

PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE

LES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS

EN 2007

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

En complément de l'édition 2008 de l'enquête annuelle Apec « Perspectives de l'emploi cadre », une question a été posée sur les recrutements de cadres âgés de 50 ans et plus.

L'interrogation a été réalisée en novembre et décembre 2007 auprès d'un panel de 11 000 entreprises, rassemblant deux millions de salariés, dont 340 000 cadres. Cet échantillon est représentatif de la répartition par région, par taille et par secteur d'activité des établissements comptant au moins un salarié, appartenant au secteur privé et cotisant à l'Unedic pour leurs salariés. On note qu'il s'agit bien d'établissements et non d'entreprises.

Nous considérons les cadres pour lesquels les entreprises cotisent à l'Agirc (Association générale des institutions de retraite des cadres) au titre des articles 4 (ingénieurs et cadres) et 4 bis (« assimilés cadres »).

Pour analyser les évolutions, des comparaisons ont été effectuées avec les résultats parus dans le baromètre Apec / Groupe Quincadres : « L'emploi des cadres de 50 ans et plus », publié en avril 2002 et portant sur les recrutements de cadres seniors en 2001.

ATTENTION

Document sous embargo.
Publiable le jeudi 24 avril 2008 à 00h01

2001-2007 : DES ÉVOLUTIONS MARQUÉES DANS LE RECRUTEMENT DES CADRES DE 50 ANS ET PLUS

UN CONTEXTE PLUS FAVORABLE AUX RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS

LES RECRUTEMENTS DE CADRES ET LEURS ÉVOLUTIONS

	Cadres de 50 ans et plus	Cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience professionnelle)	Ensemble des cadres
2001*	6 400	84 300	190 200
2007**	12 700	97 900	208 200
Évolution 2001-2007	+ 98%	+ 16%	+ 10%

Grille de lecture : 6 400 cadres de 50 ans et plus ont été recrutés en 2001, 12 700 en 2007, soit une hausse de 98%.

* Source : L'emploi des cadres de 50 ans et plus, Baromètre Apec / Groupe Quincadres.

** Source : Perspectives de l'emploi cadres 2008, Apec.

Entre 2001 et 2007, le volume de recrutements de cadres âgés de 50 ans et plus a quasiment doublé.

Le rythme de cette évolution, nettement supérieur à celui de l'ensemble des embauches de cadres sur la même période, est à nuancer : les volumes concernés restent peu élevés et représentent encore une faible part des recrutements de cadres.

Par ailleurs, cette nette progression s'inscrit dans un contexte devenu plus favorable aux cadres confirmés (possédant plus de 5 ans d'expérience). En 2001, dernière année de quatre années de conjoncture exceptionnelle, le marché de l'emploi cadre connaissait encore d'importantes tensions incitant les entreprises à recourir massivement aux embauches de jeunes diplômés. Ceux-ci représen-

taient alors 27% des recrutements, tandis que le poids des cadres confirmés s'élevait à 44%.

Entre 2001 et 2007, les embauches de cadres confirmés ont augmenté de 16% (un rythme plus élevé que l'ensemble des recrutements) alors que les embauches de jeunes diplômés ont baissé de 6%. La part des cadres confirmés dans l'ensemble des recrutements est ainsi passée à 47%. Après une dégradation jusqu'à mi-2004, le contexte, en amélioration mais moins euphorique, a incité les entreprises à davantage de prudence. Celles-ci, recherchant l'opérationnalité immédiate et l'assurance d'un recrutement réussi, se sont alors davantage tournées vers les cadres ayant plus de 5 ans d'expérience, ce qui a bénéficié aux cadres de 50 ans et plus.

PART DES CADRES DE 50 ANS ET PLUS...

	... dans l'ensemble des recrutements de cadres	... dans les recrutements de cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience professionnelle)	... dans la population cadre***
2001*	3%	8%	28%
2007**	6%	13%	29%

Grille de lecture : En 2007, les 50 ans et plus ont constitué 6% de l'ensemble des recrutements de cadres, contre 3% en 2001.

* Source : L'emploi des cadres de 50 ans et plus, Baromètre Apec / Groupe Quincadres.

** Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

*** Source : Agirc (cotisants au titre des articles 4 et 4 bis), 2001 et 2005

Pour autant, au-delà des raisons liées aux effets conjoncturels, les politiques de recrutement des entreprises ont été davantage tournées vers les cadres de 50 ans et plus.

En effet, leur part dans les recrutements de cadres confirmés est passée de 8% en 2001 à 13% en 2007. Et ceci n'est pas un effet secondaire du vieillissement de la population cadre : la part des 50 ans et plus y est stable depuis 2001. Peut-on y voir par contre une conséquence des récents dispositifs législatifs liés à l'âge du départ à la retraite ?

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE SECTORIELLE DES RECRUTEMENTS : LES 50 ANS ET PLUS SE RAPPROCHENT DE L'ENSEMBLE DES CADRES

VOLUME ET RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS, PAR SECTEUR

	2007**		2001*	
INDUSTRIE	2 380	19%	1 500	23%
CONSTRUCTION	740	6%	450	7%
COMMERCE	1 160	9%	880	14%
SERVICES	8 420	66%	3 570	56%
dont : Transports et communication	430	3%	400	6%
Banque-Assurance	990	8%	350	6%
Activités informatiques	780	6%	250	4%
Etudes-Conseil ¹	2 810	22%	900	14%
Services collectifs ²	2 690	21%	1 340	21%
Autres services ³	720	6%	330	5%
Total	12 700	100%	6 400	100%

¹ Etudes techniques, ingénierie, R&D + Autres études/conseil

² Santé et action sociale + Autres services collectifs et sociaux

³ Activités immobilières + Services divers fournis principalement aux entreprises

* Source : L'emploi des cadres de 50 ans et plus, Baromètre Apec / Groupe Quincadres.

** Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

Grille de lecture : le secteur de l'industrie a représenté, en 2007, 19% de l'ensemble des recrutements de cadres de 50 ans et plus, contre 23% en 2001.

Par rapport à 2001, les recrutements de cadres de 50 ans et plus ont été davantage concentrés dans les services, au détriment de l'industrie et du commerce. La structure des embauches de ces cadres est ainsi devenue similaire à celle de l'ensemble des cadres.

À ce titre, l'évolution la plus notable a concerné les études techniques, ingénierie, R&D et les autres études, conseil. Ces deux secteurs ont triplé leurs recrutements de cadres de 50 ans et plus, portant leur part sur ce marché (22%) à la hauteur de la place qu'ils occupent sur le marché du recrutement cadre au global (24% en 2007).

ÉROSION DES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS EN DIRECTION GÉNÉRALE

VOLUME ET RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS, PAR FONCTION

	2007**		2001*	
Direction générale	690	5%	800	12,5%
Finance, comptabilité	1 230	10%	610	9,5%
Administration	1 340	11%	640	10%
Études, recherche et développement	1 490	12%	640	10%
Production, exploitation tertiaire	4 410	35%	2 050	32%
Commercial	2 790	22%	1 340	21%
Informatique	750	6%	320	5%
Total	12 700	100%	6 400	100%

Grille de lecture : en 2007, 5% des recrutements de cadres de 50 ans et plus ont été effectués dans la fonction direction générale, contre 12,5% en 2001.

* Source : L'emploi des cadres de 50 ans et plus, Baromètre Apec / Groupe Quincadres.

** Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

Entre 2001 et 2007, la part des fonctions de direction générale dans les recrutements de cadres de 50 ans et plus a très nettement reculé, faisant écho à la tendance globale. En effet, la part de recrutements de cadres dans cette fonction a été divisée par 2 sur la même période.

Au contraire, la part de toutes les autres fonctions a progressé, tout particulièrement celle des fonctions études, recherche et développement (+ 2 points) et

production, exploitation tertiaire (+ 3 points). Pour ces dernières, il s'agit d'une évolution cohérente avec l'orientation globale des recrutements de cadres (+5 points entre 2001 et 2007).

Mais pour les fonctions d'études, recherche et développement, la tendance globale est opposée : la part des recrutements de cadres y a reculé de 2 points.

