entre 2008 et 2014



\*Dans l'enquête de l'Apec, la Corse est rattachée à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur



Entre 2008 et 2014, la région Bretagne a vu son effectif cadre progresser en moyenne de 1,0 % par an.

- 2 -

## - LE DYNAMISME DES MARCHÉS DE L'EMPLOI CADRE RÉGIONAUX EN 2014 -

- 12 En 2014, les marchés de l'emploi cadre ont été dynamiques en Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Picardie
- 15 6 postes cadres créés sur 10 l'ont été en Île-de-France ou Rhône-Alpes

# - EN 2014, LES MARCHÉS DE L'EMPLOI CADRE ONT ÉTÉ DYNAMIQUES EN PAYS DE LA LOIRE, NORD-PAS-DE-CALAIS, RHÔNE-ALPES ET PICARDIE -

## ENCADRÉ 1

Comparer les marchés régionaux d'emploi cadre s'avère délicat compte tenu de leurs tailles très hétérogènes. De plus, la comparaison des marchés régionaux par rapport aux données nationales est déformée par le poids de l'Île-de-France, dont la taille du marché écrase les tendances. Afin de dépasser ces difficultés, il est possible de s'appuyer sur les taux de recrutement<sup>10</sup> et taux de sortie<sup>11</sup> qui permettent de s'abstraire de l'effet volume. Ainsi, sont pris en compte simultanément la fluidité du marché de l'emploi cadre et l'intensité des recrutements et des sorties. Il s'agit d'une photographie des marchés régionaux en 2014. En outre, pour aplanir l'importance de l'Île-de-France, les données nationales de référence sont calculées hors Île-de-France.

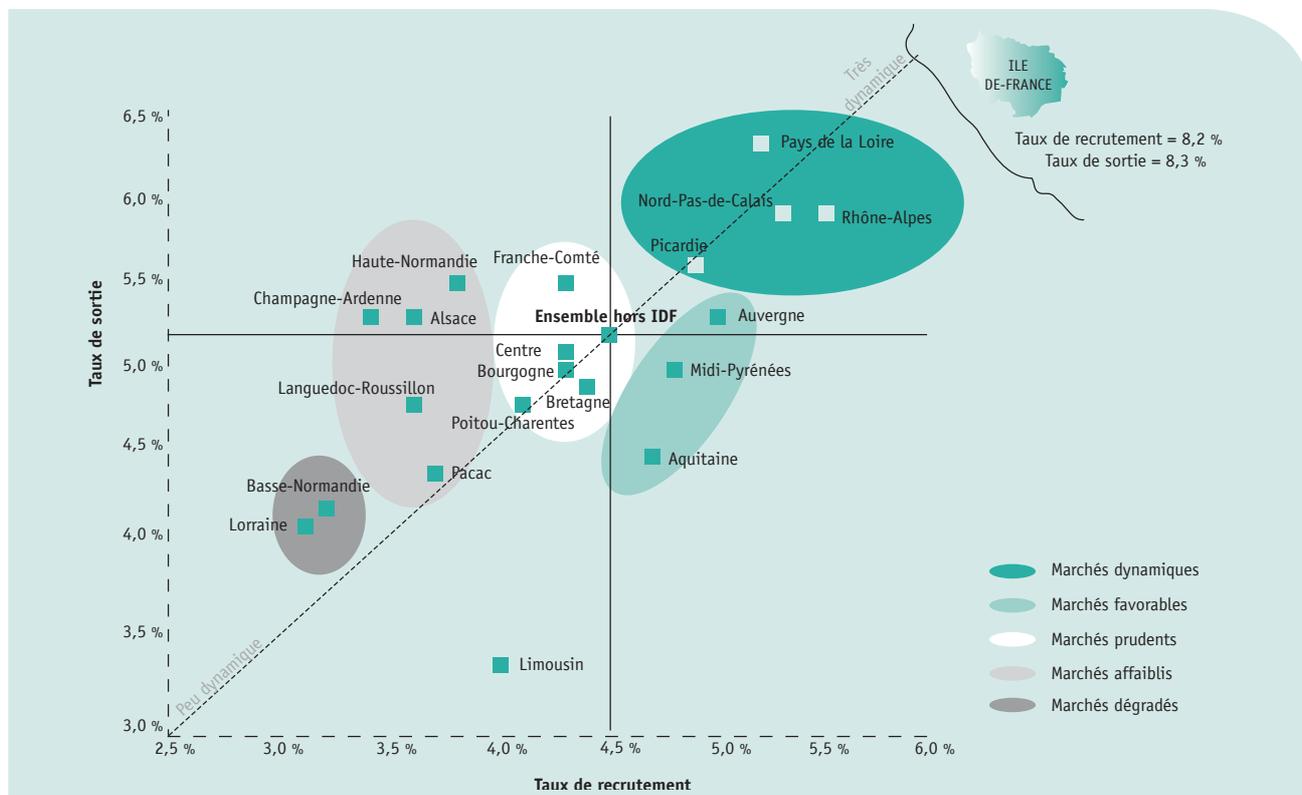
10. Nombre de recrutements en année n / effectif cadre en année n-1. Cf Définitions en page 3.

11. Nombre de sorties (démissions, licenciements, départs à la retraite) en année n / effectif cadre en année n-1. Cf Définitions en page 3.

Avec un taux de recrutement égal à 4,5 % et un taux de sortie de 5,2 %, le marché de l'emploi cadre au niveau national hors Île-de-France a été peu dynamique en 2014 relativement aux meilleures années

(figure 1). À titre de comparaison, en 2007 (meilleure dernière année), le taux de recrutement (hors Île-de-France) était de 6,4 % et le taux de sortie (hors Île-de-France) de 6 %.

-Figure 1-  
Typologie des marchés régionaux d'emploi cadre en 2014



Source : Apec, 2015

## DES MARCHÉS DYNAMIQUES

Comparativement aux autres régions, les marchés de l'emploi cadre en Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Picardie ont été dynamiques en 2014. Cela était déjà le cas en 2013 pour la Picardie, le Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes. Qualifié de prudent en 2013, le marché de l'emploi cadre des Pays de la Loire a enregistré une nette amélioration en 2014 avec des entrées et des sorties plus fréquentes. De plus, ces quatre régions se distinguent par un taux de mobilité interentreprises<sup>12</sup> des cadres supérieur à la moyenne nationale hors Île-de-France (entre 3,9 % pour Picardie et 4,5 % pour Nord-Pas-de-Calais contre 3,7 % en moyenne).

## DES MARCHÉS FAVORABLES

Dans les régions Auvergne, Midi-Pyrénées et Aquitaine, le marché de l'emploi cadre a été relativement favorable aux cadres avec des taux de recrutement supérieurs à la moyenne nationale hors Île-de-France. Aquitaine et Midi-Pyrénées sont d'ailleurs les deux seules régions à présenter des taux de recrutement supérieurs à la moyenne et des taux de sortie inférieurs. En outre, en Aquitaine, c'est le plus faible taux de sortie jamais atteint. Pour l'Auvergne, après une année 2013 particulièrement dynamique, le marché s'est ralenti en 2014 : si le taux de recrutement est resté supérieur à la moyenne, le taux de sortie s'est établi à un niveau proche de l'ensemble hors Île-de-France. Le taux de mobilité interentreprises des cadres dans ces régions a été légèrement supérieur à la moyenne nationale hors Île-de-France.

## DES MARCHÉS PRUDENTS

Avec des taux de recrutement et de sortie autour de la moyenne nationale hors Île-de-France, les marchés régionaux en Bourgogne, Centre, Bretagne, Franche-Comté et Poitou-Charentes sont qualifiés de prudents. La Bourgogne et le Centre se situaient déjà

dans ce groupe en 2013. Pour la Franche-Comté et la Bretagne, les marchés se sont améliorés en 2014 par rapport à 2013. Enfin, avec des taux de recrutement et de sortie en baisse, le marché de l'emploi cadre en Poitou-Charentes, instable en 2013, est qualifié de prudent en 2014. Autre signe de la prudence de ces marchés, les taux de mobilité interentreprises des cadres enregistrés dans ces régions ont été proches ou légèrement en-dessous de la moyenne nationale hors Île-de-France (entre 3,4 % dans la région Centre et 3,7 % en Poitou-Charentes).

## DES MARCHÉS AFFAIBLIS

Le marché de l'emploi cadre est qualifié d'affaibli en Haute-Normandie, Champagne-Ardenne, Alsace, Languedoc-Roussillon et PACAC. Dans ces régions, l'année 2014 a été morose pour l'emploi cadre. En effet, les taux de recrutement en 2014 ont été en baisse par rapport à 2013 pour s'établir à un niveau parmi les plus bas sur les cinq dernières années. En outre, dans les régions PACAC et Languedoc-Roussillon, les taux de sortie se sont établis à des niveaux très faibles, reflétant des départs de cadres moins fréquents que les autres années. Pour l'Alsace, la Haute-Normandie et la Champagne-Ardenne, les taux de sortie sont restés proches de la moyenne nationale en 2014. Par ailleurs, le taux de mobilité interentreprises des cadres dans ces régions a été inférieur à la moyenne nationale hors Île-de-France (de 2,9 % en Champagne-Ardenne à 3,2 % en PACAC).

## DES MARCHÉS DÉGRADÉS

En Lorraine et Basse-Normandie, les taux de recrutement et de sortie sont inférieurs au niveau national et parmi les plus faibles de l'ensemble des régions. Dans ces deux régions, les marchés de l'emploi cadre se sont dégradés : les taux de recrutement et de sortie enregistrés en 2014 sont à des niveaux bas jamais observés jusqu'à présent dans ces régions. La mobilité des cadres y a été particulièrement faible, avec un taux de mobilité interentreprises de respectivement 2,5 % et 2,6 %.

<sup>12</sup> Taux de mobilité interentreprises = Nombre de recrutements de cadres hors jeunes diplômés / effectif cadre en année n-1. Cf Définitions en page 3.

