



## Évolution de l'emploi cadre et non-cadre dans l'industrie

### Des taux d'encadrement qui progressent dans toutes les activités industrielles

En à peine plus de 10 ans, la physionomie de l'emploi dans l'industrie a beaucoup évolué ! La tertiarisation de l'économie, c'est-à-dire l'augmentation de la part des services dans le PIB et l'emploi salarié, a entraîné une contraction de l'emploi industriel (surtout manufacturier), une diminution de l'industrie dans la répartition de la valeur ajoutée ou encore participé à la réorientation de certaines industries vers des activités de pointe. Comment cela se traduit-il au niveau de l'emploi cadre et quelles en sont les dynamiques ? Quels sont les besoins des entreprises en termes de compétences cadres pour répondre à cette transformation ?

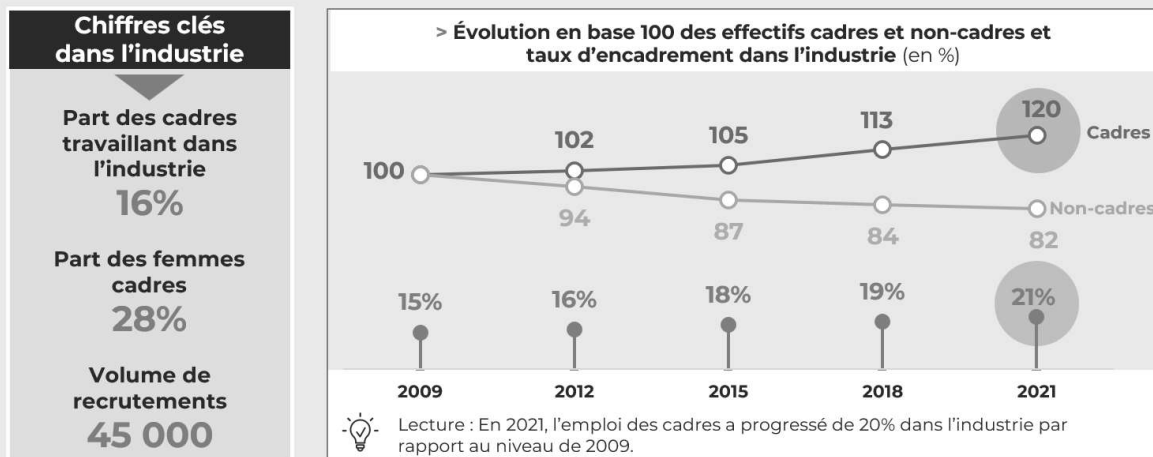
**Une nette progression du taux d'encadrement dans l'industrie, alors que l'emploi non-cadre s'est contracté dans le même temps**

En 2021, le taux d'encadrement dans l'industrie (c'est-à-dire la part de salarié.es cadres parmi l'ensemble des salarié.es du secteur) atteint 21 %, soit une hausse de 6 points par rapport à 2009 (sources : Insee, DSN, traitements Apec). Cette progression notable s'explique par deux phénomènes : d'une part l'augmentation du nombre de cadres (+20 %), et d'autre part une contraction du nombre de salarié.es non-cadres (-18 %) sur la période.

Durant cette même période, les autres grands secteurs d'activité (services, construction et commerce) enregistrent une progression de leurs taux d'encadrement sous le seul effet d'une augmentation des effectifs cadres, leurs effectifs non-cadres connaissant une stagnation.

Autre évolution importante, les femmes représentent désormais 28 % des cadres travaillant dans l'industrie ; une part en hausse de 4 points depuis 2009, mais qui reste nettement inférieure à la moyenne de l'ensemble des secteurs (38 %).