EN 2007, DES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS CARACTÉRISÉS PAR L'OPÉRATIONNALITÉ DANS DES SECTEURS CIBLÉS

Les trois quarts des cadres de 50 ans et plus recrutés en 2007 avaient de 50 à 54 ans. La faible part des 55 ans et plus s'explique surtout par leur plus faible nombre sur le marché de l'emploi.

58% des cadres de 50 ans et plus recrutés l'ont été en province. Cette part est légèrement supérieure à celle de l'ensemble des cadres (54%). Ce schéma ne diffère pas qu'ils aient de 50 à 54 ans ou 55 ans et plus.
94% des cadres de 50 ans et plus recrutés l'ont été sur un contrat en CDI.

LES PETITS ÉTABLISSEMENTS RECRUTENT PROPORTIONNELLEMENT PLUS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES, SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT

Ensemble des établissements	6%
1 à 49 salariés	8%
50 à 99 salariés	7%
100 à 199 salariés	6%
200 à 499 salariés	4%
500 salariés ou plus	3%

Grille de lecture : dans les établissements comptant 1 à 49 salariés, les cadres de 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 8% de l'ensemble des cadres recrutés.

Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

La part des 50 ans et plus dans les recrutements de cadres varie du simple au double entre les établissements de moins de 50 salariés et ceux de 200 salariés et plus. C'est en effet dans les plus petites structures que se concentrent les embauches de cadres de 50 ans et plus. En 2007, 51% ont été effectuées dans des établissements de moins de 50 salariés alors que cela a été le cas de seu-

lement 39% de l'ensemble des recrutements de cadres. A l'inverse, les plus grandes structures de 500 salariés et plus jouent un rôle mineur dans l'embauche des cadres de 50 ans et plus. En 2007, elles ont effectué 9% des recrutements de ces cadres alors qu'elles pèsent le double dans l'ensemble des recrutements de cadres.

LES SECTEURS LES PLUS EN RECHERCHE D'EXPÉRIENCE MISENT SUR LES CADRES DE 50 ANS ET PLUS

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES, SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Ensemble des secteurs	6%
INDUSTRIE	6%
CONSTRUCTION	7%
COMMERCE	5%
SERVICES	6%

Grille de lecture : dans l'industrie, les 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 6% des recrutements de cadres.

Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES, DANS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ OÙ ELLE EST LA PLUS ÉLEVÉE

Ensemble des secteurs	6%
Santé et action sociale	16%
Industrie textile-habillement-cuir	15%
Industrie papier, carton	12%
Travail des métaux	11%
Banque	10%
Autres services collectifs et sociaux*	10%
Industrie bois, meubles et diverses	9%
Services divers fournis principalement aux entreprises	9%
Fabrication d'équipements de radio, tv, communication, de machines de bureaux, de matériel informatique	9%
Transports et communication	9%
Etudes techniques, ingénierie, R&D	8%
Industrie du caoutchouc et des plastiques	8%
Construction TP et gros-œuvre	8%
Activités immobilières	8%
Commerce de gros et intermédiaires du commerce	7%
Edition, imprimerie, reproduction	7%

Grille de lecture : dans le secteur de la santé et de l'action sociale, les 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 16% des recrutements de cadres.

* enseignement primaire, secondaire et supérieur du secteur privé; formation permanente; assainissement, voirie et gestion des déchets; activités récréatives, culturelles et sportives.

Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

Les quatre grands secteurs ont recouru dans des proportions similaires et proches de la moyenne au recrutement de cadres de 50 ans et plus. À un niveau plus détaillé, on trouve 16 secteurs d'activité dans lesquels leur part dans les recrutements de cadres est supérieure à la moyenne.

Près de la moitié d'entre eux fait partie des services.

C'est dans le secteur de la santé et de l'action sociale que le recours aux cadres de 50 ans et plus a été le plus fréquent. Ce secteur, dont les besoins en cadres concernent essentiellement des experts de la santé et du domaine social comme des profils de managers ou de gestionnaires, recrute traditionnellement près de 60% de cadres confirmés. En 2007, 29% de ces cadres avaient 50 ans et plus (contre 13% en moyenne) : leur expérience et leurs compétences pointues sont en effet particulièrement appréciées lorsqu'il s'agit de recruter des directeurs d'établissement ou des gestionnaires de centre.

