

HORS-SÉRIE



5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021



01. Le devenir des emplois et la baisse des embauches
02. La persistance des tensions dans le recrutement
03. Une accélération des transitions professionnelles ?
04. L'aspiration à une meilleure qualité de vie
05. La transformation des pratiques managériales

Mener une action « prospective » fait partie de la raison d'être de l'Apec, qui vient d'être dévoilée. Ainsi chaque année, l'Observatoire de l'Apec s'efforce d'identifier les grands enjeux de l'année qui s'ouvre pour l'emploi cadre. Evidemment les incertitudes qui planent sur 2021 rendent l'exercice plus complexe, mais aussi plus nécessaire pour éclairer les jeunes diplômé-e-s, les cadres et les entreprises dans la tempête.

Que nous apprend l'étude « 5 enjeux pour l'emploi cadre » ? D'abord, et c'est rassurant, que la plupart des tendances de fond qui caractériseront l'emploi des cadres en 2021 s'inscrivent dans le prolongement des précédentes.

C'est le cas pour le recrutement : le retournement brutal de situation et la baisse des embauches ne font pas disparaître par miracle les difficultés de recrutement qui préexistaient, parfois même c'est paradoxalement le contraire.

Deuxième constat, l'ampleur des réductions d'effectifs impacte tous les cadres mais plus particulièrement les jeunes diplômé-e-s et, à l'autre extrémité du spectre, les « seniors ». Une menace pour notre cohésion sociale, déjà observée dans les crises précédente, qui peut nous éloigner, si nous ne réagissons pas, d'un monde du travail plus inclusif.

Deux autres tendances interpellent. D'abord l'évolution des pratiques managériales, déjà rendues nécessaires par la révolution digitale, devient une vraie urgence : comment faire ensemble quand les équipes sont éclatées, comment faire du collaboratif avec des outils qui soi-disant le sont mais à l'usage pas tant que cela ? La crise souligne un besoin énorme en formation, auquel les entreprises vont devoir répondre pour aider les managers face à un monde nouveau.

Autre tendance : les transitions professionnelles subies vont s'accélérer, mais qu'en sera-t-il de celles qui sont voulues ? Les crises du passé les voyaient se geler en attendant des jours meilleurs, mais aujourd'hui une majorité des cadres nous dit que la crise les a incités à réfléchir à leur avenir professionnel. Malgré les temps difficiles, la recherche de sens, le besoin d'un travail plus en phase avec ce qu'on est, restent des moteurs de l'avenir. Première éclaircie dans la tempête ? Encore faut-il que ce désir de mobilité puisse se concrétiser, sinon il nourrira encore un peu plus de frustration : un vrai défi pour 2021 !

Gilles Gateau,
directeur général de l'Apec

5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021

01.

Le devenir des emplois et la baisse des embauches

02.

La persistance des tensions dans le recrutement

03.

Une accélération des transitions professionnelles ?

04.

L'aspiration à une meilleure qualité de vie

05.

La transformation des pratiques managériales

Des tendances de fond remodelées par la crise

L'année 2020 aura surpris tous les prévisionnistes. En matière de recrutement de cadres, elle restera marquée par une chute record, alors que tout pointait vers de nouveaux sommets.

Si la crise a rebattu les cartes, elle n'a pas pour autant renversé la table. Les grands

enjeux qui se dessinent pour 2021 trouvent leurs racines dans le temps long. Mais chacun a été mis sur le devant de la scène par la crise, qui leur a conféré une coloration bien particulière. Dit autrement, la conjoncture est venue accélérer et reconfigurer des lames de fond structurelles.

Des enjeux qui concernent le recrutement, les trajectoires professionnelles des cadres et leurs aspirations

Les recrutements de cadres étaient délicats avant la crise. Ils le demeureront en 2021, mais pour d'autres raisons. Les recrutements encore limités prendront une charge plus forte, dans un contexte de crise économique et d'annonces de licenciements. **Le maintien des emplois de cadres dans les entreprises et des opportunités d'insertion pour les jeunes diplômé.e.s et les cadres sans emploi (Enjeu 01. -> page 4)** constitue ainsi le premier de tous les enjeux de l'année. Mais le contexte économique incertain et des recrutements encore limités ne feront pas disparaître **des difficultés de recrutement, même si elles pourraient changer de forme (Enjeu 02. -> page 6)**. Au-delà de métiers spécifiques qui resteront en forte tension, le faible nombre de candidatures devrait céder la place à la difficulté de convaincre les candidats en poste et au manque de candidatures pertinentes.

Les trajectoires des cadres se verront également modifiées par la situation actuelle. Leurs projets professionnels s'en trou-

veront transformés, parfois reportés par précaution, souvent précipités pour faire face à l'urgence. Des difficultés pourront être amplifiées par la crise dans certains cas, ou véritablement déclenchées par elle dans d'autres. La capacité à mener à bien **les transitions professionnelles subies ou choisies par les cadres (Enjeu 03. -> page 8)** sera au cœur de l'année qui vient.

Les aspirations des cadres à un meilleur équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle, elles non plus, ne datent pas d'hier. Pas plus que l'appel à de nouvelles méthodes de management. La crise les a tout de même teintées d'une façon toute particulière. L'expérience du confinement et du télétravail a généralisé **l'appétence des cadres pour une meilleure qualité de vie (Enjeu 04. -> page 10)** et pour un **management fondé sur la confiance et la communication (Enjeu 05. -> page 12)**. Des attentes que les entreprises auront à prendre en compte en 2021.

Une histoire qui reste à écrire

L'année 2020 aura interpellé les prévisionnistes du point de vue des outils de mesure. Il a notamment fallu augmenter la fréquence des interrogations et démultiplier les sources de données pour raffiner le microscope.

Avec *Les enjeux*, nous proposons une longue vue, convaincus que 2021 reste à écrire, et que pour traverser l'année, il faudra savoir regarder loin.

01. Le devenir des emplois et la baisse des embauches

L'enjeu le plus déterminant pour les cadres en 2021 concerne évidemment les emplois eux-mêmes : la capacité à garder son emploi pour ceux qui en ont un, et à en trouver un pour ceux qui n'en ont pas. L'ampleur du ralentissement des embauches et même des réductions d'effectifs, comme leurs impacts sur les cadres de tous âges et sur les compétences disponibles dans les entreprises seront structurants pour 2021. Un enjeu à l'échelle de la société, tout comme la reprise des opportunités d'emploi, pour s'insérer ou se ré-insérer.