#### > Une progression significative du taux d'encadrement entre 2009 et 2021



Sources : Insee, DADS-DSN, traitements Apec – Apec 2024



## Une progression dans toutes les activités industrielles indépendamment des spécificités sectorielles

Les taux d'encadrement progressent dans toutes les activités industrielles mais les évolutions des effectifs cadres et non-cadres ne sont pas pour autant homogènes selon les secteurs. Ainsi, 5 groupes d'activités industrielles se dégagent quant à l'évolution des effectifs cadres et des taux d'encadrement.

Concentrant 19 % des cadres de l'industrie, **le secteur de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport** constitue le 1<sup>er</sup> groupe d'activités et se distingue des autres activités industrielles par l'évolution la plus contrastée de l'emploi cadre versus celle de l'emploi non-cadre. En effet, la population cadre dans ce secteur présente la plus forte augmentation de toutes les activités industrielles (+43 % entre 2009 et 2021), alors que celle des non-cadres connaît l'une des baisses les plus importantes (-27 %). Par voie de conséquence, le taux d'encadrement du secteur a enregistré la plus forte augmentation durant la période (+14 points sur la période).

Le 2<sup>e</sup> groupe d'activités comprend deux secteurs industriels clés et stratégiques pour le pays : **l'industrie agroalimentaire**, qui garantit l'autonomie alimentaire, et le secteur des **énergies-eaux** pour assurer l'indépendance énergétique. Ces deux secteurs ont la particularité de connaître une relative stabilité de leurs emplois non-cadres – phénomène rare dans l'industrie – en raison de la faible délocalisation de leurs activités. Entre 2009 et 2021, ces deux secteurs enregistrent une croissance significative de l'emploi cadre (+38 % dans l'agroalimentaire et +27 % dans les énergies-eaux). Il convient de noter que l'industrie agroalimentaire repose toujours principalement sur une main d'œuvre moins qualifiée, majoritairement dédiée à des activités manufacturières, ce qui explique un taux d'encadrement très inférieur à la moyenne industrielle (9 % vs 21 %). À l'inverse, le taux d'encadrement du secteur énergies-eau atteint 25 %, sous l'effet de besoins en compétences pointues pour son développement et de nombreuses innovations (réseau d'énergie intelligent – *smart grid*, développement des énergies renouvelables, applications informatiques de maîtrise de l'énergie, etc.).

Le 3<sup>e</sup> groupe rassemble des secteurs de l'industrie lourde et de transformation de matériaux (**chimie-caoutchouc-plastique, meubles-textiles, mécanique-métallurgie**) marqués par une réduction importante de l'emploi des non-cadres durant la période 2009-2021. En effet, ces secteurs sont plus exposés à la concurrence internationale et sont plus sujets à la délocalisation. En revanche, l'emploi cadre dans ces secteurs progresse de près de 15 %, à un rythme inférieur à celui de l'ensemble de l'industrie (+20 %).

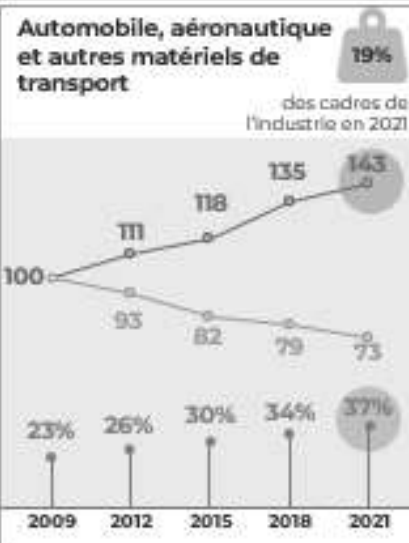
Secteurs de pointe et à haute intensité technologique, le 4<sup>e</sup> groupe avec **l'industrie pharmaceutique et le secteur des équipements électriques et électroniques** se caractérise par des taux d'encadrement très élevés en 2021 (respectivement 37 % et 41 %). Ces secteurs se singularisent par une relative stabilité des emplois cadres et de fortes baisses des effectifs non-cadres. Ces secteurs se sont recentrés sur des activités à très forte valeur ajoutée et se sont entourés d'une main d'œuvre hautement qualifiée avec des compétences techniques pointues.