### ÎLE-DE-FRANCE : UN MARCHÉ TOUJOURS À PART

La situation de l'Île de France reste très spécifique : les taux de recrutement et de sortie y sont toujours les plus élevés et à des niveaux très supérieurs à ceux des autres régions. La structure sectorielle de la région marquée par la très forte présence des services dans l'économie et l'emploi explique ce dynamisme. En outre, la mobilité des cadres est favorisée par la présence plus importante de jeunes cadres plus mobiles. Aussi, le taux de mobilité interentreprises y est le plus élevé : 6,3 %.

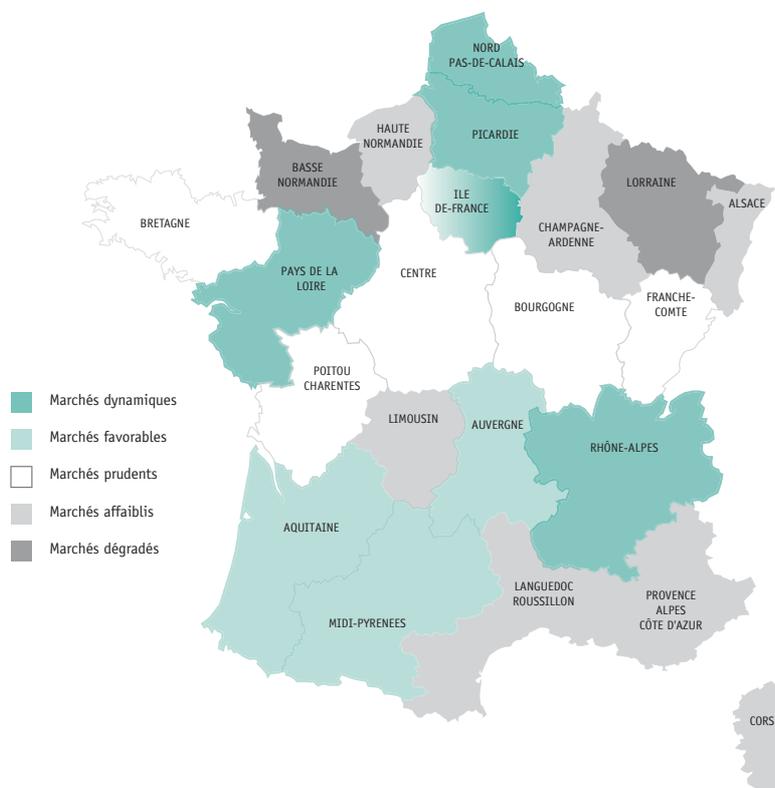
### LIMOUSIN : UN MARCHÉ ISOLÉ

Le marché de l'emploi cadre limousin, au ralenti en 2013, s'est amélioré en 2014. Néanmoins, comparativement aux autres régions, le Limousin est isolé. Si le taux de recrutement place la région entre les marchés prudents et les marchés affaiblis, son taux de sortie a été le plus faible de toutes les régions. Concentré sur quelques secteurs de niche, le marché limousin est restreint.

Cette typologie des marchés régionaux de l'emploi cadre peut être représentée également sous forme de cartographie (**carte 5**), permettant ainsi de situer géographiquement une région et de la comparer par rapport aux autres. ●

#### -Carte 5-

Cartographie des marchés régionaux d'emploi cadre en 2014



## - 6 POSTES CADRES CRÉÉS SUR 10 L'ONT ÉTÉ EN ÎLE-DE-FRANCE OU RHÔNE-ALPES -

Comme en 2013, Île-de-France et Rhône-Alpes continuent de jouer un rôle majeur dans la création d'emplois cadres (**carte 6**). Leur contribution à la création a même été renforcée en 2014. En effet, près de 6 postes cadres créés sur 10 l'ont été dans ces régions (contre 47 % en 2013). Le marché de l'emploi cadre s'est ainsi particulièrement concentré sur ces deux régions en 2014. Comparativement à leur poids dans l'effectif cadre national (36 % et 12 %), leur contribution a été nettement plus importante.

Au-delà de ces régions, les contributions à la création de nouveaux postes cadres ont été aussi notables en Aquitaine et Nord-Pas-de-Calais. Dans la première, sa contribution a été deux fois plus importante que son poids dans l'effectif cadre (4 %). Ce sont donc des marchés qui ont été particulièrement dynamiques en 2014.

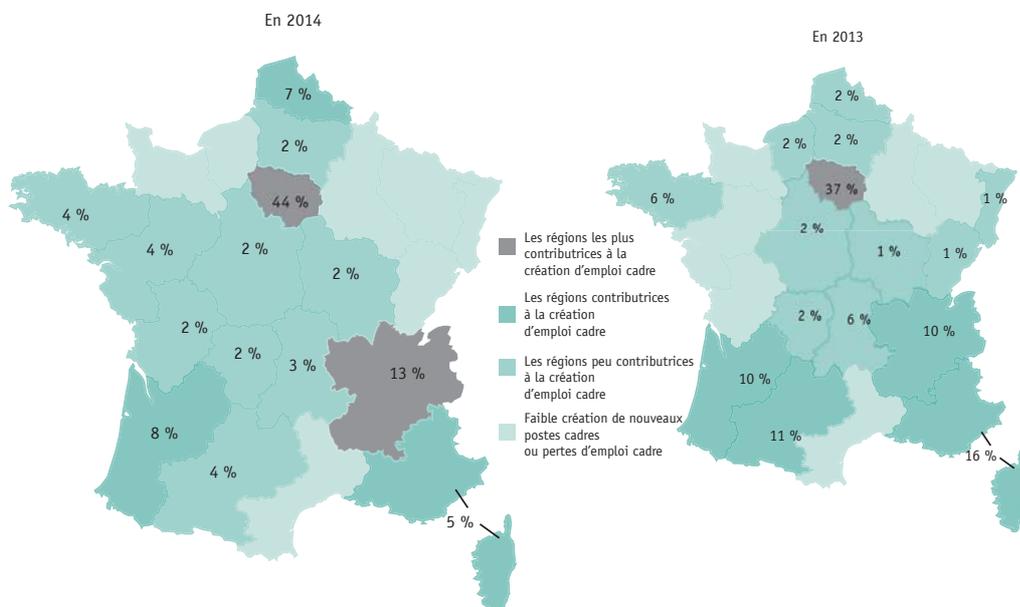
Enfin, la contribution à la création de nouveaux postes cadres a été plus importante en 2014 dans les Pays de la Loire. En effet, les entrées de cadres sur le marché de l'emploi régional ont été deux fois plus nombreuses que les sorties.

En revanche, les régions Midi-Pyrénées et PACAC ont contribué moins fortement en 2014 à la création de nouveaux postes cadres qu'en 2013. Dans ces régions, tous les mouvements ont été au ralenti, les entrées ayant reculé plus fortement que les sorties de cadres.

Par ailleurs, au global, le nombre de régions concernées par des destructions d'emploi cadre a diminué. En 2014, seule la Champagne-Ardenne a été dans ce cas contre quatre régions en 2013 (Languedoc-Roussillon, Poitou-Charentes, Champagne-Ardenne et Lorraine). ●

### -Carte 6-

Comparaison de la contribution de chaque région au total de la création de nouveaux postes cadres en 2014 et en 2013



Source : Apec, 2015



La contribution de la région Aquitaine à la création de nouveaux postes cadres en France a été de 8 % en 2014.



# — 3 —

## — LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN RÉGION EN 2015 —

- 18 Les recrutements de cadres prévus pour 2015 seraient en hausse dans plus d'un tiers des régions
- 21 Les recrutements de cadres prévus en région pour 2015 sont marqués par l'empreinte sectorielle des territoires
- 25 La fonction commerciale est celle qui offre le plus d'opportunités aux cadres
- 28 Toutes les régions présentent des opportunités d'emploi pour les débutants et les cadres les plus expérimentés

## - LES RECRUTEMENTS DE CADRES PRÉVUS POUR 2015 SERAIENT EN HAUSSE DANS PLUS D'UN TIERS DES RÉGIONS -

Pour 2015, les entreprises du secteur privé prévoient entre 198 000 et 227 900 postes cadres à pourvoir soit par recrutements externes soit par promotions internes de salariés au statut de cadre. Le marché de l'emploi cadre se maintiendrait donc sur une tendance à la hausse en 2015 après avoir résisté en 2014, et ce, sous l'effet de la poursuite d'un rattrapage dans plusieurs secteurs d'activité. Cependant, les entreprises restent extrêmement prudentes quant à l'avenir.

Sur l'ensemble du territoire métropolitain, 8 régions sur 21 devraient enregistrer une hausse des recrutements de cadres, et seulement 4 sur 21 une progression de leurs promotions internes de salariés au statut de cadre (**cartes 7 et 8**).