L'évolution de la situation va conduire à d'importantes réductions d'effectifs et compromettre le maintien en emploi des séniors

L'année 2021 s'ouvre sur un climat d'incertitude palpable pour les entreprises, avec des difficultés majeures à se projeter dans l'avenir et une confiance dans l'évolution du chiffre d'affaires qui marque le pas. L'incertitude sanitaire et la fragilisation des entreprises s'accompagne d'une inquiétude croissante côté cadres. Interrogés fin 2020, ils étaient de plus en plus nombreux à avoir été témoins de projets de licenciement dans leur entreprise et à se sentir directement menacés par ce risque. Les cadres en début et fin de carrière et ceux qui ont connu un épisode d'activité partielle sont particulièrement concernés (#1).

Des entreprises ont déjà procédé en 2020 à des réorganisations ou réductions d'effectifs. Mais des plans de restructuration et des défaillances d'entreprises restent à venir avec la fin des mesures de soutien à l'activité et le prolongement de la crise. Toute la question réside dans leur magnitude et leurs modalités. Ce qui se joue est à la fois lié à la capacité des entreprises à maintenir les compétences pour la reprise, mais aussi aux difficultés pour certains cadres à retrouver un emploi. Cela concerne en particulier les cadres séniors, qui pourraient être ciblés directement ou indirectement par des mesures de départ.

Les embauches ne retrouveront pas leur niveau d'avant crise, fragilisant l'insertion des jeunes diplômé.e.s et le retour à l'emploi

Etudes citées

#1 *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 4^e trimestre 2020.

#2 *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2021.

#3 *Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômés*, Apec, mai 2020.

#4 *L'identification des compétences dans les recrutements de cadres*, Apec, décembre 2020.

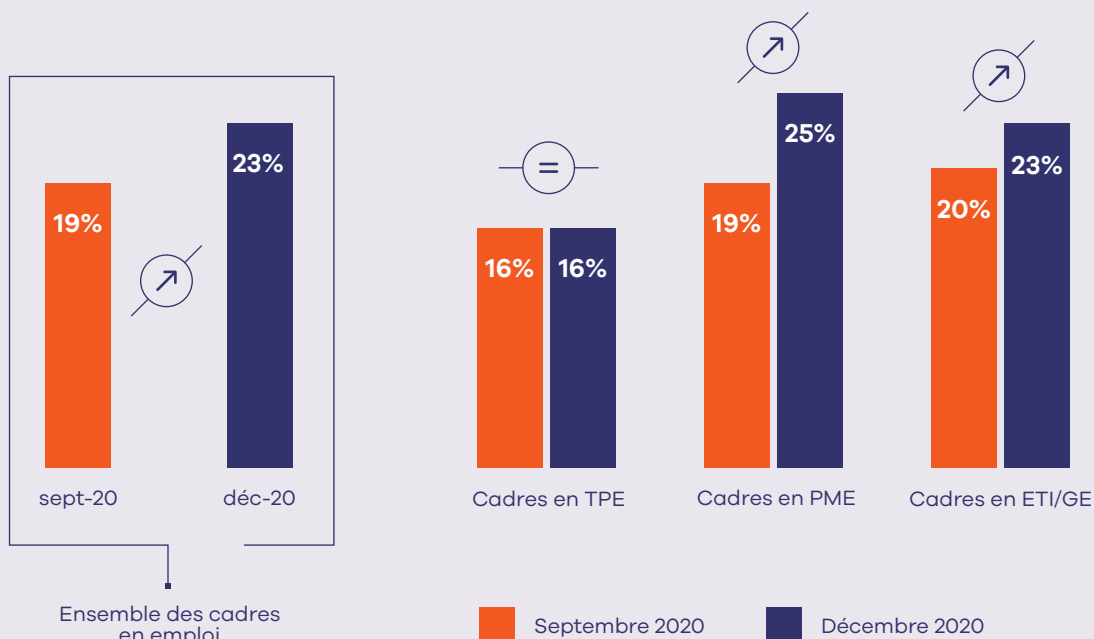
Selon les estimations de l'Apec, les recrutements de cadres ont connu une chute vertigineuse de 40 % en 2020 (#2). Malgré une reprise relative en toute fin d'année, les offres d'emploi cadres publiées sur apec.fr sont toujours moins nombreuses qu'en 2019. Les intentions d'embauches pointent vers un constat similaire pour le début d'année 2021. En outre, très peu d'entreprises envisagent début 2021 de recruter plus qu'en 2020, année de recul historique. Les niveaux de 2019, eux, ne seront pas atteints même si la situation venait à s'améliorer au second semestre. Avec davantage de cadres au chômage ou confrontés à l'urgence de quitter un poste ou un secteur, l'équation pourrait s'avérer douloureuse.

Pour les jeunes diplômé.e.s, ce retournement de conjoncture a des conséquences redoutables : alors qu'ils s'inséraient de plus en plus rapidement (#3), le nombre d'offres d'emploi cadre leur étant accessibles a baissé plus fortement que pour les cadres expérimentés. Ces opportunités d'emploi pourraient rester nettement insuffisantes en 2021, d'autant que plusieurs promotions de diplômé.e.s se trouveront en concurrence sur les postes à pourvoir.

Tout l'enjeu reposera sur la capacité des entreprises à diversifier les profils et à recruter sur la base de compétences (#4), à la fois pour mieux préparer la reprise et pour contribuer à une société plus inclusive.

► **Les cadres sont de plus en plus nombreux à être en prise directe avec des annonces de licenciement**