Enfin, le secteur du **bois-papier-imprimerie** connaît des difficultés depuis plus d'une dizaine d'années. La baisse de la consommation de papier graphique (journaux, magazines, bureautique, etc.), en lien avec la digitalisation et le développement des médias numériques, explique en partie le déclin de l'emploi cadre et non-cadre dans ce secteur (respectivement -16 % et -31 % entre 2009 et 2021).

## > Une typologie d'évolutions différentes selon les sous-secteurs

○ Effectifs cadres - Base 100 en 2009    ○ Effectifs non-cadres - Base 100 en 2009    ● Taux d'encadrement

### Groupe 1



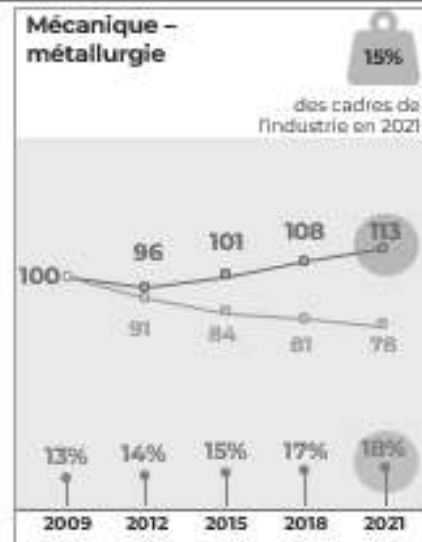
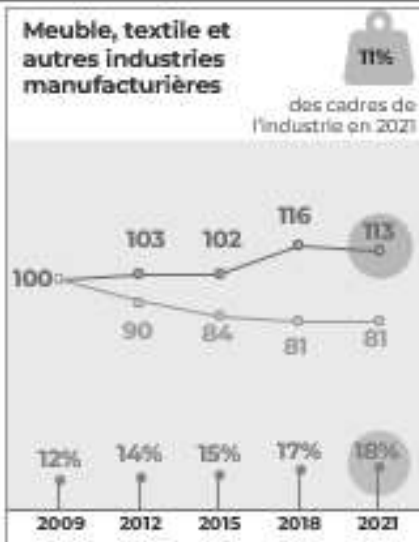
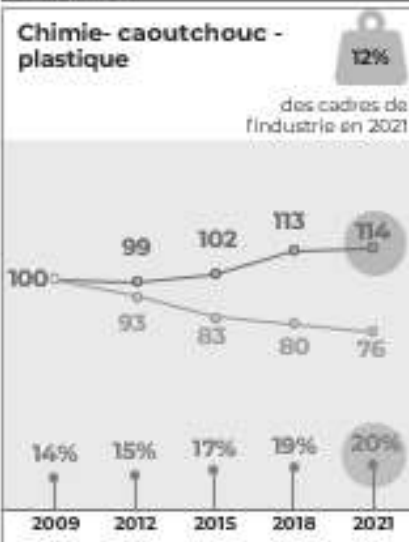
### Groupe 2



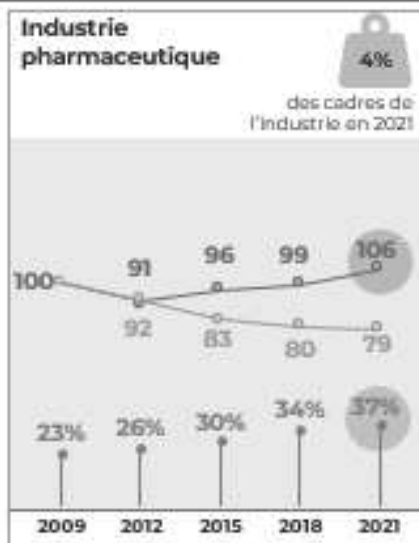
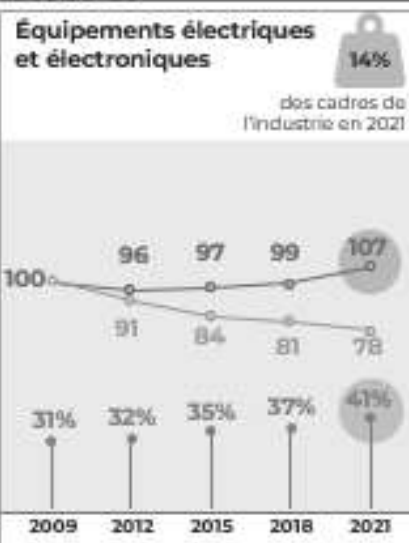
### Énergie - eau