Il est aussi notable que les études techniques, ingénierie, R&D ont embauché des cadres de 50 ans et plus plus fréquemment qu'en moyenne. En volume, c'est d'ailleurs le secteur qui en a recruté le plus (1 700, soit 13% de l'ensemble des recrutements de cadres de 50 ans et plus). Recherchant des profils expérimentés de chefs de projets, les entreprises du secteur ont embauché en 2007 41% de cadres confirmés, dont 1 sur 5 était âgé de 50 ans ou plus.

Sept autres secteurs recruteurs de cadres de 50 ans et plus font partie de l'industrie. Qu'il s'agisse d'activités liées aux matières premières (textile-habillement-cuir, papier-carton, métaux, caoutchouc-plastiques) ou aux biens de consommation (meubles, équipements électroniques, édition), les entreprises concernées recrutent de manière prédominante des cadres confirmés (plus de 60% en 2007). Structurellement, leurs besoins ciblent plutôt des profils expérimentés d'encadrement. Elles souffrent aussi d'un défaut d'attractivité auprès des plus jeunes cadres, ce qui les pousse à concentrer leurs embauches sur ceux possédant davantage d'expérience.

Enfin, dans la construction TP et gros-œuvre et le commerce de gros, ce sont les profils qui allient une grande expertise du métier et une expérience prolongée dans l'activité qui ciblent les seniors.

Au contraire de ces 16 secteurs, les activités informatiques n'ont recruté en 2007 que 2% de cadres de 50 ans et plus. Sur un marché très concurrentiel, très sensible à la conjoncture et où les besoins concernent principalement des ingénieurs formés aux dernières évolutions des technologies informatiques, ce secteur mise traditionnellement beaucoup sur les jeunes diplômés (34% des recrutements en 2007) et très peu sur les cadres très expérimentés (8% de cadres ayant plus de 15 ans d'expérience professionnelle recrutés en 2005, contre 13% en moyenne¹).

¹ Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2007.

LA RÉGION, L'ÂGE, LE TYPE DE CONTRAT : DE RARES DIFFÉRENCES SECTORIELLES

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR SECTEUR, SELON LA RÉGION

	Ile-de-France	Province
Ensemble des secteurs	5%	7%
Industrie	6%	6%
Construction	8%	7%
Commerce	3%	6%
Services	6%	7%

Grille de lecture : en Ile-de-France, dans la construction, les 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 8% des recrutements de cadres. Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

Observés sous l'angle régional, les recrutements de cadres de 50 ans et plus par secteur ne montrent aucune différence, à une exception près.

Dans le commerce, leur proportion, particulièrement faible en Ile-de-France, est deux fois plus importante en province.

RÉPARTITION PAR ÂGE DES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS, SELON LE SECTEUR

	50 à 54 ans	55 ans et plus
Ensemble des secteurs	73%	27%
Industrie	68%	32%
Construction	72%	28%
Commerce	77%	23%
Services	74%	26%

Grille de lecture : dans l'industrie, les cadres de 50 à 54 ans ont représenté, en 2007, 68% des recrutements de cadres de 50 ans et plus. Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

C'est dans l'industrie que les cadres de 50 ans et plus sont les plus âgés. C'est dans le commerce qu'ils sont les plus jeunes.

TYPE DE CONTRAT SIGNÉ PAR LES CADRES RECRUTÉS DE 50 ANS ET PLUS, SELON LE SECTEUR

	CDI	Autres contrats
Ensemble des secteurs	94%	6%
Industrie	90%	10%
Construction	99%	1%
Commerce	94%	6%
Services	94%	6%

Grille de lecture : en 2007, 90% des cadres de 50 ans et plus recrutés dans l'industrie l'ont été en CDI. Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