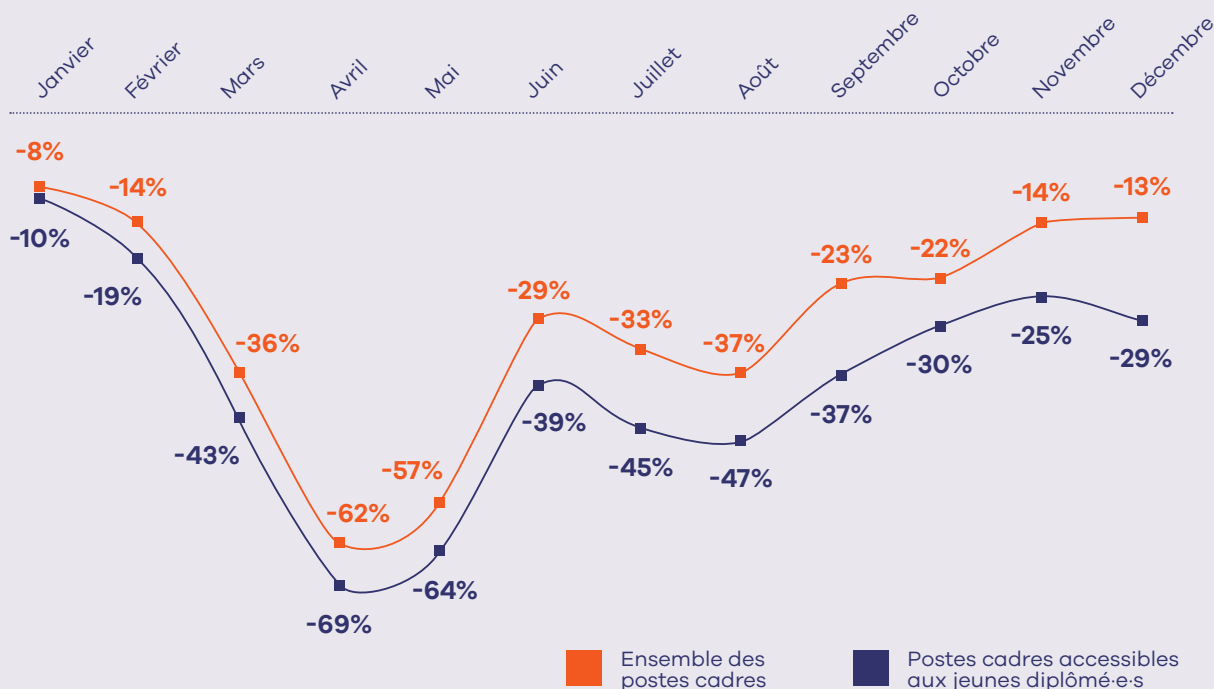
Part des cadres travaillant dans une entreprise ayant licencié des salarié-e-s ou annoncé de futurs licenciements depuis le début de la crise sanitaire



Source : Apec, 2021

► **À l'aube de 2021, les offres d'emploi accessibles aux jeunes diplômé-e-s sont toujours très en retrait**

Évolution 2019-2020 du nombre d'offres cadres publiées sur Apec.fr ouvertes aux jeunes diplômé-e-s



Source : Apec, 2021

02. La persistance des tensions dans le recrutement

En 2021, les recrutements de cadres devraient rester moins nombreux qu'avant la crise, réduisant ainsi une partie de la tension spécifique à ce marché. Mais la tension est multidimensionnelle, ce qui explique que des difficultés de recrutement structurelles devraient se maintenir alors que d'autres pourraient émerger. Comprendre comment ces difficultés vont se réaménager est un enjeu crucial pour les entreprises, afin de bien les anticiper, et pour les cadres, afin de bien se positionner.

Certaines difficultés de recrutement vont perdurer malgré la crise

Malgré des recrutements de cadres toujours limités en 2021 par rapport à la situation d'avant-crise, les difficultés de recrutement pourraient persister : 66 % des entreprises, qui ont l'intention de recruter des cadres au 1^{er} trimestre 2021, anticipent des difficultés (#1).

En effet, alors que le nombre de candidatures reçues pour une offre d'emploi publiées devrait progresser au fil des mois, d'importantes difficultés de recrutement structurelles (#2) devraient se poursuivre pour certains métiers cadres (informatique, production industrielle, cadres de chantier, etc.). En particulier, le décalage entre les profils recherchés et les compétences des candidat-e-s devrait perdurer. Certains

postes extrêmement qualifiés resteront ainsi particulièrement difficiles à pourvoir, par exemple dans les métiers de la data (#3) ou pour des métiers émergents (#4).

Les difficultés pour certains types d'entreprises d'attirer des candidat-e-s pourraient également se maintenir. C'est le cas des PME (#5), mais aussi des entreprises situées dans des territoires en déficit d'attractivité, et notamment les entreprises industrielles (#6). Ainsi, 67 % des cadres résident dans une agglomération d'au moins 200 000 habitant-e-s (contre 41 % des non-cadres) (#7) : pour les entreprises implantées dans des territoires moins urbanisés, attirer les cadres pourra encore, en 2021, constituer une gageure.

De nouvelles tensions vont voir le jour

Inquiets par les perspectives économiques, un certain nombre de cadres en poste pourraient reporter leurs projets de mobilité à plus tard. Début 2021, 57 % des cadres en poste considèrent, en effet, que changer d'entreprise en cette période constitue plus un risque qu'une opportunité (#1). Pour les métiers cadres où le vivier de candidat-e-s se situe surtout parmi des cadres déjà en poste, les difficultés à recruter pourraient s'accroître du fait de ce principe de précaution.

D'une manière générale, nous pourrions assister à une polarisation des tensions entre métiers cadres. Pour certains métiers

(informatique, R&D, conseil, etc.), les besoins de transformation des entreprises cumulés à la rareté des compétences devraient participer à maintenir la tension forte d'avant crise. La moindre disposition à la mobilité des cadres en poste à même d'occuper ces fonctions pourrait, pour sa part, contribuer à l'amplifier encore davantage.

À l'inverse, dans d'autres métiers (communication, marketing, RH, etc.), le *sourcing* de candidatures devrait s'avérer plus aisé que par le passé. Mais la gestion de ce flux de candidatures pourrait charrier son lot de difficultés nouvelles concernant ces métiers.

Etudes citées

#1 *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2021.

#2 *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, Apec, juin 2019.

#3 *Les métiers de la data*, Apec, octobre 2020.

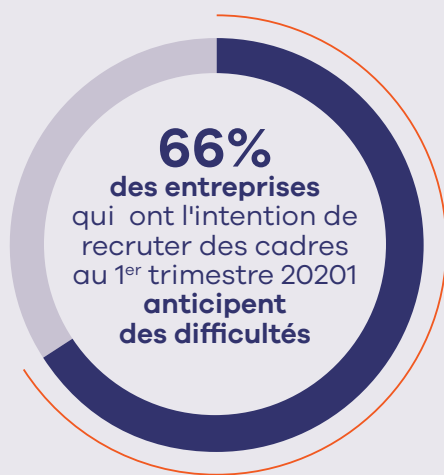
#4 *Usine du futur, bâtiment du futur : 12 métiers en émergence*, Apec, octobre 2019.

#5 *Le recrutement de cadres dans les PME*, Apec, mars 2020.