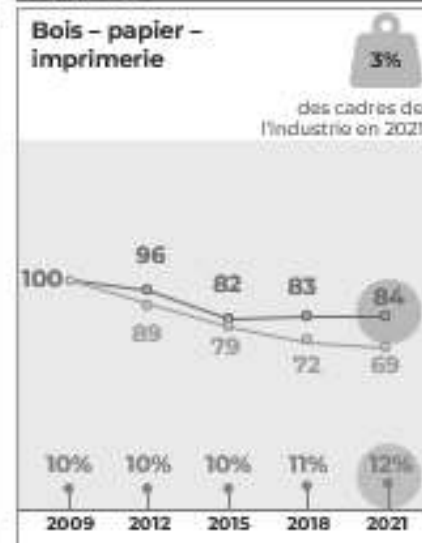
### Groupe 3



### Groupe 4



### Groupe 5



💡 Lecture : En 2021, les effectifs cadres ont progressé de 6% dans l'industrie pharmaceutique par rapport à 2009.

Sources : Insee, DADS DSN, traitements Apac.

## Une montée des besoins en compétences cadres dans l'industrie

Cette dynamique de l'emploi cadre dans le secteur industriel se traduit par un rythme soutenu de recrutements. En 2023, 45 000 embauches de cadres ont été réalisées par des entreprises industrielles, soit une progression de 15 % par rapport à 2022. Après la crise sanitaire, l'industrie a connu une reprise plus tardive, mais aussi plus dynamique de ses recrutements de cadres. En effet, pour maintenir leur compétitivité face aux transformations structurelles, les acteurs de l'industrie ont continué à investir dans la recherche et le développement, afin d'intégrer de nouvelles solutions technologiques telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT), l'automatisation, etc.

Aussi, face aux nombreux défis complexes (transition écologique et énergétique, conformité aux nouvelles réglementations, etc.), les entreprises de l'industrie ont des besoins accrus en compétences cadres, couvrant une large variété de métiers. Les opportunités dans les activités dites « cœur de métier » demeurent nombreuses dans les métiers du process, des méthodes et de l'industrialisation, du pilotage en production industrielle, de l'ingénierie-R&D.

Parallèlement, les entreprises de l'industrie ont intégré les enjeux de la transformation numérique ce qui se traduit par d'importants besoins pour les métiers du développement informatique ou de l'informatique industrielle et technique. Ces besoins sont couverts par les entreprises industrielles elles-mêmes, mais aussi par des entreprises de l'ingénierie ou du secteur informatique, qui bénéficient également de cette dynamique (cf. Apec, *L'industrie et les services à forte valeur ajoutée*, mars 2022).



### ISSN 2681-2835 (Collection Recrutement)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

Elle est basée sur l'exploitation des DADS-DSN, l'enquête annuelle des recrutements de cadres de l'Apec et une analyse des offres d'emploi cadres dans l'industrie publiées sur apec.fr.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Thi Minh Chau Nguyen, Erwan Audren, Cendrine Mouline

### ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

Du lundi au vendredi de 9h à 19h  
aux horaires France métropolitaine.

© Apec. 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 (ME-DEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, 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).