Plus en détail, différents cas de figure apparaissent :

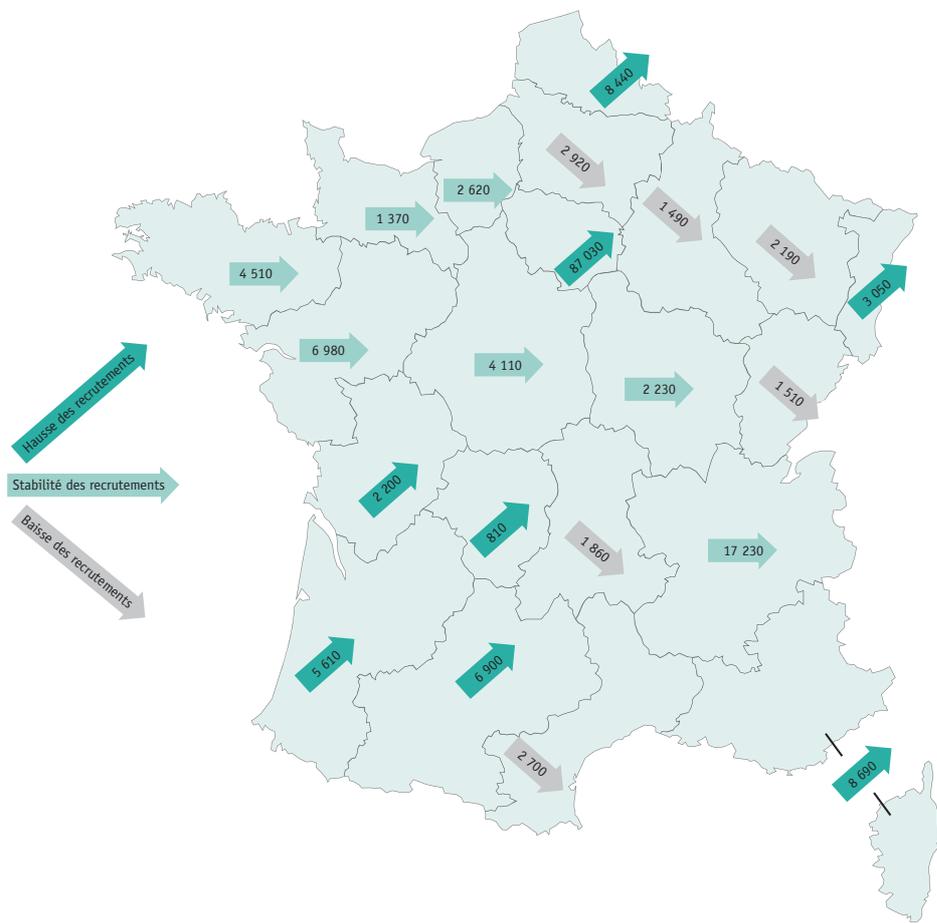
**-Les régions dans lesquelles la tendance pour 2015 est à la hausse pour les recrutements de cadres et les promotions internes de salariés au statut de cadre.** C'est le cas des régions Nord-Pas-de-Calais, Île-de-France et Poitou-Charentes. Pour les deux premières citées, cette bonne orientation du marché fait suite à une année 2014 dynamique. Ainsi, les entreprises ont recruté davantage de cadres, ce qui a permis d'enregistrer un niveau de recrutement proche de celui de 2012. La région Nord-Pas-de-Calais a d'ailleurs accédé au trio de tête des régions recrutant le plus de cadres, ce qui serait aussi le cas en 2015. Concernant le Poitou-Charentes, le marché de l'emploi cadre ne s'est pas amélioré en 2014, mais des signes de reprise sont possibles pour 2015.

**- Les régions dans lesquelles la tendance pour 2015 est à la hausse concernant les recrutements de cadres et à la baisse pour les promotions internes de salariés au statut de cadre.** C'est le cas des régions Alsace, Aquitaine et PACAC. En Alsace et en PACAC, le marché de l'emploi cadre a été au ralenti en 2014 avec des recrutements de cadres en recul. Pour 2015, les entreprises de ces régions envisageraient de faire de nouveau appel au marché externe. A l'inverse, la bonne orientation du marché de l'emploi cadre a permis à la région Aquitaine de tirer son épingle du jeu en 2014, avec des embauches de cadres en hausse, tandis que les promotions internes de salariés au statut de cadre ont été moins fréquentes. Ces tendances se poursuivraient pour 2015.

**-Les régions dans lesquelles la tendance pour 2015 est à la baisse aussi bien pour les recrutements de cadres que pour les promotions internes de salariés au statut de cadre.** C'est le cas des régions Auvergne, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon et Lorraine. En Auvergne et Champagne-Ardenne, le recul des prévisions intervient après une année 2014 au cours de laquelle les entreprises se sont concentrées sur leurs ressources en interne. Plus globalement, l'année 2014 n'a pas été favorable pour l'emploi cadre dans ces régions, à l'exception de la Franche-Comté. C'est en effet la seule région de ce groupe à avoir enregistré une progression des recrutements de cadres en 2014. La région peinerait toutefois à maintenir cette tendance pour 2015. ●

-Carte 7-

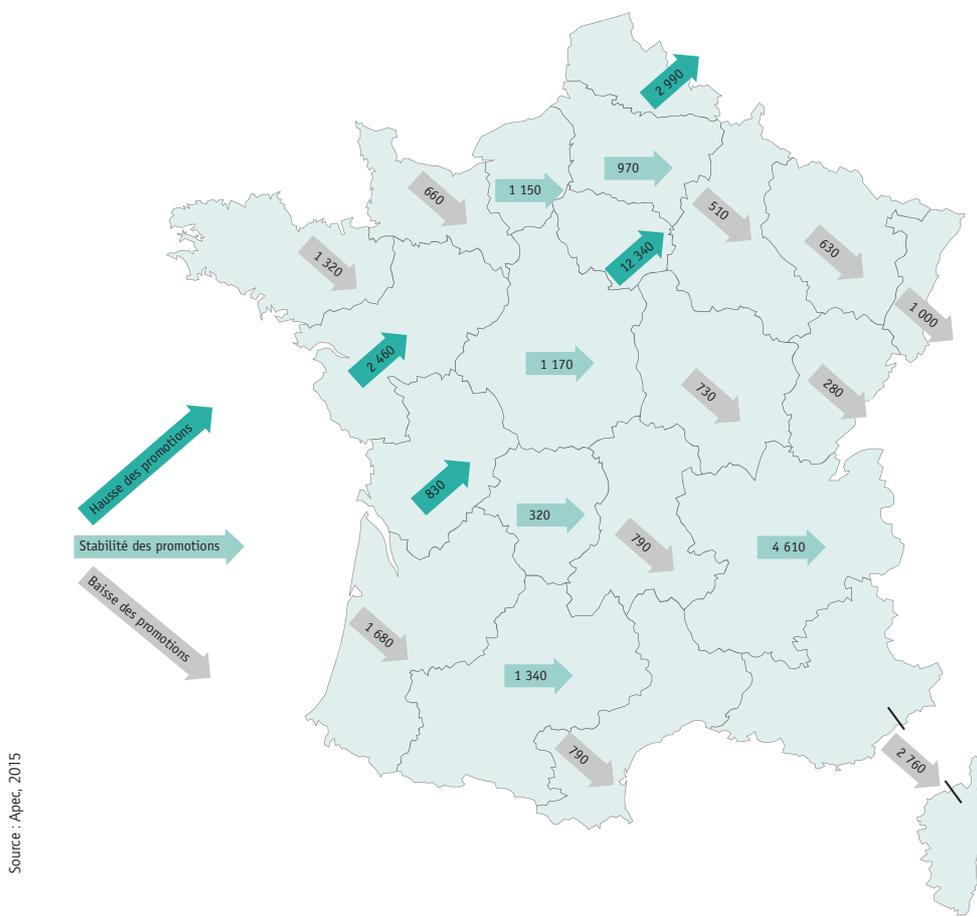
Prévisions de recrutements de cadres par région pour 2015 et leur évolution par rapport à 2014



Source : Apec, 2015

💡 Les entreprises d'Auvergne envisagent des recrutements de cadres pour 2015 en baisse autour de 1 860 embauches.

-Carte 8-  
Prévisions de promotions internes au statut de cadre par région pour 2015 et leur évolution par rapport à 2014



Source : Apec, 2015

💡 Les entreprises de Poitou-Charentes envisagent des promotions internes de salariés au statut de cadre pour 2015 en hausse autour de 830.

## – LES RECRUTEMENTS DE CADRES PRÉVUS EN RÉGION POUR 2015 SONT MARQUÉS PAR L’EMPREINTE SECTORIELLE DES TERRITOIRES–

### – ÎLE-DE-FRANCE ET PROVENCE-ALPES-CÔTE D’AZUR ET CORSE SONT DES MARCHÉS D’EMPLOIS CADRES RÉSOLUMENT TERTIAIRES –

Le secteur des services devrait concentrer à lui seul 70 % du total des embauches de cadres et pourrait continuer de bénéficier d’un effet de rattrapage amorcé en 2014 avec des secteurs profitant d’une certaine dynamique.

L’Île-de-France et la région PACAC se distinguent par la forte prégnance des services. Pour 2015, ce secteur devrait représenter 8 embauches de cadres sur 10 en Île-de-France et plus de 7 sur 10 en PACAC (**carte 9**). C’est nettement plus que dans les autres régions excepté en Languedoc-Roussillon. Cela est lié au fait que ces deux régions, et plus particulièrement l’Île-de-France, comptent un grand nombre d’entreprises dans les services, plus précisément dans les activités informatiques-télécommunications, le conseil et gestion des entreprises, la communication-médias, l’ingénierie-R&D, ainsi que de nombreux centres administratifs. Ces mêmes spécificités se retrouvent aussi,

dans une moindre mesure, dans d’autres régions disposant de grandes métropoles comme en Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes.

Pour la région Languedoc-Roussillon, la forte prégnance des services s’explique par le poids important du secteur santé-action sociale sur le marché de l’emploi cadre.

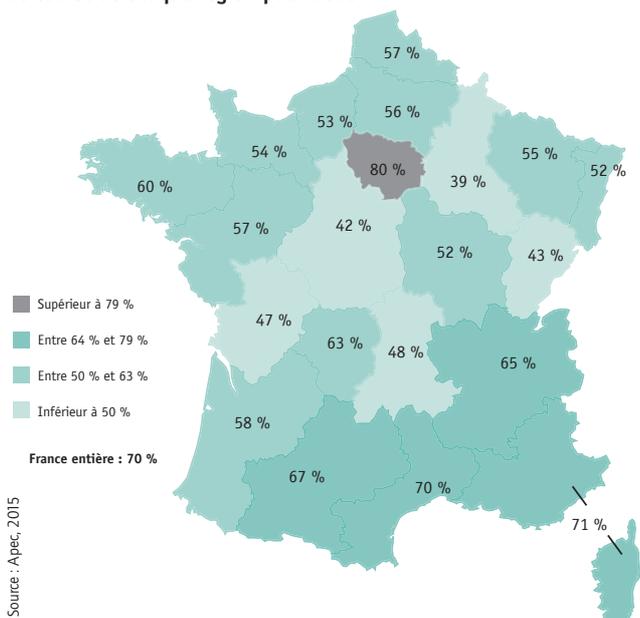
Les régions Aquitaine, Bretagne, Limousin, Nord-Pas-de-Calais et Pays de la Loire se distinguent également avec des parts de recrutements dans les services avoisinant les 60 %. Pour le Limousin, ce poids élevé pour 2015 est le fruit d’un rattrapage entamé en 2014 qui fait suite à la très forte baisse des recrutements de cadres en 2013 dans ce secteur. Ainsi, la région limousine devrait renouer avec une part proche de celle enregistrée en 2011 (62 %). Concernant la Bretagne, c’est la présence d’entreprises des services (conseil, télécommunications, numérique, ...) qui explique cette part. Enfin, pour le Nord-Pas-de-Calais et les Pays de la Loire, c’est grâce à la bonne tenue du secteur des activités juridiques-comptables-conseil, à la reprise des embauches dans l’ingénierie-R&D prévue en 2015 et aussi à la bonne santé des activités informatiques-télécommunications.