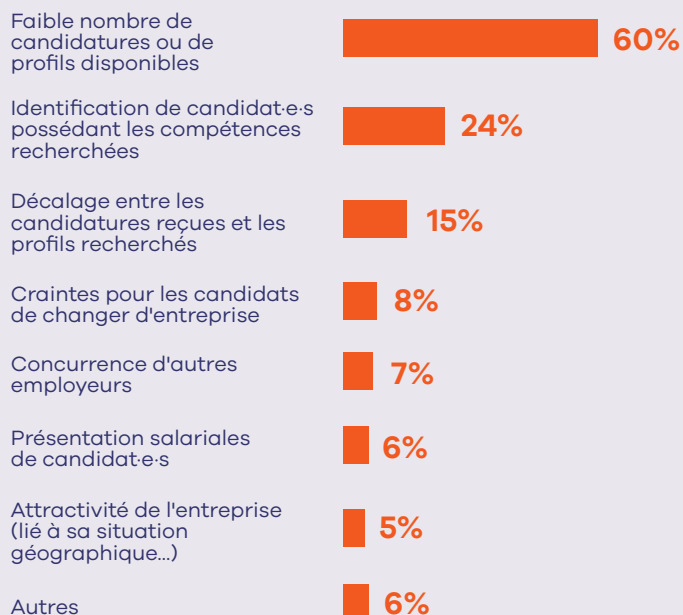
#6 *Attractivité du Centre-Val de Loire*, Apec, mars 2019.

#7 *Portrait des cadres*, Apec, à paraître.

► La majorité des entreprises qui prévoient de recruter au 1^{er} trimestre 2021 s'attendent à des difficultés



Nature des difficultés anticipées pour le recrutement futur de cadres



Base : Entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au 1^{er} trimestre 2021

Source : Apec, 2021

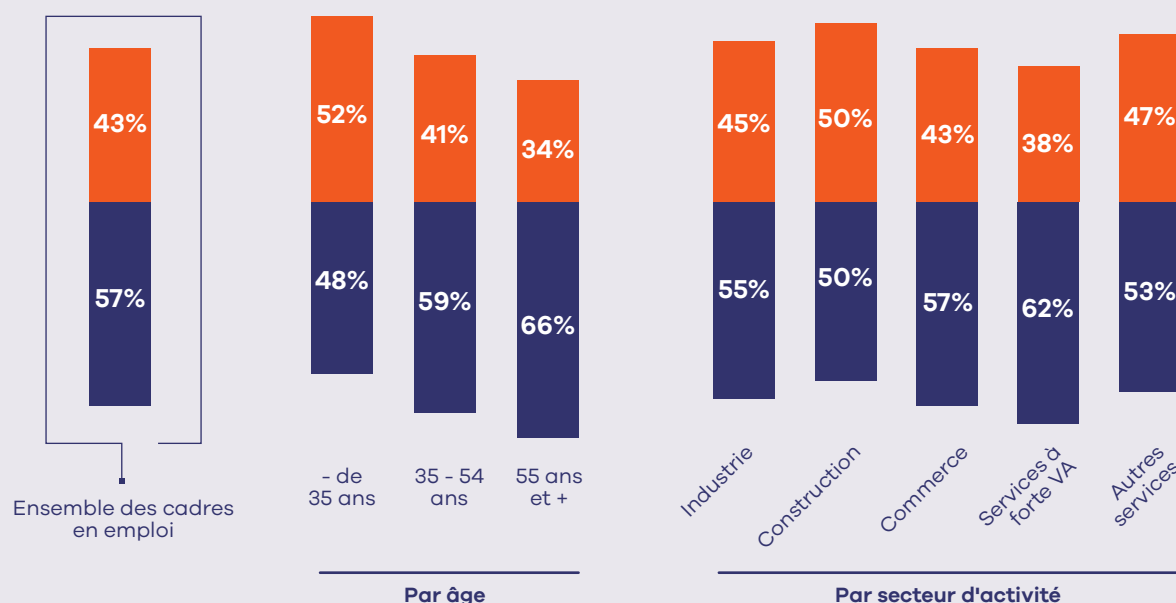
Base : Entreprises anticipant des difficultés au 1^{er} trimestre 2021

► Changer d'entreprise en 2021 est synonyme de risque pour la plupart des cadres

Le fait de changer d'entreprise dans la période actuelle constitue-t-il plutôt :

■ Une opportunité que vous êtes prêts à saisir si elle se présente

■ Un risque que vous n'êtes pas prêts à courir



Source : Apec, 2021

03. Une accélération des transitions professionnelles ?

Les envies de changements professionnels étaient nombreuses et d'intensité diverses avant la crise. Certes, les cadres dont l'intention de changement était moins criante pourraient ajourner leurs projets dans l'attente d'un contexte plus favorable. Mais la crise pourrait globalement jouer un rôle d'accélérateur : les cadres des secteurs les plus affectés par la crise, comme ceux chez qui elle a exacerbé un besoin de sens, devraient amorcer des transitions vers de nouveaux horizons professionnels. La capacité à accompagner et faire aboutir ces transitions professionnelles sera au cœur de l'année 2021.

Les transitions contraintes vont être multipliées par la crise

La crise économique en cours va entraîner des difficultés pour nombre d'entreprises. De plus en plus de salarié-e-s, y compris cadres, pourraient être touché-e-s par le chômage. Les salarié-e-s de certains secteurs particulièrement sinistrés pourraient ainsi chercher à changer de secteur voire de métier, soit après un licenciement ou une rupture volontaire, soit par anticipation de difficultés à venir.

D'autant plus que, pour les cadres, les ruptures de parcours sont très souvent l'élément déclencheur des reconversions (#1). Suite à la crise sanitaire, un tiers des cadres déclarent ainsi avoir envie d'entamer une reconversion professionnelle (#2), et cette

envie est nettement plus prégnante parmi les cadres qui se sentent menacés par le risque de licenciement (60 %).

L'État et les partenaires sociaux vont de surcroît encourager ces démarches, notamment via le dispositif « Transition collective » qui vise à financer des projets de reconversion. Ce dispositif s'adresse à des salarié-e-s dont les emplois sont menacés et qui se positionnent sur une formation vers un métier porteur localement. En 2021, tout l'écosystème de l'emploi (institutions, entreprises, Opco, intermédiaires de l'emploi dont l'Apec) sera fortement mobilisé pour accompagner les salarié-e-s, cadres et non-cadres, dans des parcours de reconversion.

Certaines transitions choisies vont également se concrétiser

La crise sanitaire de 2020 a été l'occasion pour certains cadres de procéder à une réflexion approfondie sur la tournure à donner à leur carrière. Si 57 % des cadres estiment que la crise sanitaire a été pour eux l'occasion de réfléchir à leurs priorités et projets professionnels (#2), la proportion dépasse les 70 % pour les moins de 35 ans.

Cette volonté de changement est marquée par la recherche de sens dans son travail, une tendance de fond depuis plusieurs années (#3) qui ne s'est pas affaiblie depuis la crise. Fin 2020, 94 % des cadres jugeaient

important d'exercer un métier qui a du sens, (#2), une aspiration profonde que les entreprises devront de plus en plus prendre en compte.