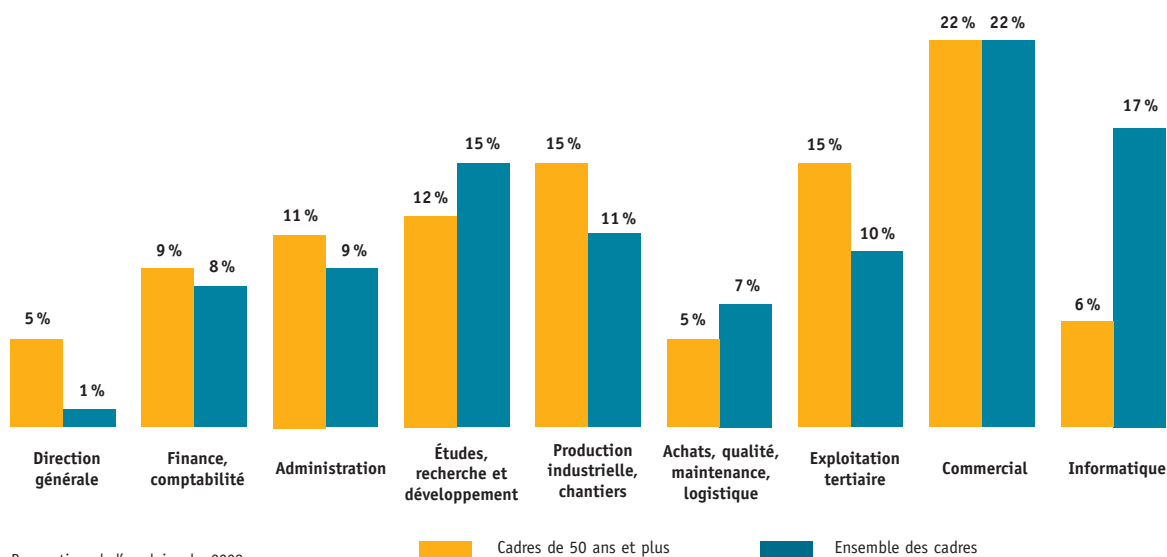
Quel que soit le secteur, au moins 9 cadres de 50 ans et plus sur 10 ont été embauchés en CDI.

Compte tenu de ses besoins importants en cadres, de ses difficultés de recrutement et de fidélisation, le secteur de la construction a embauché en CDI la

quasi-totalité des cadres de 50 ans et plus qu'il a recrutés en 2007. Il se démarque ainsi de l'industrie, où les recrutements de cadres 50 ans et plus en CDI ont été les moins fréquents.

LES RECRUTEMENTS DE CADRES DE 50 ANS ET PLUS DAVANTAGE FRÉQUENTS DANS LES FONCTIONS DE PRODUCTION

RÉPARTITION PAR FONCTION DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN 2007



Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2008

Au contraire de leur structure sectorielle, la répartition des recrutements de cadres de 50 ans et plus par fonction diffère encore nettement de celle de l'ensemble des cadres. Un seul point commun : leur principale fonction d'embauche est la fonction commerciale.

Le recrutement d'un cadre de 50 ans et plus dans une fonction de direction générale est cinq fois plus fréquent que pour l'ensemble des cadres. Le niveau d'expérience, critère primordial pour de tels postes, joue en leur faveur.

De même, les recrutements dans les fonctions finance, comptabilité et administration sont plus fréquents chez les cadres de 50 ans et plus : dans ces activités fonctionnelles, les postes d'encadrement et de direction ciblent aussi l'expérience.

Les 50 ans et plus sont en outre plus souvent embauchés que l'ensemble des cadres dans des fonctions opérationnelles : production industrielle, chantiers et exploitation tertiaire. Au-delà de l'expertise métier, c'est leur expérience d'une activité, d'un secteur qui est recherchée.

A l'inverse, les embauches de cadres de 50 ans et plus dans la fonction informatique sont trois fois moins fréquentes que pour l'ensemble des cadres. Plus de 80% des recrutements dans cette fonction sont effectués dans les activités informatiques, secteur qui n'a embauché en 2007 que 2% de cadres ayant 50 ans ou plus.