—  
**LES SECTEURS DES ACTIVITÉS JURIDIQUES-COMPTABLES-CONSEIL, COMMUNICATION-MÉDIAS, ACTIVITÉS INFORMATIQUES-TÉLÉCOMMUNICATIONS ET INGÉNIERIE-R&D SONT PRÉDOMINANTS DANS LES EMBAUCHES DE CADRES**  
 —

Dans les six régions les plus importantes en termes d'effectifs cadres (**figure 2**), la grande majorité des embauches se ferait, comme en 2014, dans le secteur regroupant les activités juridiques-comptables-conseil,

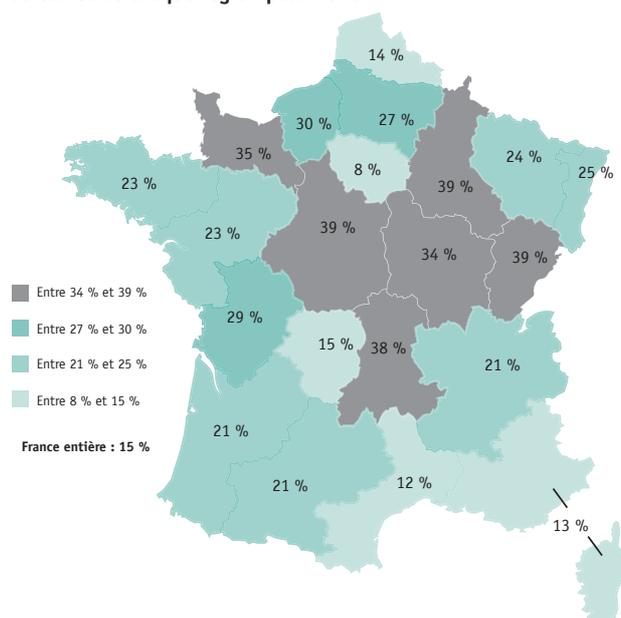
la communication-médias, les activités informatiques-télécommunications et l'ingénierie-R&D (entre 33 % et 60 % des embauches de cadres prévues pour 2015). Comme en 2014, il serait encore une fois le premier secteur employeur de cadres dans ces régions en 2015 et ce, même dans les plus industrielles d'entre-elles, comme Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes. On peut noter également que la part de ces secteurs en Île-de-France et Midi-Pyrénées se classerait au-dessus de la moyenne nationale (46 %). A l'intérieur de ce secteur, ce sont les activités informatiques-télécommunications, les activités juridiques-comptables-conseil et l'ingénierie-R&D qui sont les mieux orientées pour 2015.

—Carte 9—  
**Poids du secteur des services dans les prévisions de recrutements de cadres de chaque région pour 2015**



En Languedoc-Roussillon, sur 100 recrutements de cadres prévus pour 2015, 70 seraient effectués dans les services.

—Carte 10—  
**Poids du secteur de l'industrie dans les prévisions de recrutements de cadres de chaque région pour 2015**

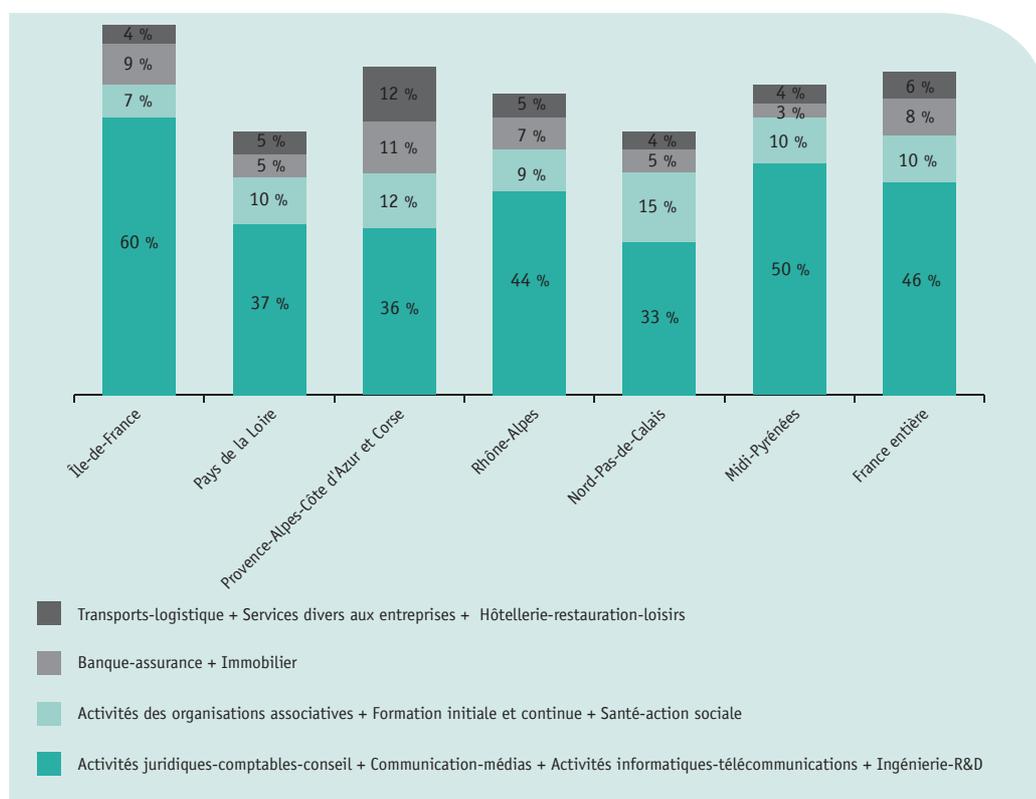


En région Aquitaine, sur 100 recrutements de cadres prévus pour 2015, 21 seraient effectués dans l'industrie.

Ensuite, les activités des organisations associatives, la formation initiale et continue et la santé-action sociale constitueraient le deuxième secteur recruteur de cadres dans les services. La part de ces secteurs en PACAC et Nord-Pas-de-Calais se situerait au-dessus de la moyenne nationale (10 %). Pour Midi-Pyrénées et Pays de la Loire, la part de ces secteurs serait similaire à celle de la France entière alors qu'elle serait inférieure pour les régions locomotives pour l'emploi cadre que sont l'Île-de-France et la région Rhône-Alpes.

Dans une moindre mesure, on peut noter également que la part des recrutements de cadres dans les secteurs transports-logistiques, services divers aux entreprises et hôtellerie-restauration-loisirs serait deux fois plus importante en PACAC que pour la France entière (12 % contre 6 %). L'importance de l'activité du tourisme dans cette région explique, en partie, cette part élevée.

**Figure 2- Répartition des recrutements de cadres prévus pour 2015 dans les services dans 6 régions**



Source : Apec, 2015



Dans le Nord-Pas-de-Calais, 5 % des recrutements de cadres seraient effectués en 2015 dans le secteur de la banque-assurance-immobilier.

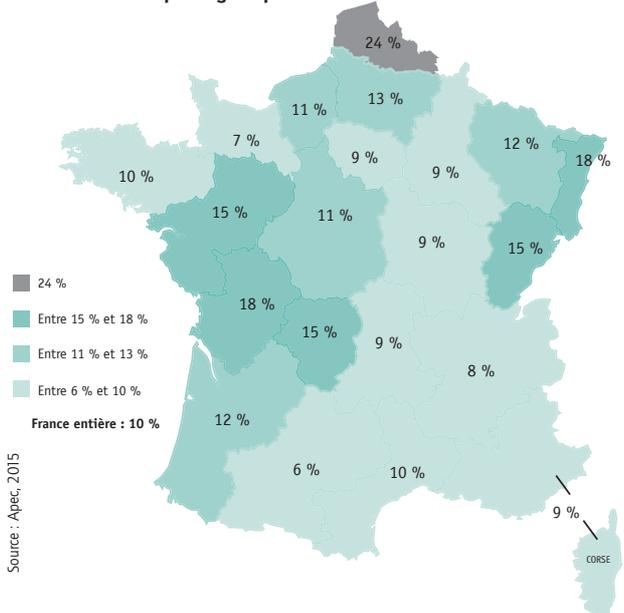
**LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DEMEURE ENCORE TRÈS INDUSTRIALISÉ DANS CERTAINES RÉGIONS**

L'industrie resterait le deuxième secteur recruteur de cadres pour 2015 : comme en 2014, 15 % des embauches prévues pourraient être réalisées par des entreprises industrielles. Le poids de l'industrie dans les recrutements de cadres est très disparate selon les régions (carte 10). Néanmoins, dans la très grande majorité d'entre elles, l'industrie a un poids supérieur à celui observé au niveau national. En effet, l'industrie représente une très faible part dans les embauches de cadres en Île-de-France alors que la région pèse très

fortement sur l'ensemble des recrutements en France. Dans 6 régions sur 21, l'industrie représenterait plus d'une embauche de cadres sur trois pour 2015. Il s'agit principalement des régions à fort ancrage industriel : Auvergne, Bourgogne, Basse-Normandie, Centre, Franche-Comté et Champagne-Ardenne. Pour cette dernière, l'industrie serait même le premier secteur recruteur de cadres pour 2015 (près de 4 embauches sur 10).

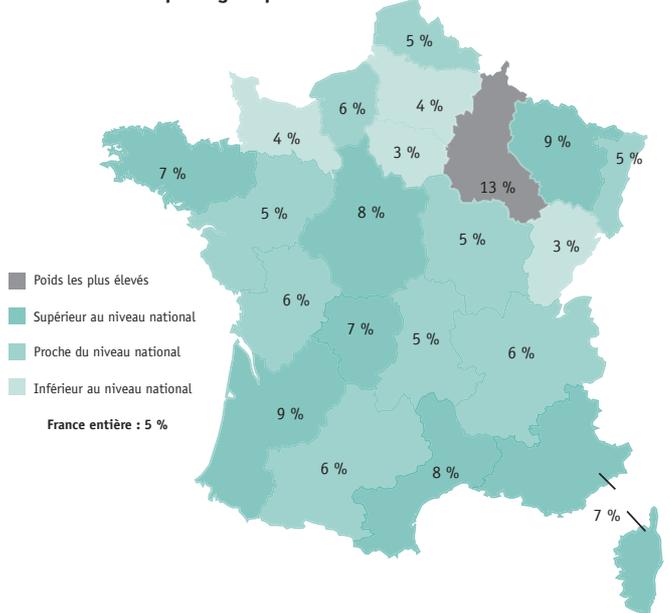
Dans d'autres régions, comme en Alsace, Poitou-Charentes, Haute-Normandie et Picardie, le poids des recrutements prévus dans le secteur industriel s'élèverait entre 25 % et 30 %, portés notamment par la mécanique-métallurgie et la chimie-industrie pharmaceutique.

**-Carte 11-**  
Poids du secteur du commerce dans les prévisions de recrutements de cadres de chaque région pour 2015



En Bretagne, sur 100 recrutements de cadres prévus pour 2015, 10 seraient effectués dans le commerce.

**-Carte 12-**  
Poids du secteur de la construction dans les prévisions de recrutements de cadres de chaque région pour 2015



En région Rhône-Alpes, sur 100 recrutements de cadres prévus pour 2015, 6 seraient effectués dans la construction.

—

### **POUR 2015, LA RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS RECRUTERAIT UNE PROPORTION DE CADRES DANS LE COMMERCE PLUS IMPORTANTE QU'AILLEURS**

—

Le commerce représenterait 10 % des recrutements de cadres au global sur l'ensemble du territoire national (**carte 11**). C'est en région Nord-Pas-de-Calais que la part la plus élevée est observée : près d'un recrutement de cadres sur quatre serait effectué par des entreprises du commerce pour 2015. En effet, la région se singularise par une implantation forte et historique des activités liées à la vente à distance et plus généralement par la présence de nombreux sièges sociaux de grandes enseignes de la distribution française. En Poitou-Charentes et en Alsace, le commerce occupe également une place prépondérante dans les embauches de cadres depuis presque 3 ans.

—

### **DANS TOUTES LES RÉGIONS, LA CONSTRUCTION RESTE UN SECTEUR MINORITAIRE SUR LE MARCHÉ DU RECRUTEMENT DE CADRE**

—

Pour 2015, la construction devrait comptabiliser 5 % des recrutements de cadres sur l'ensemble de la France (**carte 12**). Cette part mineure s'explique par un taux d'encadrement traditionnellement faible : 13 % en 2014 contre 19 % tous secteurs confondus. Par ailleurs, après avoir enregistré un recul des embauches de cadres en 2014, 2015 resterait une année difficile pour le secteur de la construction avec des recrutements une nouvelle fois en retrait. Pour 2015, la part la plus élevée devrait être enregistrée en région Champagne-Ardenne (13 % des embauches de cadres) et les plus faibles concerneraient les régions Franche-Comté et Île-de-France (3 % chacune). ●

## **— LA FONCTION COMMERCIALE EST CELLE QUI OFFRE LE PLUS D'OPPORTUNITÉS AUX CADRES—**

Les profils cadres recherchés par les entreprises sont étroitement liés aux spécificités sectorielles des régions. Les fonctions commerciale, études-R&D et informatique sont les fonctions le plus souvent recherchées : pour 2015, elles devraient représenter près de 6 recrutements sur 10 sur le marché de l'emploi cadre.

—

### **LA FONCTION COMMERCIALE SERAIT LA PREMIÈRE FONCTION RECRUTEUSE DE CADRES**

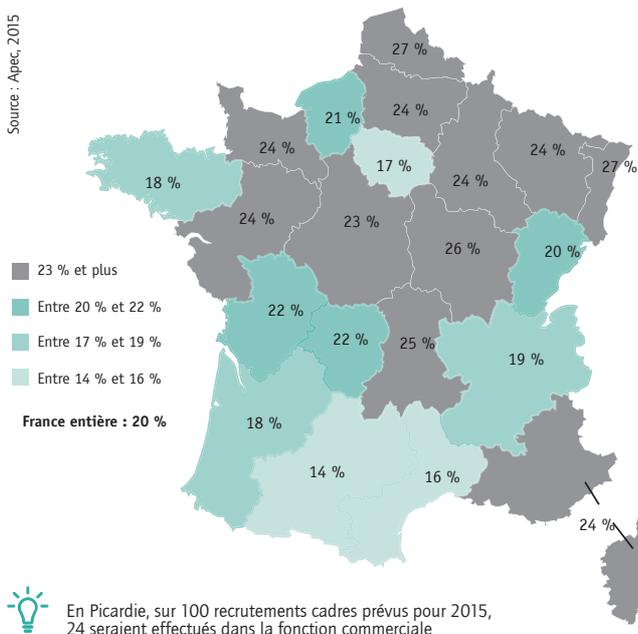
—

Pour 2015, les cadres commerciaux devraient représenter 20 % des recrutements de cadres sur l'ensemble du territoire national (**carte 13**). Fonction transverse à tous les secteurs d'activité, elle est, depuis 2001, la première fonction de recrutement de cadres. La fonction représenterait en 2015 au moins une embauche de cadres sur cinq dans près des trois quart des régions.

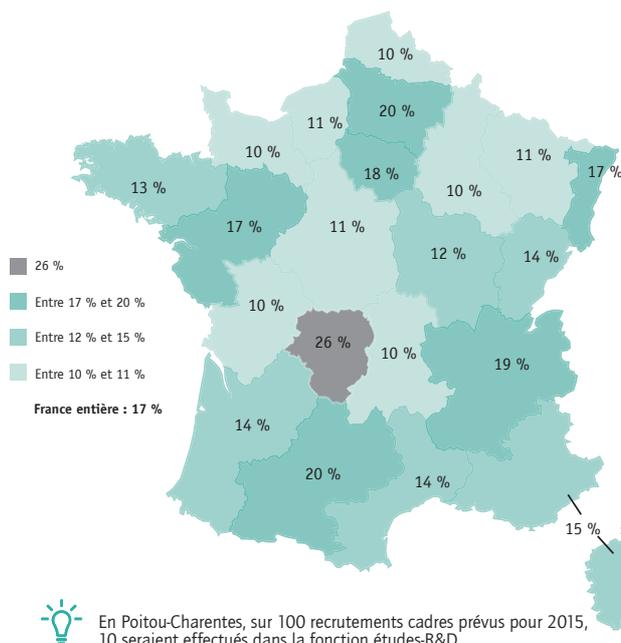
Les parts les plus élevées seraient observées en Alsace et Nord-Pas-de-Calais (27 % des embauches de cadres). Dans ces deux régions, la fonction commerciale s'est toujours située historiquement à un haut niveau notamment en raison du poids important du secteur du commerce dans ces territoires. Par ailleurs, elle serait également présente pour 2015 dans les régions à dominante industrielle : Auvergne, Bourgogne, Basse-Normandie, Lorraine, Centre, Champagne-Ardenne et Picardie. Dans ces régions, le tissu économique repose sur une industrie traditionnelle (automobile, métallurgie...) qui a subi de profondes transformations ces dernières années. Face aux nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises industrielles (positionnement sur des produits à forte valeur ajoutée, développement de nouveaux marchés, mondialisation...), les cadres commerciaux sont particulièrement recherchés dans ce secteur. A l'inverse, c'est en Midi-Pyrénées que la plus faible part de cadres commerciaux dans les recrutements prévus pour 2015 est attendue.

-Carte 13 à 15-  
Poïds des trois grandes fonctions dans les recrutements de cadres prévus pour 2015 par région

-Carte 13-  
Fonction commerciale



-Carte 14-  
Fonction études-R&D



### LES RECRUTEMENTS DE CADRES DANS LA FONCTION ÉTUDES-R&D PROGRESSERAIENT DE MANIÈRE SENSIBLE EN 2015 GRÂCE À LA REPRISE DES EMBAUCHES DANS LE SECTEUR INGÉNIEURIE-R&D

Pour 2015, 17 % des recrutements de cadres en France concerneraient des cadres de la fonction études-R&D (carte 14). Ce sont dans les régions Midi-Pyrénées, Picardie, Limousin, Rhône-Alpes et Île-de-France que les parts devraient être les plus élevées (entre 18 % et 26 %). Le Limousin devrait se distinguer avec la part la plus importante toutes régions confondues. La très bonne orientation du secteur de l'ingénierie-R&D, qui bénéficie dans la région du développement des équipements électriques et électroniques avec notamment la filière de l'électronique imprimée, explique cette part élevée.

En Midi-Pyrénées, la forte activité de R&D menée par le Campus Oncopole (dédié à la lutte contre les cancers) et la présence d'industries pharmaceutiques dans le domaine de la santé favorisent les embauches de cadre dans cette fonction (1 embauche de cadre sur 5). Enfin, la Picardie et Rhône-Alpes présentent historiquement une proportion élevée d'embauches dans la fonction études-R&D. Dans le premier cas, la présence de deux grands pôles de compétitivité explique cette part : IAR (Industries & Agro Ressources) en partenariat avec la Champagne-Ardenne et i-Trans (transport) en partenariat avec le Nord-Pas-de-Calais. Dans le second cas, le tissu sectoriel régional mêlant services à forte valeur ajoutée (ingénierie-R&D) et industries porteuses et innovantes (chimie, pharmacie, fabrication de composants électroniques) favorise les recrutements dans cette fonction.

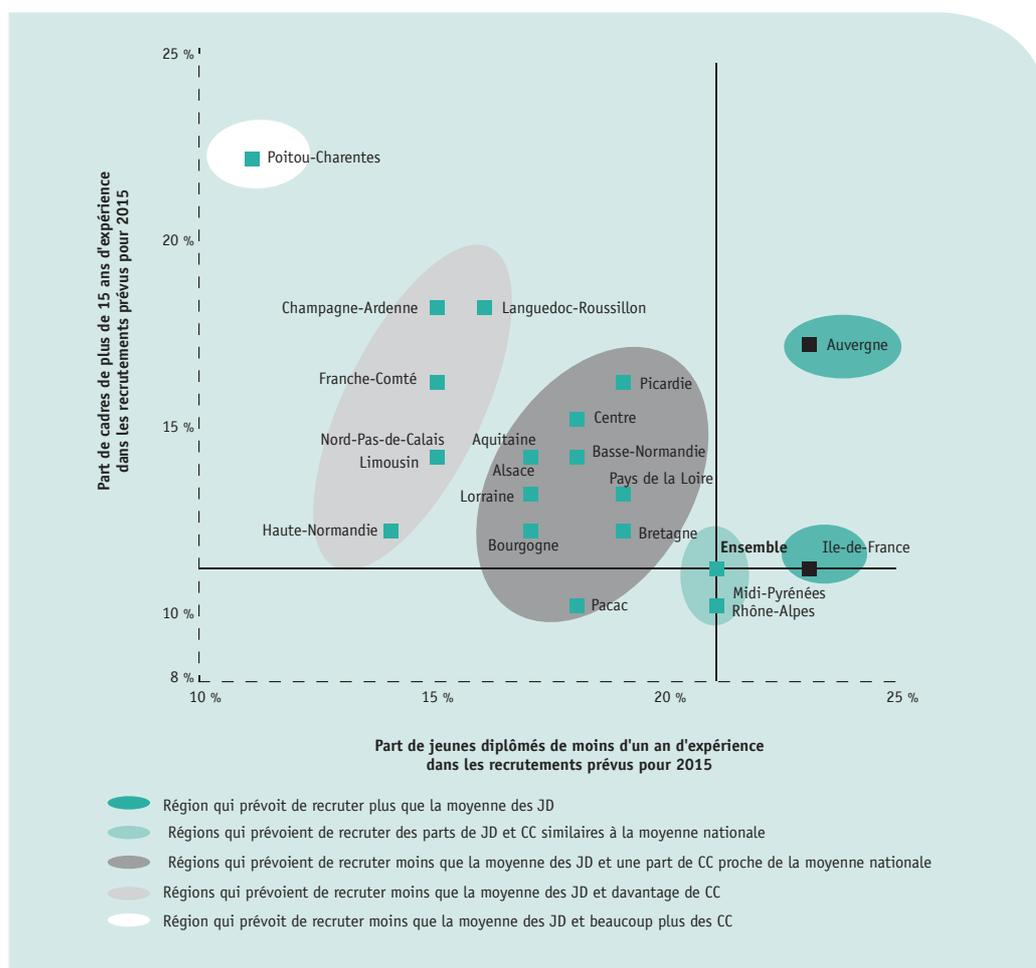


## - TOUTES LES RÉGIONS PRÉSENTENT DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI POUR LES DÉBUTANTS ET LES CADRES LES PLUS EXPÉRIMENTÉS -

Les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience constituent généralement la cible privilégiée des recruteurs : dans quasiment toutes les régions, ils représenteraient en 2015 environ une embauche de cadre

sur deux. Le recours aux jeunes diplômés et aux cadres de plus de 15 ans d'expérience montre davantage de disparités entre les régions (figure 3).

-Figure 3-  
Typologie des régions selon le niveau d'expérience des recrutements prévus pour 2015



Sur les marchés régionaux de l'emploi cadre, différents cas de figure se présentent :

- **Les régions dans lesquelles les entreprises prévoient plus fréquemment que la moyenne de recruter des jeunes diplômés.** Seules deux régions sont dans ce cas : l'Auvergne et l'Île-de-France. Pour cette dernière, la forte présence d'entreprises des secteurs des activités informatiques et télécommunications ou de l'ingénierie-R&D, tous deux gros recruteurs de jeunes diplômés, explique cette part élevée. Ces entreprises recherchent des cadres récemment sortis du système de formation afin qu'ils soient formés aux dernières évolutions technologiques et informatiques. Les entreprises franciliennes prévoient aussi de recruter une part de cadres de plus de 15 ans d'expérience similaire à la moyenne nationale (11 %).

Les entreprises auvergnates se démarquent en présentant la part la plus élevée de recrutements prévus de jeunes diplômés (23 % contre 21 % au national). Cette situation n'est pas nouvelle dans la région : en 2014 elle s'élevait à 24 %. La présence d'entreprises d'activités d'ingénierie et de R&D explique, ici aussi, ce recours plus fréquent aux jeunes diplômés.

- **Les régions dans lesquelles les entreprises prévoient de recruter une part de jeunes diplômés et de cadres confirmés (de plus de 15 ans d'expérience) proche de la moyenne nationale.** Les régions Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes sont dans ce cas. La bonne orientation du secteur de l'ingénierie-R&D pour 2015 dans ces régions bénéficierait aux jeunes diplômés. En outre, ces régions possèdent aussi un socle industriel solide à la recherche de cadres plus expérimentés pour des postes d'encadrement d'équipes ou de direction d'unités industrielles.

- **Les régions dans lesquelles les entreprises prévoient de recruter moins fréquemment que la moyenne des jeunes diplômés.** Deux groupes de régions peuvent être distingués :

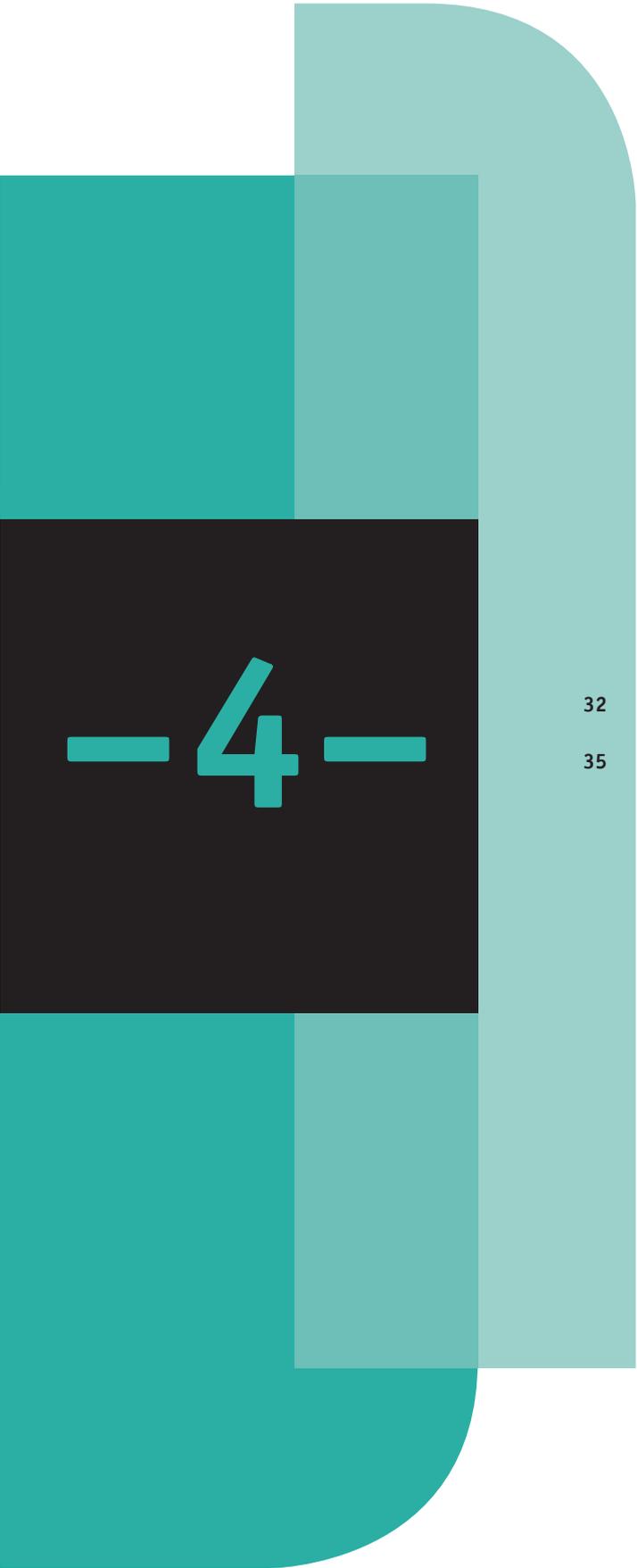
Un premier groupe rassemble la Picardie, le Centre, l'Alsace, la Basse-Normandie, l'Aquitaine, les Pays de la Loire, la Lorraine, la Bourgogne, la Bretagne et PACAC. Ces régions prévoient de recruter entre 17 % 19 % de jeunes diplômés et entre 12 % et 16 % de cadres de plus de 15 ans d'expérience soit un peu plus que la moyenne nationale.

La Franche-Comté, le Limousin, le Nord-Pas-de Calais, la Haute-Normandie, le Languedoc-Roussillon et la Champagne-Ardenne constituent le deuxième groupe. Ces régions se différencient des précédentes par leur part d'embauches prévue de jeunes diplômés plus faible (autour de 15 %) et celle de cadres de plus de 15 ans d'expérience plus élevée (jusqu'à 18 %).

Dans les deux cas, une grande partie de ces régions présente un tissu économique encore marqué par l'industrie (industrie automobile, chimique, mécanique-métallurgie...), dans lequel les entreprises recherchent davantage de cadres expérimentés pour des postes de management, d'encadrement d'équipes de production.

Enfin, la région Poitou-Charentes se singularise par la part de cadres de plus de 15 ans d'expérience dans les recrutements prévus la plus élevée de toutes les régions et deux fois plus importante que la moyenne nationale (22 %). Cette configuration avait déjà été observée en 2014. ●





## – PERSPECTIVES POUR L'EMPLOI SALARIÉ ET L'EMPLOI CADRE EN 2015 –

– 4 –

- 32 Les perspectives d'emploi salarié sont fortement liées à la structure sectorielle
- 35 Pour l'emploi cadre, les perspectives sont moins optimistes pour 2015

## – LES PERSPECTIVES D'EMPLOI SALARIÉ SONT FORTEMENT LIÉES À LA STRUCTURE SECTORIELLE –

Les perspectives économiques incertaines ont amené les entreprises à se montrer prudentes lors de leur interrogation par l'Apec fin 2014. Les parts d'entreprises envisageant d'accroître ou de réduire leurs effectifs salariés sont très proches l'une de l'autre et à faible niveau (respectivement 13 % et 12 %).

Comme pour 2014, trois entreprises sur quatre tablent sur une stabilité de leur effectif salarié pour 2015. Toutes les régions sont concernées par cette incertitude vis-à-vis de l'emploi. Néanmoins, l'analyse des soldes d'opinion concernant l'effectif salarié montre des divergences d'orientation selon les régions.

### ENCADRÉ 2

Les perspectives peuvent être analysées à travers l'indicateur du solde d'opinions, différentiel entre la part des entreprises ayant exprimé des intentions de croissance et la part de celles ayant exprimé des intentions de baisse. Lorsque le solde est positif, la hausse l'emporte, la situation traduit une création d'emplois salariés ou cadres probable. A l'inverse, un solde négatif traduit une perte d'emplois salariés ou cadres probable.

### UN OPTIMISME MESURÉ DANS LA PLUPART DES RÉGIONS

Onze régions présentent des soldes d'opinions positifs concernant l'évolution de leur effectif salarié (**carte 16**). Les projets de croissance y sont plus importants que les projets de réduction. Les perspectives les plus favorables se situent dans le Limousin, le Midi-Pyrénées, l'Auvergne et l'Aquitaine ainsi qu'en PACAC et en Île-de-France.

Le moral des entreprises du Limousin repart à la hausse en 2015. Alors que le solde d'opinion était à peine positif en 2014 (+1 point), les projets de croissance sont cette année supérieurs de 6 points aux projets de réduction. Cette amélioration est liée à une augmentation de la part des entreprises envisageant d'accroître leur effectif (de 12 % en 2014 à 15 % en 2015). Son rattachement à l'Aquitaine et au Poitou-Charentes devrait contribuer à renforcer son développement dans les secteurs hautement technologiques, notamment ceux des lasers, de la photonique et de l'imagerie, de l'écoconstruction et de la fabrication d'éléments électriques<sup>13</sup>. Midi-Pyrénées connaît la même tendance : 14 % des entreprises pensent que leur effectif salarié pourrait augmenter en 2015 contre 12 % en 2014.

En Île-de-France, si le solde d'opinion a progressé par rapport à 2014, c'est uniquement en raison du report des intentions de réduction des effectifs sur les projets de stabilité. En effet, les entreprises y sont plus nombreuses cette année à souhaiter stabiliser leur effectif (74 % contre 72 % en 2014). Ce sont principalement les entreprises situées à Paris et dans les Hauts-de-Seine qui font preuve d'optimisme et dans une moindre mesure dans l'Essonne, le Val-d'Oise et la Seine-et-Marne (**carte 17**). La vitalité des entreprises dans ces départements s'explique par leurs spécificités sectorielles, à savoir le secteur de la banque-assurance et la présence de nombreux sièges sociaux d'entreprises pour Paris et les Hauts-de-Seine ainsi que les activités liées au transport aérien dans les autres départements<sup>14</sup>.

En Auvergne, les entreprises misent également sur la stabilité de leur effectif (79 % en 2015). La part de celles envisageant de réduire leur emploi salarié a baissé de 4 points entre 2014 et 2015. Le solde d'opinion positif (+3 points) illustre plutôt la prudence des entreprises de la région face à une conjoncture économique incertaine.

13. *Attractivité et emploi cadre en Limousin*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-28, janvier 2015.

14. *Attractivité et emploi cadre en Île-de-France*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2015-10, janvier 2015.



menter leur effectif y est passée de 18 % à 10 % pour 2015. Avec une forte spécialisation de ses activités industrielles dans le secteur automobile, la Franche-Comté est la région où l'emploi industriel a le plus reculé ces dernières années<sup>15</sup>. Les entreprises dans le département du Jura sont particulièrement pessimistes : 24 % d'entre elles envisagent de réduire leur effectif salarié en 2015.

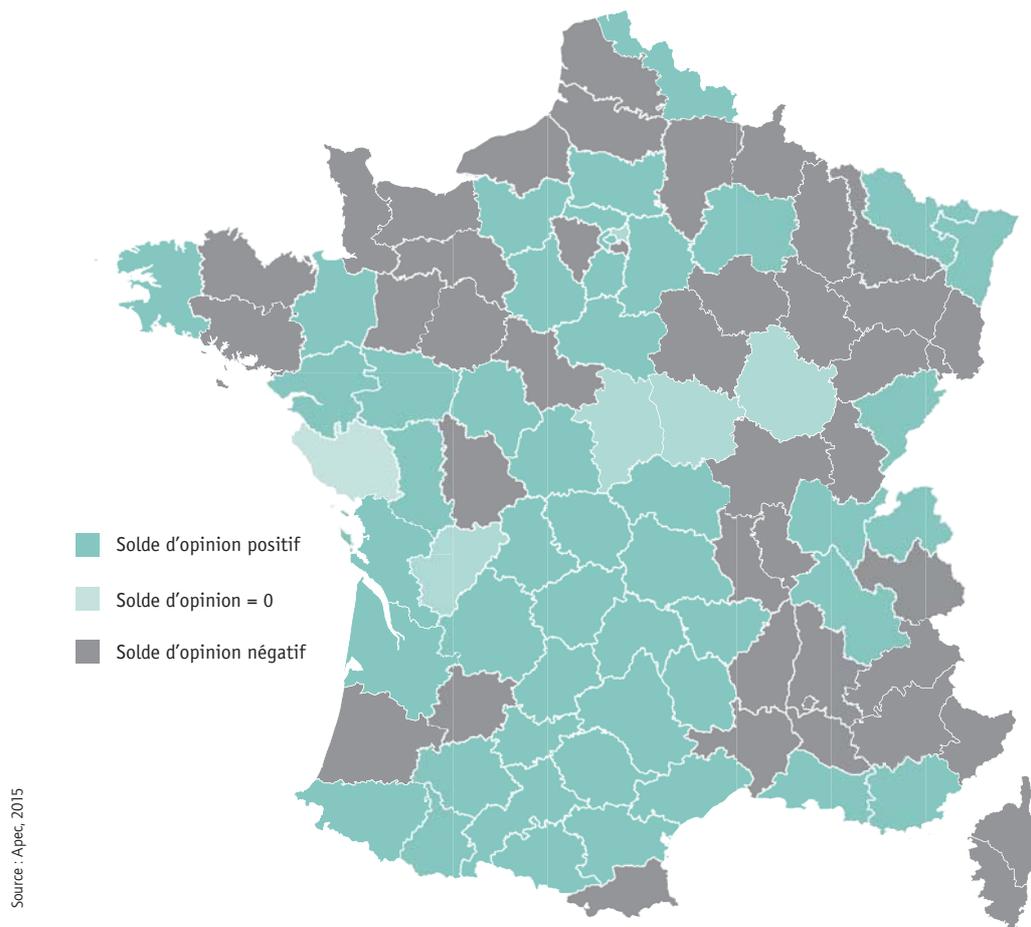
La dégradation des soldes d'opinion en Basse-Normandie et en Rhône-Alpes reflète également des projets de croissance de l'effectif salarié moins fréquents (9 % pour 2015 contre 12 % pour 2014 en Basse-Normandie, 11 % contre 13 % en Rhône-Alpes). C'est dans le département de la Manche, en Basse-Normandie, que le solde d'opinion est le plus dégradé (-11 points).

Avec une économie reposant sur la métallurgie et l'industrie automobile, les entreprises en Lorraine et en Champagne-Ardenne sont particulièrement pessimistes pour l'année 2015. La part des entreprises envisageant de réduire leur effectif salarié a augmenté de 4 points dans ces deux régions. Les restructurations du tissu industriel vers des activités exposées à la concurrence étrangère maintiennent les entreprises dans une forte incertitude face à l'avenir. Seule la Marne enregistre un solde positif, tirant sans doute profit de sa proximité avec l'Île-de-France. Troisième région industrielle de France, la Picardie connaît le même pessimisme pour l'emploi salarié. Pour 2015, 18 % des entreprises envisagent de réduire leur effectif contre seulement 11 % pour 2014. ●

<sup>15</sup>. Insee Conjoncture Franche-Comté n° 4 - Avril 2015.

#### -Carte 17-

#### Soldes d'opinion des entreprises concernant leur effectif salarié pour 2015 par département



Dans le département du Bas-Rhin, la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif salarié est supérieure de 7 points à celle envisageant de le réduire.

## – POUR L'EMPLOI CADRE, LES PERSPECTIVES SONT MOINS OPTIMISTES POUR 2015 –

La conjoncture économique peu favorable affecte aussi le moral des entreprises vis-à-vis de l'emploi cadre. Jusqu'en 2008, la part des entreprises envisageant une croissance de leur effectif cadre était supérieure à 12 %. Depuis, dans un contexte de crises successives, cette part ne dépasse pas les 10 %. Ainsi, la prudence est de mise pour 2015 : 87 % des entreprises privilégient la stabilité de leur effectif cadre.

### – CINQ RÉGIONS BIEN ORIENTÉES POUR L'EMPLOI CADRE –

La plupart des régions présentent un solde d'opinion positif concernant l'emploi cadre pour 2015, les projets de croissance étant plus fréquents que les projets de réduction (**carte 18**). La cartographie a néanmoins changé par rapport à 2014. Parmi les régions bien orientées en 2014<sup>16</sup>, seuls l'Île-de-France, le Poitou-Charentes et la Bourgogne conservent leur optimisme en 2015.

Les régions les mieux orientées en terme d'emploi cadre sont l'Aquitaine, le Centre, le Midi-Pyrénées, l'Auvergne et l'Île-de-France. En Auvergne, Aquitaine et région Centre, les projets de croissance pour l'effectif

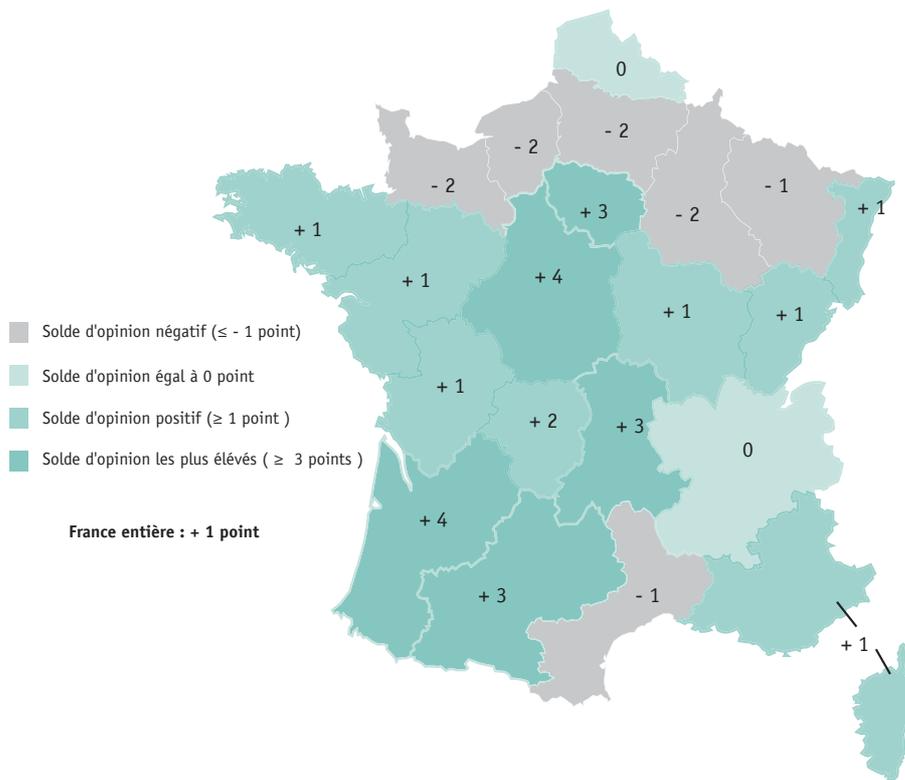
tif cadre sont plus fréquents en 2015. Ces régions bénéficient de la bonne santé de certains secteurs : les activités informatiques-télécommunications et l'ingénierie-R&D pour l'Auvergne et l'Île-de-France, l'industrie aéronautique pour l'Aquitaine et le Midi-Pyrénées et l'industrie pharmaceutique pour le Centre. A noter, le département de l'Eure-et-Loir dans le Centre affiche un solde d'opinion particulièrement optimiste (+10 points), porté par des projets de croissance élevés (15 %) (**carte 19**).

Alors que le Poitou-Charentes et la Bourgogne présentaient des soldes d'opinion élevés pour 2014 (respectivement +4 points et +3 points), l'optimisme est plus mesuré pour 2015. Dans ces régions, la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre a baissé de 3 points dans le Poitou-Charentes et d'1 point en Bourgogne entre 2014 et 2015. La prépondérance d'activités tertiaires dans le département des Deux-Sèvres, avec le pôle des assurances à Niort, contrebalance la morosité dans les autres départements de la région Poitou-Charentes.

<sup>16</sup> En 2014, les soldes d'opinion étaient égaux ou supérieurs à +3 points dans le Poitou-Charentes, en Bourgogne, en Champagne-Ardenne, en Picardie et en Île-de-France.

## -Carte 18-

## Soldes d'opinion des entreprises concernant leur effectif cadre pour 2015 par région



Dans le Limousin, la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre est supérieure de 2 points à celle envisageant de le réduire.

### L'INCERTITUDE DANS LE CROISSANT INDUSTRIEL

Alors qu'en 2014, une seule région (la Haute-Normandie) présentait un solde d'opinion négatif, en 2015, six régions ont un solde d'opinion négatif : la Basse-Normandie, la Haute-Normandie, la Picardie,

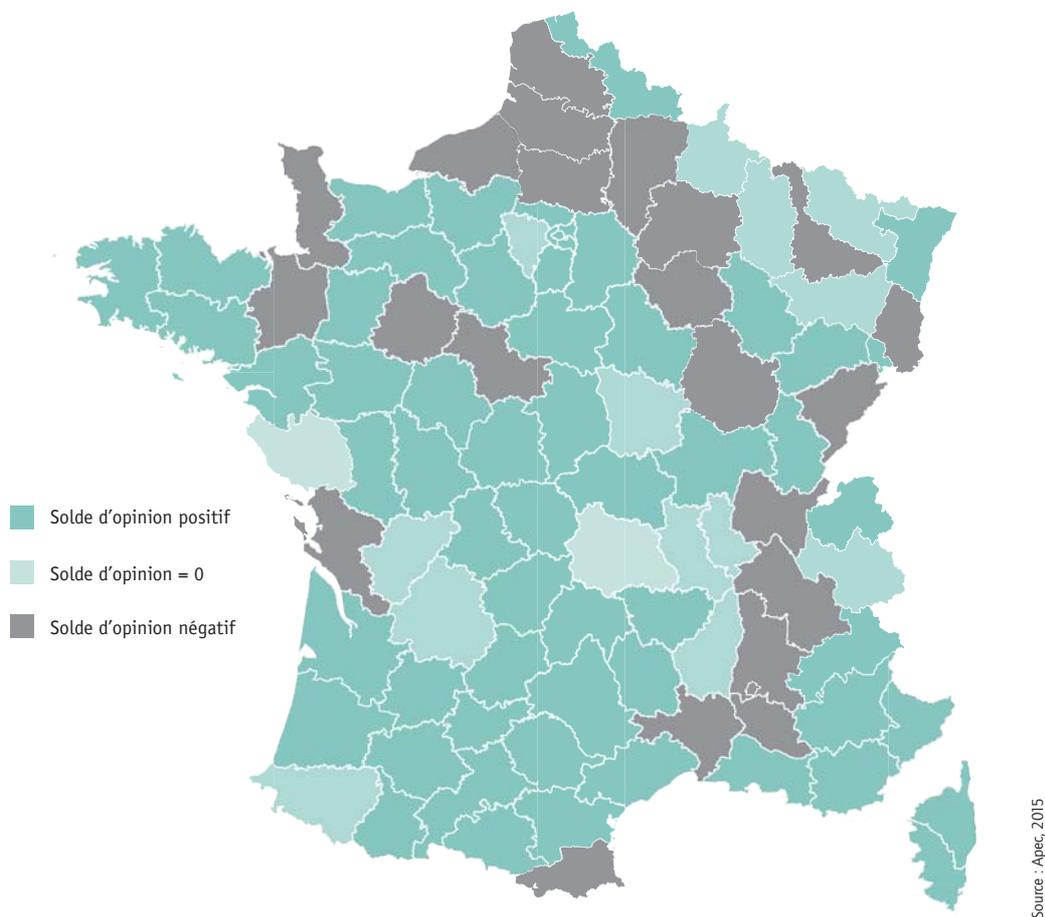
la Champagne-Ardenne, la Lorraine et le Languedoc-Roussillon. La part des entreprises envisageant de réduire leur effectif cadre y est supérieure à celle envisageant de l'augmenter. Ce résultat illustre la dégradation du moral des entreprises, notamment dans les régions formant le croissant industriel. Ces régions présentent la même configuration pour l'effectif salarié, confirmant un contexte d'emploi particulièrement difficile.

Face aux difficultés dans le secteur de la métallurgie et de la production industrielle, les entreprises de Picardie et de Lorraine envisagent plus fréquemment de réduire leur effectif cadre (+4 points en Picardie, +2 points en Lorraine). En Picardie, les créations de poste cadres étaient pourtant en hausse en 2014 (+540 nouveaux postes cadres).

En Champagne-Ardenne, la part des entreprises envisageant la croissance de leur effectif cadre a chuté de 6 points en 2015, contribuant à la faire basculer du côté des régions plutôt pessimistes. Les entreprises ont davantage misé sur la stabilité de leur effectif cadre : cette part est passée de 84 % à 90 % pour 2015. En Basse-Normandie, les projets de croissance ont également diminué de 2 points entre 2014 et 2015. ●

–Carte 19–

Soldes d'opinion des entreprises concernant leur effectif cadre pour 2015 par département



💡 Dans le département d'Eure-et-Loir, la part des entreprises envisageant d'augmenter leur effectif cadre est supérieure de 10 points à celle envisageant de le réduire.





---

N° 2015-62

---

JUIN 2015

---

## – LES MARCHÉS RÉGIONAUX DE L'EMPLOI CADRE EN 2015–

Les marchés régionaux de l'emploi cadre présentent des spécificités propres à chaque région. Leur comparaison met en exergue les différences et les particularités communes, avec en toile de fond les effets de structure sectorielle.

Toutes les économies régionales ont été perturbées par la succession de crises observée depuis 2008. Si aucune région n'a été épargnée, certaines ont mieux résisté que d'autres qui ont été plus durement touchées.

Au-delà des aléas conjoncturels, le marché de l'emploi cadre demeure très concentré sur les régions à grandes métropoles. Des opportunités existent dans toutes les régions, les profils recherchés (fonction, niveau d'expérience) étant par ailleurs liés aux structures sectorielles.



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

ISSN 2425-4967

JUIN 2015

Ce document a été réalisé par le département études et recherche de l'Apec :

*Pilotage de l'étude* : Véronique Lagandré.

*Analyse et rédaction* : Clotilde Binet, Sahondra Legrand, Kamel Yahyaoui.

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Directeur 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