Cette « introspection » a fait germer de nombreux projets de mobilité. En 2021, certains seront abandonnés ou ajournés alors que d'autres seront consolidés dans l'attente de jours meilleurs, via un accompagnement ou des formations adaptées. D'autres encore se verront précipités par la crise venant grossir les rangs des transitions professionnelles réalisées en 2021.

Etudes citées

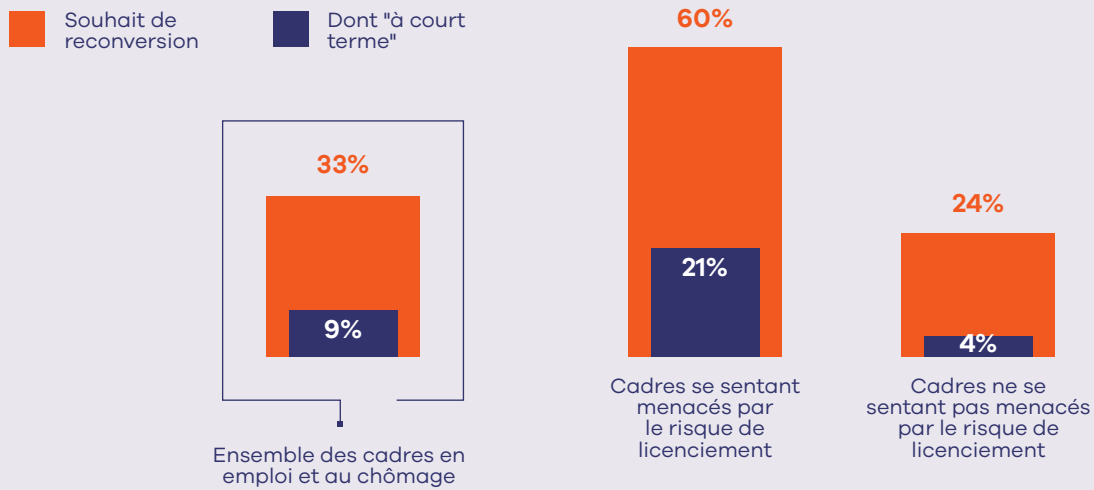
#1 *Salariat et autres formes d'emploi*, Apec, mars 2019.

#2 *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2021.

#3 *Les besoins en compétences cadres dans l'ESS*, Apec, octobre 2019.

> **Les envies de reconversion concernent d'abord les cadres inquiets, mais pas seulement**

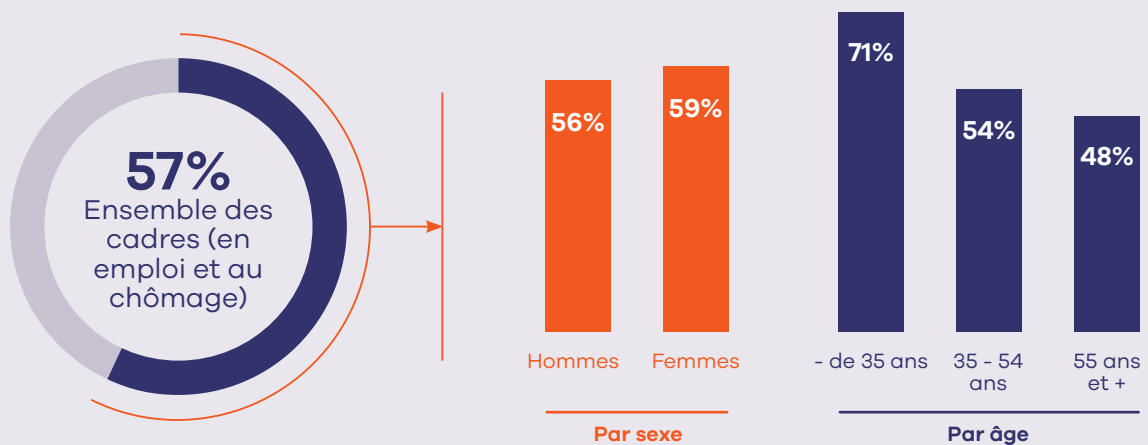
Part des cadres qui expriment l'envie d'entamer une reconversion professionnelle suite à la crise sanitaire



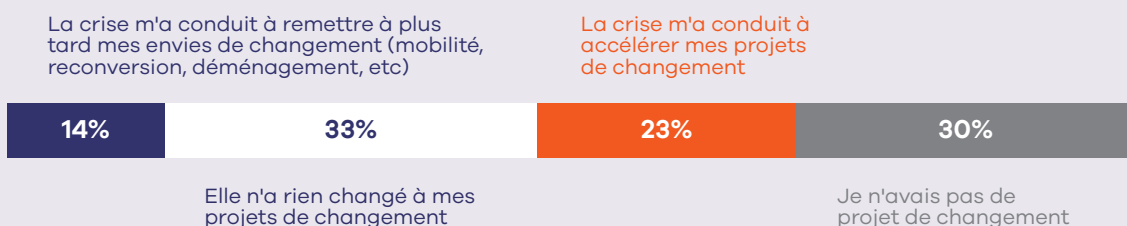
Source : Apec, 2021

> **La crise a fait germer et accélérer des projets professionnels**

Part des cadres qui indiquent que la crise sanitaire a été l'occasion pour eux de réfléchir à leurs projets professionnels



Part des cadres (en emploi ou au chômage) qui estiment que la crise sanitaire les a conduits à reporter ou accélérer leurs projets de changement



Source : Apec, 2021

04. L'aspiration à une meilleure qualité de vie

Pour les cadres qui ne seront pas aux prises avec une insertion ou un maintien en emploi délicat, la recherche d'une optimisation de la qualité de vie devrait se généraliser. Concrètement, l'attractivité des postes, des entreprises et des régions devraient s'en trouver modifiées. À ce titre, l'accès au télétravail régulier et à une forme de flexibilité sont emblématiques. La prise en compte de cet enjeu deviendra clé dans la capacité des entreprises à fidéliser et attirer des talents de tous âges.

Le télétravail, pierre angulaire de l'optimisation de la qualité de vie pour les cadres

La question de l'équilibre entre vie privée et professionnelle constitue de longue date une préoccupation majeure des cadres. D'autant plus qu'ils travaillent en moyenne 43 heures par semaine et régulièrement le soir et le week-end (#1). L'année 2020 a toutefois mis en lumière de façon nouvelle cette problématique par le biais du télétravail massif et du confinement. D'une part, la question de l'équilibre entre les deux sphères s'est vue élargie à un enjeu plus large de qualité de vie. Et d'autre part, cette préoccupation s'est diffusée d'une partie des cadres (urbains, jeunes, etc.) à la grande majorité d'entre eux.

En 2020, le télétravail s'est en effet transformé du jour au lendemain d'une pratique occasionnelle en une modalité de travail à part entière. Ainsi, 53 % des cadres télétravaillaient de façon régulière (au moins un jour par semaine) en septembre 2020, contre 22 % en février 2020 avant le 1^{er} confinement (#2). Le télétravail confiné a révélé aux cadres le risque d'isolement et le besoin d'un environne-

ment adapté. Pourtant, les trois quarts d'entre eux souhaiteraient poursuivre le télétravail régulier en 2021 et au-delà, et ce quel que soit leur âge. Ils y voient des bénéfices majeurs sur les temps de trajet, le calme de travail, la capacité à gérer les imprévus de la vie personnelle, l'autonomie et la flexibilité (#2).

S'il n'est pas possible de le pratiquer dans les mêmes conditions ni dans les mêmes proportions pour tous les métiers, le télétravail semble l'occasion pour les cadres de remettre la vie professionnelle à sa juste place. En 2021, un modèle hybride de travail mêlant télétravail et présentiel pourrait se consolider, ce qui devrait permettre à nombre de cadres d'optimiser leur qualité de vie tout en restant au même poste. Les entreprises dans l'impossibilité d'offrir cette possibilité pourraient connaître un déficit d'attractivité : 7 cadres sur 10 jugent en effet que le fait de pouvoir télétravailler constitue un critère important dans la recherche d'un emploi (#2).

Etudes citées

#1 *Portrait des cadres*, Apec, à paraître.

#2 *Le télétravail des cadres en temps de crise*, Apec, décembre 2020.

#3 *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, baromètre du 1^{er} trimestre 2021.

#4 *Attractivité des régions pour les cadres d'Île-de-France*, Apec, août 2019.

La qualité de vie comme moteur des mobilités

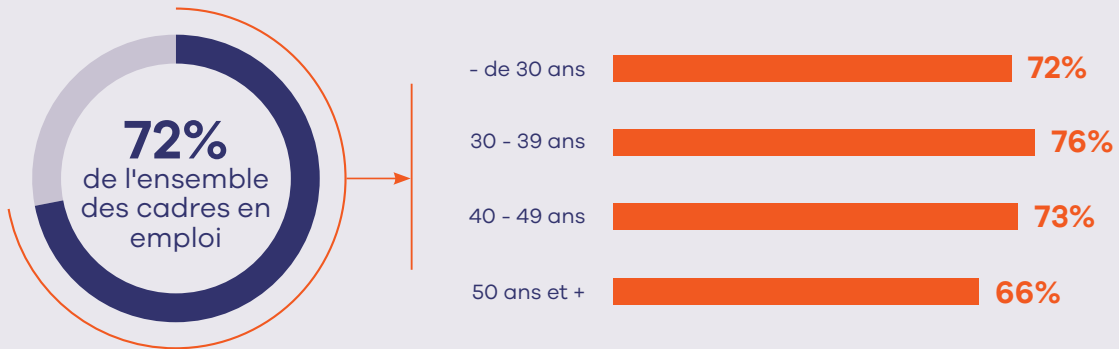
Le souhait de changer de région constitue une autre aspiration forte des cadres renforcé par le contexte actuel : 30 % expriment le souhait de changer de région suite à la crise sanitaire, une proportion qui atteint 43 % pour les cadres d'Île-de-France (#3). Une minorité franchira vraisemblablement le pas mais la recherche d'une meilleure qualité de vie constitue bel et bien la principale

motivation des cadres franciliens souhaitant trouver un poste dans une autre région (#4).

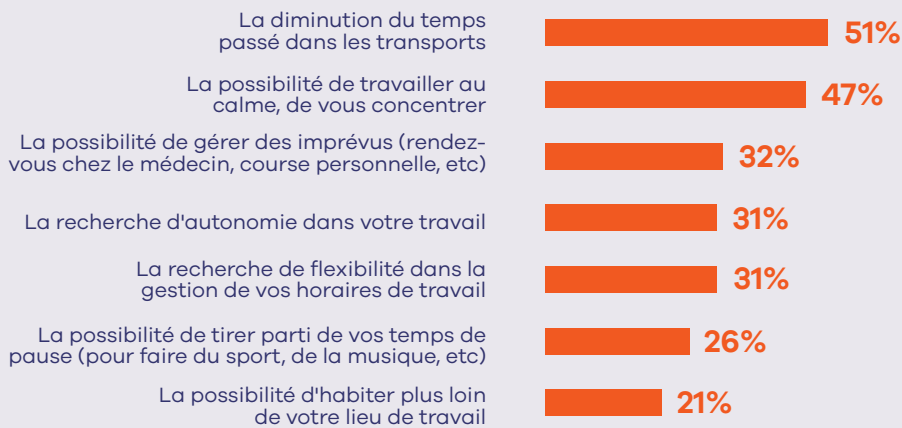
Dans un contexte de frilosité des cadres face à la mobilité, les entreprises, qui chercheront à recruter, devront activer des leviers forts d'attractivité en 2021. La prise en compte de l'exigence d'une qualité de vie renforcée pourrait en faire partie.

> **Le souhait d'un télétravail régulier s'est généralisé, pour passer moins de temps dans les transports et travailler au calme**

Part des cadres souhaitant télétravailler de façon régulière (au moins un jour par semaine)



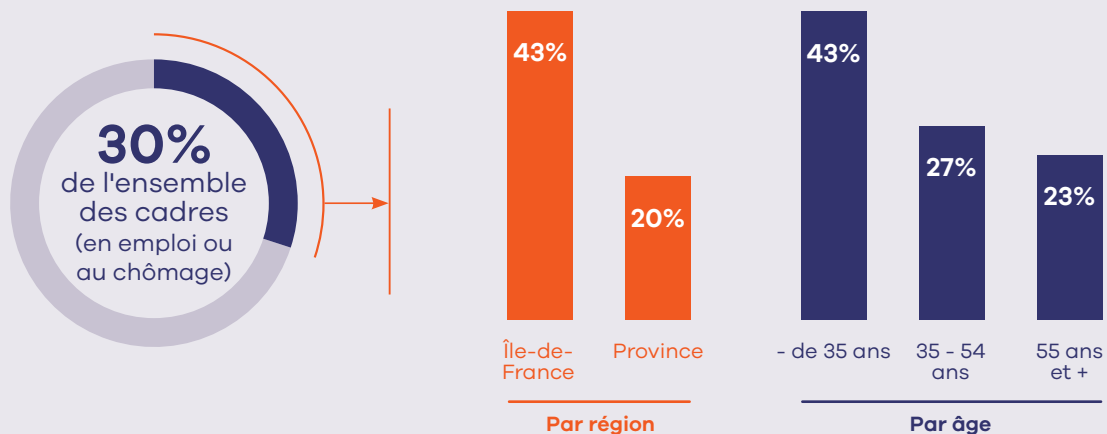
Part des cadres accordant un rôle essentiel aux éléments suivants dans leur envie de télétravailler



Source : Apec, 2021

> **Suite à la crise, de nombreux cadres caressent l'idée de changer de région**

Part des cadres qui expriment le souhait de changer de région suite à la crise sanitaire



Source : Apec, 2021

05. La transformation des pratiques managériales

La crise sanitaire et économique a bousculé bien des aspects de l'entreprise, depuis l'organisation du travail jusqu'aux *business models* de certaines entreprises, en passant par les processus de production. Ce faisant, elle a mis en lumière la nécessité – qui se faisait déjà sentir auparavant – de réviser les pratiques et le rôle des managers. Orchestrer ce changement est incontournable pour accompagner les grandes transformations (notamment digitales) de l'entreprise vers plus d'agilité, de transversalité et de flexibilité. C'est aussi un enjeu lourd pour les cadres en attente de davantage d'autonomie.

Des pratiques managériales bousculées par la crise

En 2020, pour la première fois, une majorité de cadres managers ont eu à encadrer des salarié-e-s en télétravail. En septembre 2020, 63 % des cadres managers encadraient des télétravailleurs réguliers (au moins 1 jour par semaine) contre 38 % avant le déclenchement de la crise (#1).

Cette progression soudaine du « management à distance » a mis en exergue le besoin de repenser certaines pratiques managériales : 9 cadres sur 10 estiment d'ailleurs que le télétravail nécessite une évolution des pratiques managériales. Et les managers eux-mêmes en sont convaincus (#1).

Certaines compétences managériales sont apparues prépondérantes sous l'effet de la crise qui a bousculé les pratiques, comme les

organisations : capacités à être à l'écoute et fédérer, mais aussi à organiser et planifier, savoir prendre du recul, donner du sens, etc. (#2).

Les dilemmes auxquels sont confrontés les managers sont également exacerbés par la crise. La conciliation entre autonomie et contrôle est ainsi devenue singulière dans le cadre d'une relation en partie à distance, d'objectifs rendus parfois caduques du jour au lendemain et de processus de production à repenser entièrement. De même, la conciliation entre la performance de l'entreprise, difficile à garantir dans un contexte économique dégradée, et l'attention exigée sur les situations personnelles dans un contexte sanitaire inédit a constitué un enjeu fort pour les managers.

Vers des besoins en matière de développement de compétences

Selon les managers, les facteurs clés de succès du management à distance sont la communication régulière et l'instauration d'une relation de confiance (#1). Plus largement, ils considèrent que leur rôle exige de plus en plus de mobiliser des compétences relationnelles et comportementales, à commencer par un sens aigu de l'écoute (#2) (#3).

Les managers sont de plus en plus attendus comme facilitateur et comme moteur dans la responsabilisation, animés par le souci

de la qualité de vie au travail et la fluidification de la dynamique collaborative. Ces exigences prennent une coloration d'autant plus nouvelle dans un contexte où le télétravail régulier se développe fortement.

Face à ces transformations, nombreux sont les managers qui souhaitent être accompagnés en 2021, en particulier concernant les particularités du management à distance. 7 cadres managers sur 10 sont par exemple intéressés par une formation sur les bonnes pratiques en matière de télétravail (#1).

Etudes citées

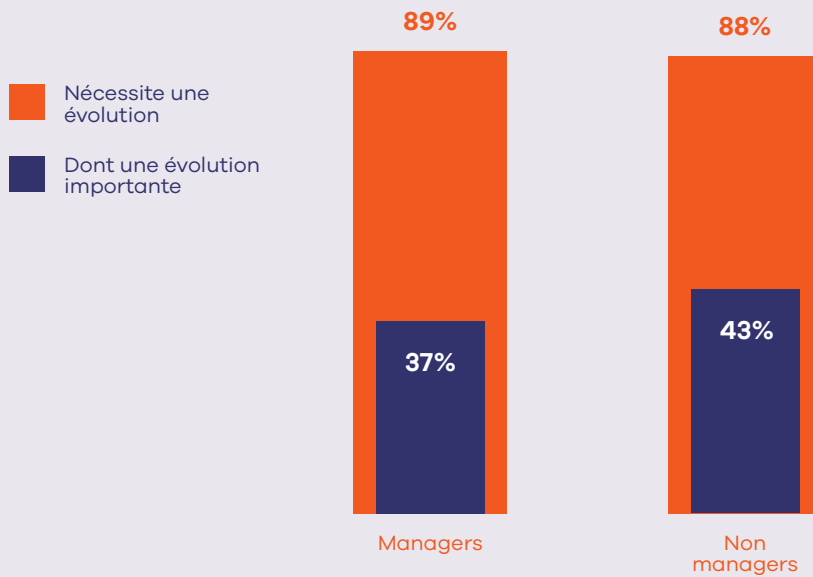
#1 *Le télétravail des cadres en temps de crise*, Apec, décembre 2020.

#2 *Nouveaux enjeux du management*, Apec, janvier 2020.

#3 *Compétences attendues chez les cadres*, Apec, novembre 2019.

> Face au télétravail, la nécessité de faire évoluer le management fait consensus

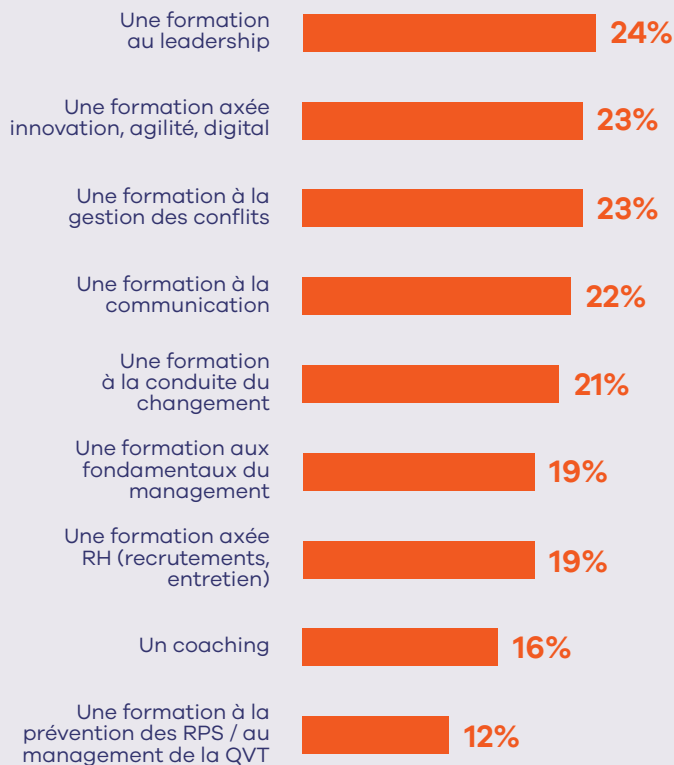
Part des cadres pour qui le télétravail nécessite une évolution des pratiques managériales



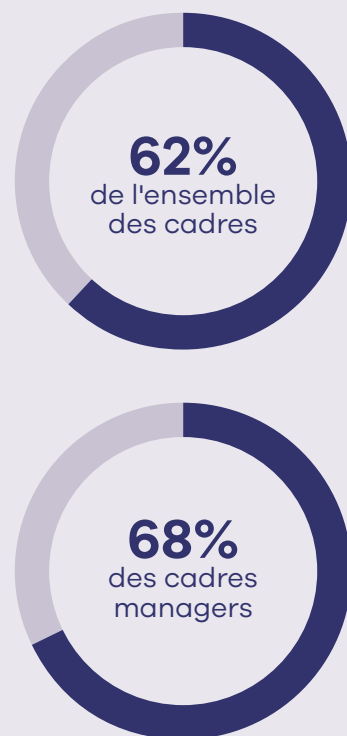
Source : Apec, 2021

> Les cadres managers sont en demande de formation

Formation dont souhaitent bénéficier en priorité les cadres managers pour développer leurs compétences managériales ?



Part des cadres intéressés par une formation sur les bonnes pratiques en matière de télétravail



Source : Apec, 2021

À retenir

pour les cadres et les entreprises

	POUR LES CADRES	POUR LES ENTREPRISES
Le devenir des emploi et la baisse des embauches	<ul style="list-style-type: none">■ Élargir ses critères de recherche pour optimiser ses chances de trouver ou de retrouver un emploi, dans un contexte d'opportunités réduites.■ Tirer parti des dispositifs spécifiques d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi, en se rapprochant des acteurs de l'accompagnement.	<ul style="list-style-type: none">■ Envisager des redéploiements de compétences, via des formations et la mobilité interne.■ Élargir ses critères de recrutement en privilégiant une approche par les compétences, qui permet aussi d'éviter les discriminations.
La persistance des tensions dans le recrutement	<ul style="list-style-type: none">■ Ne pas hésiter à candidater même sans correspondre parfaitement au profil recherché. Face aux réticences à la mobilité de cadres en poste, les entreprises pourraient ouvrir leurs critères.■ Pour les cadres dans les métiers les plus en tension, prendre conscience des difficultés de recrutement qui subsistent et du pouvoir de négociation que cela confère.	<ul style="list-style-type: none">■ Face à un potentiel afflux de candidatures, structurer le travail de sélection et soigner la relation avec tous les candidate-s pour préparer l'avenir.■ Rassurer sur la situation économique de l'entreprise et les perspectives d'évolution, pour rester attractif face à des cadres en poste réticents à la mobilité.
Une accélération des transitions professionnelles ?	<ul style="list-style-type: none">■ Anticiper les difficultés éventuelles de son entreprise/secteur d'activité et se renseigner sur les dispositifs publics mis en place pour faciliter les transitions et reconversions.■ Réfléchir au sens à donner à sa carrière et profiter de la période pour mûrir son projet et/ou se former.	<ul style="list-style-type: none">■ Faire le point sur les compétences clés en interne et accompagner la transition professionnelle de ses salarié-e-s en cas de difficultés économiques de l'entreprise.■ Mettre en avant la dimension sociétale de son entreprise / organisation et sa raison d'être pour retenir et attirer les cadres en recherche de sens.
L'aspiration à une meilleure qualité de vie	<ul style="list-style-type: none">■ Évaluer les aménagements possibles à la qualité de vie tout en restant en poste, notamment par le biais du télétravail.■ En cas de recherche de mobilité, bien prendre en compte toutes les dimensions et les implications d'un poste en termes d'équilibres de vie, notamment pour les projets de mobilité géographique.	<ul style="list-style-type: none">■ Créer les conditions d'un mode d'organisation hybride (distanciel et présentiel) plébiscité par les cadres.■ Valoriser dans ses offres d'emploi les actions permettant d'optimiser la qualité de vie (notamment les accords télétravail), critère devenu clé pour l'image employeur.
La transformation des pratiques managériales	<ul style="list-style-type: none">■ Apprendre à travailler ou à manager à distance en adaptant ses modes de relation, reporting, outils collaboratifs, etc.■ Rester flexible sur les ajustements nécessaires en période d'incertitude et de transformation, en donnant des gages d'autonomie et de confiance.	<ul style="list-style-type: none">■ Organiser des formations à destination des managers, mais aussi des managés, pour orchestrer un changement de culture managériale, compatible avec le télétravail.■ Accompagner les managers dans le développement de leurs compétences sur le long terme et mieux prendre conscience des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Études de l'Apec citées dans ce document

- # *Portrait des cadres, à paraître.*
- # *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, baromètre du 1^{er} trimestre 2021, janvier 2021.*
- # *Le télétravail des cadres en temps de crise, décembre 2020.*
- # *L'identification des compétences dans les recrutements de cadres, décembre 2020.*
- # *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres, baromètre du 4^e trimestre 2020, octobre 2020.*
- # *Les métiers de la data, octobre 2020.*
- # *Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s, mai 2020.*
- # *Le recrutement de cadres dans les PME, mars 2020.*
- # *Nouveaux enjeux du management, Apec, janvier 2020.*
- # *Compétences attendues chez les cadres, Apec, novembre 2019.*
- # *Usine du futur, bâtiment du futur : 12 métiers en émergence, octobre 2019.*
- # *Les besoins en compétences cadres dans l'ESS, Apec, octobre 2019.*
- # *Attractivité des régions pour les cadres d'Île-de-France, août 2019.*
- # *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres, juin 2019.*
- # *Attractivité du Centre-Val de Loire, mars 2019.*
- # *Salariat et autres formes d'emploi, mars 2019.*



Toutes les études de l'Apec sont disponibles
gratuitement sur le site
www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire
de l'emploi cadre de l'Apec sur
Twitter:
[@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.



ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

ISSN 2262-4023

JANVIER 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Maquette : Ludovic Bouliol

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, 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).

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local