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR FONCTION, SELON LA RÉGION

	Ile-de-France	Province	Ensemble des régions
Ensemble des fonctions	5%	7%	6%
Direction générale	25%	25%	25%
Finance, comptabilité	6%	8%	7%
Administration	6%	8%	7%
Études, recherche et développement	6%	4%	5%
Production industrielle, chantiers	8%	9%	9%
Achats, qualité, maintenance, logistique	4%	4%	4%
Exploitation tertiaire	6%	12%	9%
Commercial	7%	5%	6%
Informatique	2%	1%	2%

Grille de lecture : dans les entreprises de la région Ile-de-France, les cadres de 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 6% des cadres recrutés dans la fonction finance, comptabilité.

Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

Très nettement surreprésentés dans les fonctions de direction générale, les recrutements de cadres de 50 ans et plus le sont aussi, dans une moindre mesure, dans les fonctions production industrielle, chantiers et exploitation tertiaire.

Observée sous l'angle régional, cette représentation ne montre pas d'écart entre l'Ile-de-France et l'ensemble des autres régions, sauf dans la fonction exploitation tertiaire. Les recrutements de cadres ayant 50 ans et plus y sont deux fois plus importants en province qu'en Ile-de-France.

Ce résultat est lié aux particularités régionales du marché de l'emploi cadre. En effet, les secteurs santé, action sociale et autres services collectifs et sociaux, qui effectuent près de la moitié du total des embauches de cadres dans cette fonction, font aussi partie des secteurs qui recrutent le plus de cadres de 50 ans et plus. Or ces deux secteurs sont des acteurs majeurs du marché de l'emploi cadre en province, beaucoup moins concentré dans les activités informatiques et les autres études, conseil (peu recruteurs de seniors) qu'en Ile-de-France.

QUELQUES DÉBOUCHÉS MIEUX CIBLÉS POUR LES CADRES DE 50 ANS ET PLUS

PART DES 50 ANS ET PLUS DANS LES RECRUTEMENTS DE CADRES PAR FONCTION, SELON LE SECTEUR

	Industrie	Construction	Commerce	Services	Ensemble des secteurs
Ensemble des fonctions	6%	7%	5%	6%	6%
Direction générale	32%	7%	16%	27%	25%
Finance, comptabilité	10%	8%	1%	7%	7%
Administration	8%	5%	7%	7%	7%
Études, recherche et développement	4%	10%	6%	5%	5%
Production industrielle, chantiers	8%	5%	7%	14%	9%
Achats, qualité, maintenance, logistique	5%	3%	7%	3%	4%
Exploitation tertiaire	6%	9%	6%	10%	9%
Commercial	5%	16%	5%	7%	6%
Informatique	4%	ε	1%	2%	2%

ε<0,5 %

Grille de lecture : dans l'industrie, les cadres de 50 ans et plus ont représenté, en 2007, 32% des cadres recrutés dans la fonction direction générale.

Source : Perspectives de l'emploi cadre 2008, Apec.

C'est l'industrie qui recrute le plus souvent des cadres de 50 ans et plus à des postes de direction générale. Il pourrait s'agir plutôt dans ce cas de PME. C'est dans la construction que les opportunités sont les plus fréquentes pour les 50 ans et plus dans les fonctions études, recherche et développement et commercial. Leur expertise des projets et de la négociation y est particulièrement appréciée.

Enfin, les embauches de cadres de 50 ans et plus dans la fonction production industrielle, chantiers sont les plus favorisées dans les services. Il s'agit ici de profils d'ingénieurs experts ou chefs de projets, recherchés en particulier dans les activités de promotion immobilière et les études techniques, ingénierie, R&D.

QUESTIONNAIRE

● Parmi les cadres confirmés recrutés ci-dessus, combien ont de 50 à 54 ans 55 ans et plus

● Dans quelles fonctions les avez vous recrutés et combien ?

Finance, comptabilité audit	<input type="text"/>	Exploitation tertiaire	<input type="text"/>
Administration, personnel communication	<input type="text"/>	Commerciale, marketing	<input type="text"/>
Recherche, études, développement	<input type="text"/>	Informatique	<input type="text"/>
Production industrielle, chantier	<input type="text"/>	Direction générale	<input type="text"/>
Achats, qualité, maintenance	<input type="text"/>		

● Parmi eux, combien sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ?