

## Les métiers cadres de la fonction Santé, social et médico- social

- Réunissant 6 familles de métiers pour un total de 40 métiers cadres, la fonction Santé, social et médico-social, porte des enjeux sociétaux majeurs. 4 % des offres d'emploi cadre publiées en 2023 concernent cette fonction.
- La fonction dans son ensemble est amenée à évoluer, notamment sous l'effet des problématiques démographiques. Les réglementations tout comme les contraintes budgétaires qui pèsent sur ces métiers contribuent également à les faire évoluer. Les effets de la crise sanitaire ont amplifié toutes ces tendances, entraînant des réorganisations territoriales de l'offre de soin, d'accueil et d'accompagnement.
- Plusieurs de ces métiers sont aussi soumis à des tensions structurelles. Celles-ci peuvent par exemple être liées à un déficit d'attractivité des conditions d'exercice, ce qui complexifie le remplacement des départs à la retraite.

# Périmètre

Dans le secteur privé, les métiers cadres, au nombre de 445, sont répartis en 16 grandes fonctions.

- 01 – Commercial, commerce, ventes
- 02 – Marketing, stratégie clients et produits
- 03 – Communication, création et culture
- 04 – Direction générale, adjoint de direction
- 05 – Ingénierie, études, R&D
- 06 – Finance, comptabilité et gestion
- 07 – Administratif, organisation et juridique
- 08 – Informatique et systèmes d'information
- 09 – Production industrielle et maintenance
- 10 – Travaux et chantier
- 11 – Ressources humaines et formation
- 12 – Santé, social et médico-social**
- 13 – Achats
- 14 – Logistique et transports
- 15 – Qualité et sécurité
- 16 – Process, méthodes et planification

Chacune de ces fonctions réunit plusieurs familles de métiers. Leur nombre est variable d'une fonction à l'autre.

Chacune de ces familles de métiers réunit elle-même un ensemble de métiers entretenant entre eux une certaine proximité de par leur finalité et compétences recherchées. Le nombre de métiers contenus dans une famille de métier varie d'une famille de métiers à l'autre.

**Ce document propose une synthèse : éléments de contexte, données marché et attentes des recruteurs en termes de compétences par famille de métiers de la fonction Santé, social et médico-social.**

## Sources

**1** Les données liées au contexte et facteurs d'évolution des familles de métiers résultent d'une approche qualitative, mêlant sources documentaires internes et externes, et entretiens réalisés auprès de cadres exerçant ces métiers.

**2** Les données marché concernant le poids des offres d'emploi cadre par famille de métiers, leur répartition par région, et par métiers sont issues de l'analyse de la base des offres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2023. Il s'agit d'offres émises pour des emplois cadres par des entreprises du secteur privé, hors offres doublons et partenaires. Le traitement est réalisé sur 90 % des offres d'emploi, celles où il a été possible d'identifier le métier.

**3** Les données relatives au niveau de responsabilité sont issues de l'enquête annuelle de l'Apec sur la rémunération des cadres, éditions 2019 à 2023. Elle est conduite, chaque année, auprès d'un échantillon de 13 000 cadres du secteur privé.

**4** Les données sur les compétences demandées proviennent de l'exploitation de la base des offres d'emploi publiées pour des postes de cadre par des entreprises du privé. Il s'agit des compétences métiers les plus souvent mentionnées par les recruteurs. Ces compétences sont de trois types :

- Les compétences comportementales (également parfois appelées *soft-skills* ou savoir-être). Il s'agit de compétences intrinsèques d'une personne, liées à sa personnalité et son tempérament.

- Les compétences techniques entendues ici comme des compétences caractéristiques du métier. Il peut s'agir, par exemple, de la capacité à manipuler des outils, à opérer des façons de faire, à maîtriser un cadre réglementaire, ou bien encore à atteindre les objectifs inhérents au métier.

- Les compétences transverses sont plus génériques. Ceci concerne par exemple des compétences en gestion de projet, budgétaire ou administrative, etc.

## 6 familles de métiers à découvrir

■ Glossaire	04
■ Direction de structures en santé - social	05
■ Encadrement médical, social et paramédical	07
■ Médecine	09
■ Pharmacie et biologie médicale	11
■ Psychologie et accompagnement social	13
■ Soins infirmiers et paramédicaux	15

# Glossaire

- **ARS** : agence régionale de santé.
- **ASE** : aide sociale à l'enfance.
- **Bientraitance** : concept éthique et démarche d'amélioration continue inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement de santé ou médico-social. Il vise à promouvoir le bien-être de la personne accueillie en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance. La bientraitance est également inscrite dans plusieurs textes de loi en lien avec l'action sociale et médico-sociale, le handicap et la protection de l'enfance.
- **CAFDES** : certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.
- **CAFERUIS** : certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale.
- **CASF** (code de l'action sociale et des familles) : ensemble de dispositions législatives et réglementaires sur l'action sociale et la famille en France. Ce code organise pour une grande part la solidarité républicaine en direction de l'ensemble des familles, quelles qu'en soient leur situation et composition.
- **CCN51** : convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951.
- **CCN66** : convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.
- **CHRU** : centre hospitalier régional universitaire.
- **CLCC** : centre de lutte contre le cancer.
- **CMPP** : centre médico-psycho-pédagogique.
- **Continuité des soins** : principe fondamental de l'exercice de la médecine générale visant à offrir au patient un suivi personnalisé, selon ses besoins, dans la durée, grâce au dossier médical et à la communication des professionnels médicaux. La coordination et le relais doivent être assurés entre les équipes, entre les différents secteurs de l'établissement, mais aussi à l'occasion des transferts du patient vers d'autres structures. Il assure aussi que l'information nécessaire est accessible en permanence par tous les intervenants.
- **CPOM** : contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.
- **CVS** : conseil de la vie sociale.
- **Dépendance** : situation d'une personne qui, en raison d'un déficit anatomique ou d'un trouble physiologique, psychologique ou affectif ne peut remplir des fonctions, ni effectuer des gestes essentiels à la vie quotidienne sans le concours d'une tierce personne.
- **EHPAD** : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.
- **ESAT** : établissement et service d'aide par le travail.
- **ESPIC** : établissement de santé privé d'intérêt collectif.
- **ESS** : économie sociale et solidaire.
- **FAM** : foyer d'accueil médicalisé.
- **FEHAP** (fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne) : représente établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux privés.
- **FHF** (fédération hospitalière de France) : représente les hôpitaux et établissements médico-sociaux publics.
- **FHP** (fédération de l'hospitalisation privée) : représente les cliniques et hôpitaux privés.
- **HAS** : haute autorité de santé.
- **IME** : institut médico-éducatif.
- **ITEP** : institut thérapeutique éducatif et pédagogique.
- **MCO** : médecine chirurgie obstétrique.
- **MNA** : mineurs non accompagnés.
- **PMSI** : programme de médicalisation des systèmes d'information.
- **Projet d'établissement** : texte propre à chaque établissement ou service, fixant ses objectifs et ses modalités d'organisation dans les domaines éducatifs, pédagogiques, thérapeutiques, de socialisation ou d'animation. Il comprend en outre un projet social, lequel vise à définir les objectifs généraux de la politique sociale de l'établissement ou du service ainsi que les mesures permettant leur réalisation.
- **PUI** (pharmacie à usage intérieur) : pharmacie des établissements de santé et médicaux sociaux.
- **QHSE** : qualité, hygiène, sécurité, environnement.

# Les métiers de la direction de structures en santé-social

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

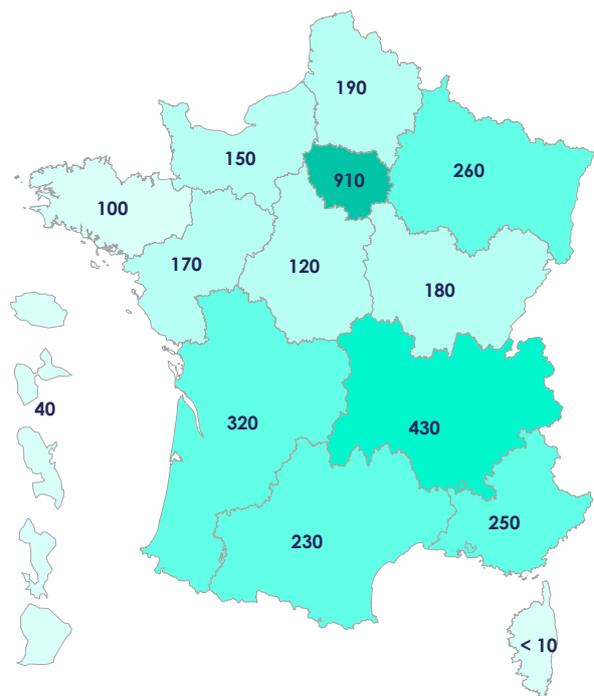
- Les cadres de la direction de structures en santé-social évoluent dans un secteur marqué par les tensions économiques et budgétaires, ainsi que des tensions fortes de recrutement, dans un contexte très marqué par les effets de la crise sanitaire.
- Les dynamiques de regroupement de structures auparavant autonomes (fusions, absorptions, partenariats) redessinent le secteur depuis plusieurs années dans une logique de taille critique, d'efficacité et d'optimisation des ressources.
- Dans ce contexte, ces cadres ont pour mission de faire évoluer les établissements dans la perspective d'amener tous les acteurs à travailler ensemble tout en garantissant la continuité des soins, de l'accueil et des prises en charge.

## 2 3 340 offres d'emploi cadre en 2023

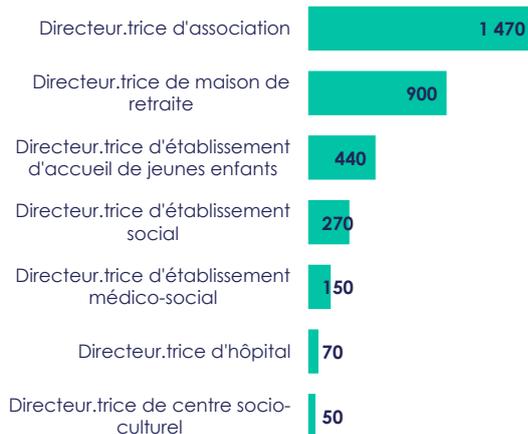
Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

16 %

Répartition par région

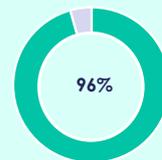


Répartition par métier

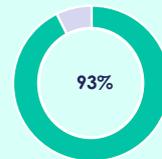


## 3 Part des cadres ayant...

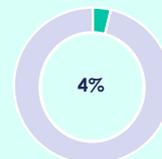
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



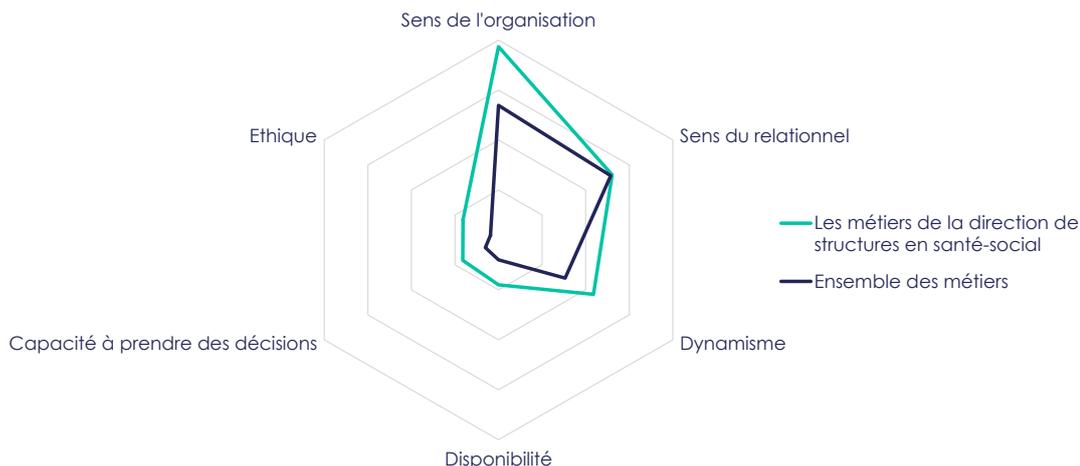
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité à prendre des décisions est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la direction de structures en santé-social.

### → Compétences techniques

- Management RH et processus d'organisation du travail
- Protocoles et mise en œuvre de la gestion des risques
- Règlementations sectorielles : droit médical, droit des usagers, droit administratif, droit des personnes
- Droit du travail, dialogue social et relations sociales
- Domaine de la santé publique
- Domaine des projets patients ou usagers
- Gestion et animation des partenariats
- Communication institutionnelle
- Mode recherche de financements
- Démarche d'assurance qualité et d'amélioration continue

### → Compétences transverses

- Gestion de projets et gestion de l'activité
- Gestion financière
- Gestion de budget
- Management des personnes

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Directeur.trice d'association
- Directeur.trice de maison de retraite
- Directeur.trice d'établissement médico-social
- Directeur.trice d'hôpital
- Directeur.trice de centre socio-culturel
- Directeur.trice d'établissement d'accueil de jeunes enfants
- Directeur.trice d'établissement social

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de l'encadrement médical, social et paramédical

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les cadres de l'encadrement médico-social, social et paramédical évoluent dans un univers essentiel pour la société mais qui souffre du déficit d'attractivité des métiers du *care*. Les tensions économiques et budgétaires amplifiées par la crise sanitaire couplées aux difficultés de recrutement impactent l'activité de la profession.

- Ces professionnels en charge de l'encadrement des équipes font face à des enjeux de fidélisation du personnel, ils doivent aussi mettre en œuvre des modes d'organisation toujours plus efficaces afin d'optimiser les ressources humaines, tout en améliorant la sécurité et la qualité de l'accueil, des soins et des prises en charge.

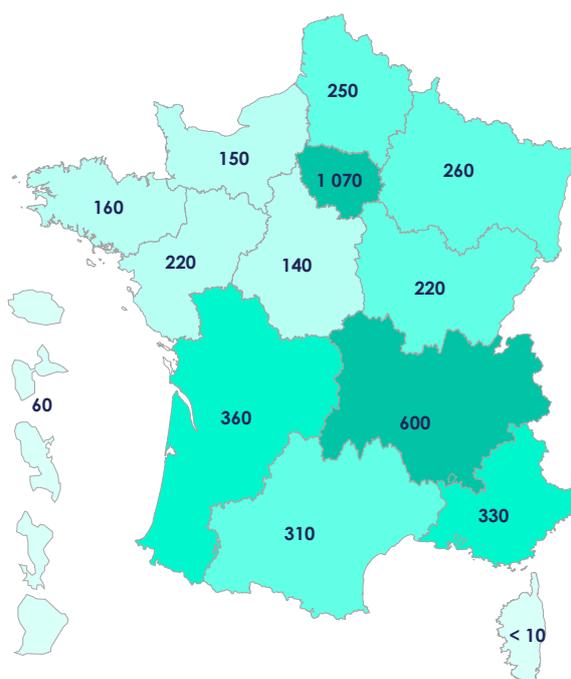
- Dans ce contexte, les compétences managériales, organisationnelles et en conduite du changement sont particulièrement attendues.

## 2 4 130 offres d'emploi cadre en 2023

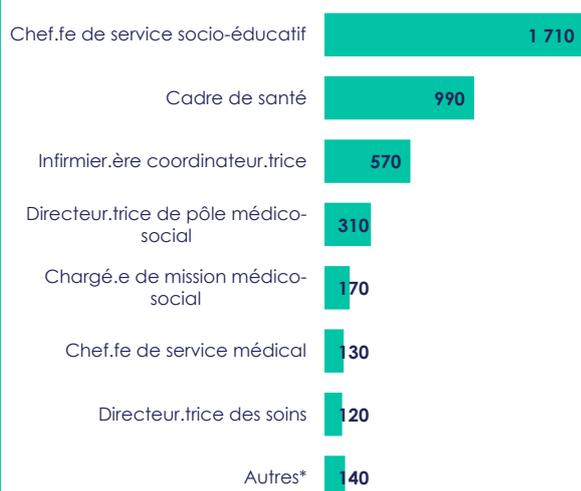
Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

19 %

Répartition par région



Répartition par métier

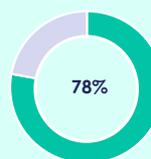


Autres\* : Cadre supérieur.e de santé, Médecin conseil en santé publique, Délégué.e de l'assurance maladie

Source : Apec

## 3 Part des cadres ayant...

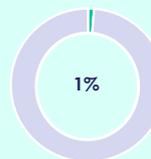
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire

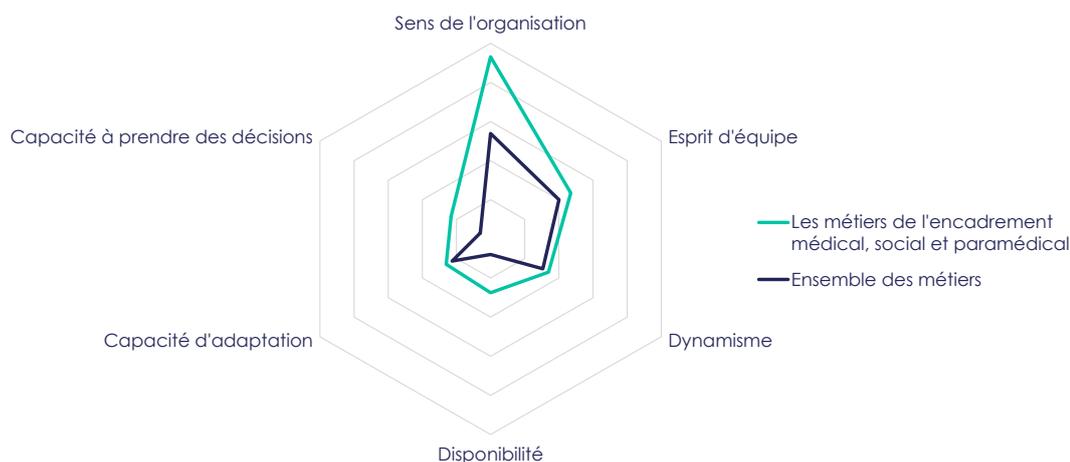


... Des missions à l'international



## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité à prendre des décisions est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de l'encadrement médical, social et paramédical.

### → Compétences techniques

- Amélioration continue et accompagnement du changement
- Démarche d'assurance qualité
- Outils de suivi et de gestion des soins
- Protocoles et mise en œuvre de gestion des risques
- Fonctionnement des établissements médicaux, sociaux et paramédicaux
- Techniques de recherche de financement
- Protocole de prise en charge des patients et des usagers
- Techniques d'animation et de négociation commerciale
- Domaine de la santé publique

### → Compétences transverses

- Management des personnes, animation d'équipe et gestion des ressources humaines
- Organisation du travail et gestion des plannings
- Gestion de projets
- Microsoft ou Open Office

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Cadre de santé
- Chargé.e de mission médico-social
- Chef.fe de service socio-éducatif
- Directeur.trice de pôle médico-social
- Infirmier.ère coordinateur.trice
- Cadre supérieur.e de santé
- Chef.fe de service médical
- Délégué.e de l'assurance maladie
- Directeur.trice des soins
- Médecin conseil en santé publique

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la médecine

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Le maintien ou le rétablissement de l'état de santé physique ou mental d'un individu ou d'une population incombe à des professions très encadrées et particulièrement réglementées. Il existe une grande variété d'exercice selon les spécialités, les structures, les conditions d'emploi salarié / libéral, mais également en fonction de la mission générale : soin, organisation des soins, prévention, médecine dentaire / odontologie, etc.

- Aujourd'hui, la part des généralistes diminue au profit des spécialistes. Parallèlement, une part importante de postes de praticiens hospitaliers sont vacants, ce qui révèle de grandes tensions sur ces métiers.

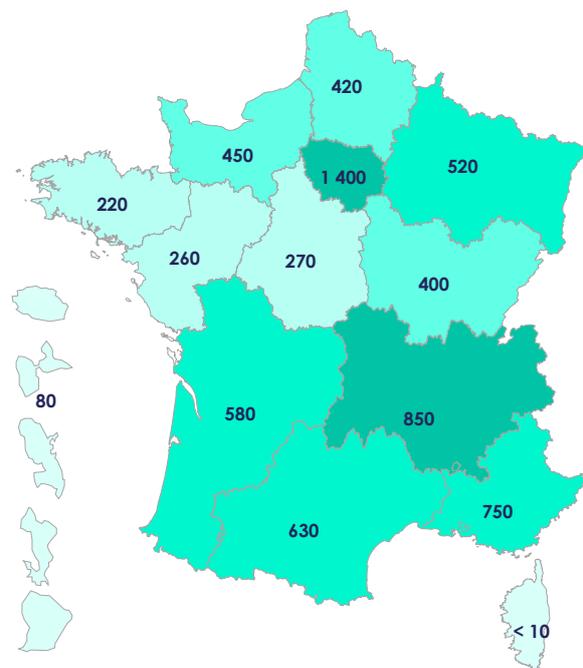
- La crise sanitaire a amplifié les difficultés et les tensions existantes mais elle a aussi accéléré la transformation numérique dans le secteur de la santé. La téléconsultation et les outils numériques associés se sont développés massivement, entraînant un changement des pratiques des médecins et une nécessaire adaptation à ces nouveaux outils.

## 2 6 830 offres d'emploi cadre en 2023

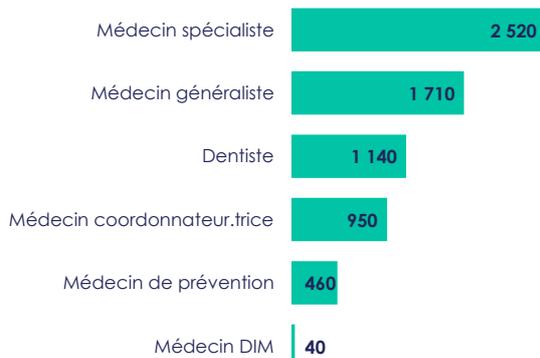
Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

32 %

Répartition par région



Répartition par métier



## 3 Part des cadres ayant...

... Une responsabilité hiérarchique

21%

... Une responsabilité budgétaire

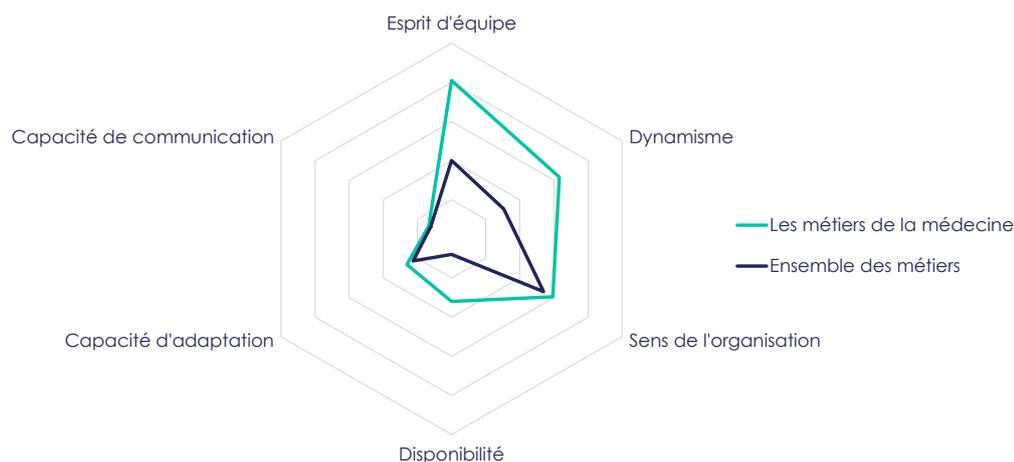
27%

... Des missions à l'international

21%

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : Le dynamisme est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la médecine.

### → Compétences techniques

- Gestion médico administrative
- Méthodes et techniques de diagnostics
- Processus de prise en charge du patient
- Démarche d'accompagnement, de conseil et de prévention
- Techniques et réalisation d'actes médicaux, dentaires ou chirurgicaux
- Gestion et analyse de données : en recherche clinique ou en information médicale
- Domaine de spécialité : chirurgie, information médicale, psychiatrie, addictologie, hématologie, radiologie, ergonomie, odonto-stomatologie, rééducation, etc.
- Rédaction de rapports, de compte-rendu médicaux, de consultation, opératoires (CRO), d'hospitalisation (CRH)
- Protocoles d'hygiène et de sécurité
- Coordination médicale

### → Compétences transverses

- Gestion comptable : facturation, règlements, remboursements
- Gestion administrative

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Dentiste
- Médecin de prévention
- Médecin généraliste
- Médecin coordonnateur.trice
- Médecin DIM
- Médecin spécialiste

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la pharmacie et de la biologie médicale

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Ces cadres interviennent au cœur de la chaîne du médicament, de la fabrication à la dispensation, et peuvent mener des analyses biologiques, sous condition de formations complémentaires pointues.

- Leur métier rencontre des mutations profondes conjuguées aux effets de la crise sanitaire et à des tensions de recrutement sur les postes de pharmaciens d'officine et de pharmaciens biologistes.

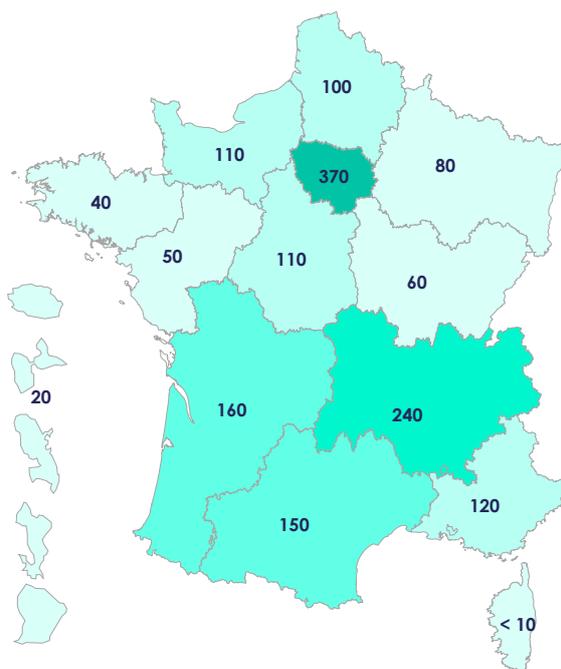
- Les nouveaux enjeux autour de l'offre de soins impactent l'ensemble de la profession. De nouvelles missions de proximité en officine se développent (TROD ou test rapide d'orientation diagnostique, vaccins, etc.), de même que l'interprofessionnalité, ce qui peut bouleverser les conditions d'exercice. Les problématiques de logistique et de sécurité sanitaire se renforcent (rappels massifs de produits, ruptures d'approvisionnement, etc.). Ainsi, les compétences en lien avec la qualité, la pertinence des actes sont incontournables pour assurer la sécurisation du parcours de soins du patient.

## 2 1 630 offres d'emploi cadre en 2023

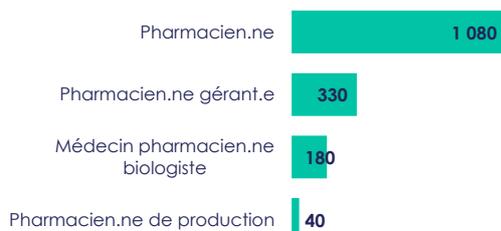
Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

8 %

Répartition par région

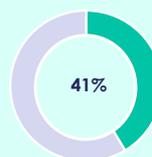


Répartition par métier

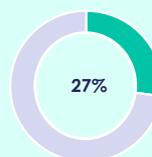


## 3 Part des cadres ayant...

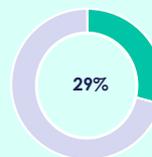
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



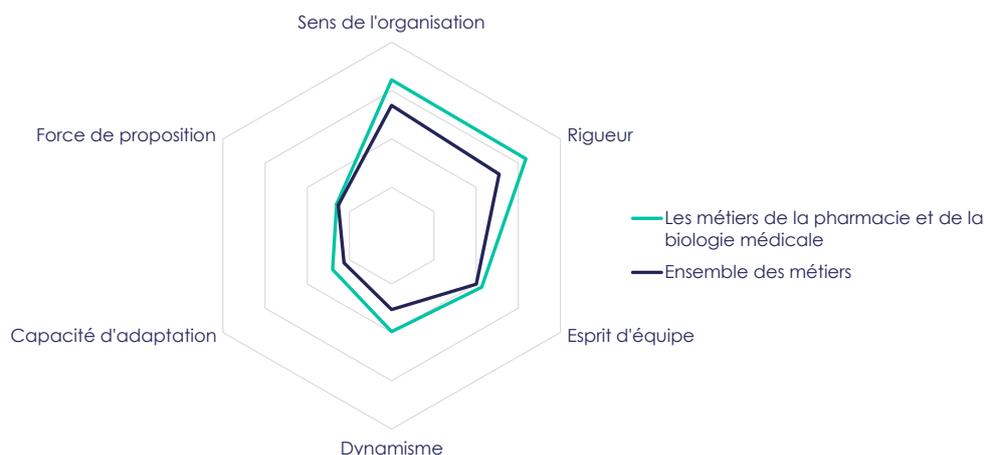
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La rigueur est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la pharmacie et de la biologie médicale.

### → Compétences techniques

- Gestion de la qualité
- Démarche de prise en charge des patients : accueil, conseil, information et prévention médicale, processus de délivrance des prescriptions, etc.
- Normes et référentiels qualité : BPF, GMP, BPD, ISO, CAQES, GBEA, Pharmacopée européenne
- Gestion de laboratoire ou d'officine
- Processus d'approvisionnement : gestion des stocks et des fournisseurs
- Domaine de la conformité
- Démarche d'amélioration continue
- Normes et processus d'hygiène, sécurité
- Circuits de vigilance : pharmacovigilance, matériovigilance, biovigilance, etc.
- Biologie médicale : modalités et techniques de prélèvement, méthodes d'analyse (en bactériologie, en immunologie, etc.)

### → Compétences transverses

- Management des personnes : animation d'équipes, organisation d'équipes
- Gestion de projets
- Microsoft ou Open Office

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Médecin pharmacien.ne biologiste
- Pharmacien.ne de production
- Pharmacien.ne
- Pharmacien.ne gérant.e

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la psychologie et de l'accompagnement social

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les cadres professionnels de la psychologie et de l'accompagnement social ont évolué, depuis plusieurs années dans un contexte de multiplication des problématiques sociales et sociétales (augmentation de la précarité, vieillissement de la population, gestion des flux migratoires, violences conjugales, etc.) et d'un élargissement du champ d'action de la psychologie.

- Les effets successifs de la crise sanitaire et de l'inflation sur les conditions de vie de populations fragiles ont renforcé les besoins en accompagnement social même si de nombreux postes sont dépendants des financements publics.

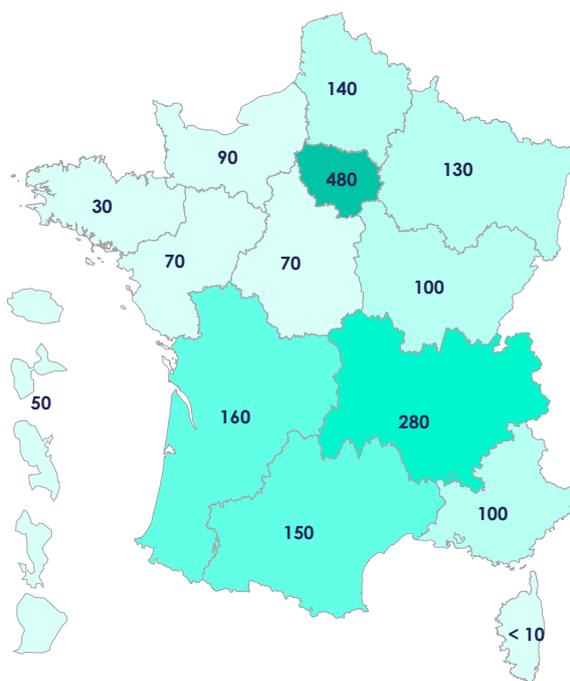
- De même, les conséquences de la crise sanitaire ont permis une meilleure prise en compte de la santé mentale, la demande en professionnels de la psychologie s'en trouve renforcée même si de nombreux postes dépendent des financements publics.

## 2 1 870 offres d'emploi cadre en 2023

Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

9 %

Répartition par région



Répartition par métier



## 3 Part des cadres ayant...

... Une responsabilité hiérarchique

8%

... Une responsabilité budgétaire

21%

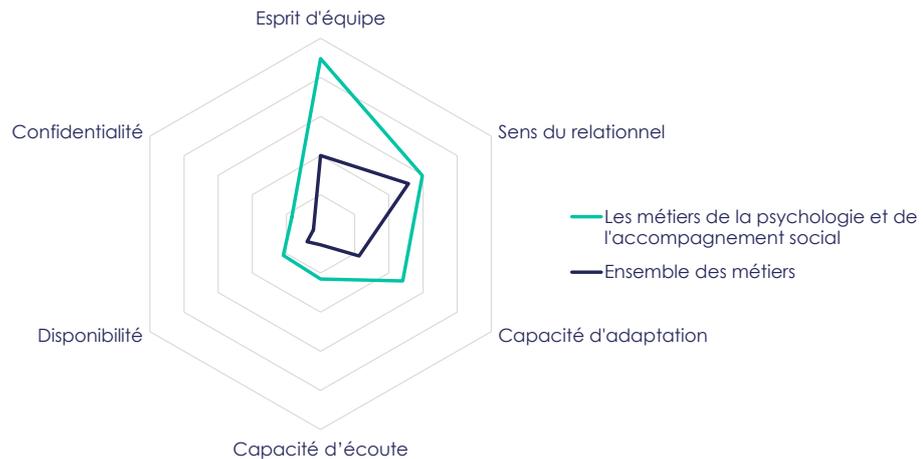
... Des missions à l'international

14%

Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité d'écoute est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la psychologie et de l'accompagnement social.

### → Compétences techniques

- Techniques de prise en charge des patients ou de publics en difficulté
- Méthodes et outils d'évaluation des situations
- Observation, écoute, techniques d'entretiens et de communication
- Prévention des risques (risques psychosociaux ou autres, etc.)
- Droit social et administratif (droits du patient, droit au logement, etc.)
- Techniques pédagogiques
- Domaines de spécialisation (psychologie, neuropsychologie, psychopathologie, psychosociologie) et/ou de champ d'intervention (autisme, gériatrie, éducation, réinsertion professionnelle, etc.)
- Projets de soins ou d'accompagnement, dispositifs d'aides et protocoles associés
- Domaine juridique et procédures judiciaires

### → Compétences transverses

- Microsoft ou Open Office
- Rédaction de bilans, de compte-rendu et analyse de rapports

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Assistant.e social.e
- Conseiller.ère social.e
- Psychologue

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers des soins infirmiers et paramédicaux

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les professionnels paramédicaux, en collaboration avec les médecins, participent aux soins et à l'amélioration des conditions de vie des patients. On distingue trois groupes de professionnels : les soignants qui assistent une équipe médicale, les rééducateurs qui élaborent une prise en charge sur prescription d'un médecin et enfin les spécialistes de l'appareillage dont les compétences peuvent faire aussi appel à des savoir-faire manuels pour la fabrication de verres ou de semelles.

- Ces métiers se distinguent également par leurs conditions d'exercice : une large majorité des soignants exerce dans des structures hospitalières, tandis que les rééducateurs ont plutôt un exercice libéral. Quant aux professionnels de l'appareillage, ils sont très fréquemment libéraux mais peuvent aussi travailler dans des structures commerciales qui nécessitent dans certains cas des compétences dans la vente.

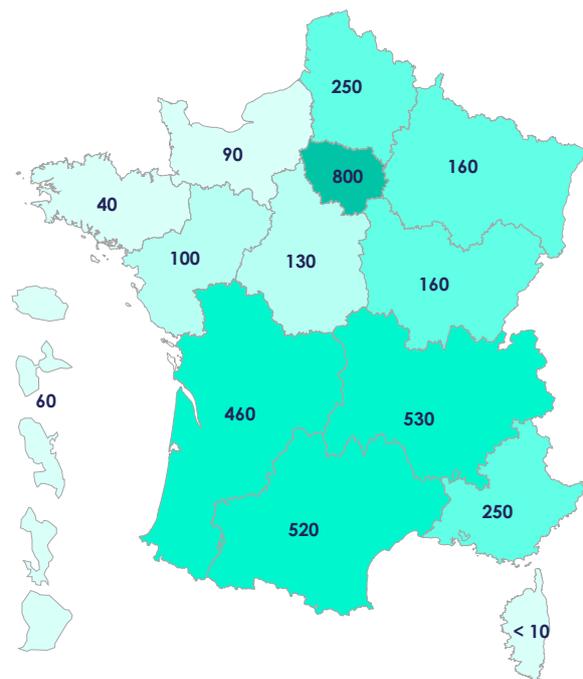
- Le secteur paramédical est un secteur dynamique, l'accroissement des maladies chroniques et le vieillissement de la population conjugués augmentent les besoins en professionnels paramédicaux, en particulier les métiers du soin et de la rééducation qui sont en tension.

## 2 2 550 offres d'emploi cadre en 2023

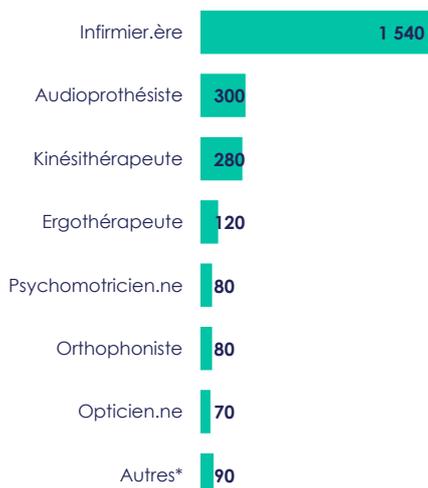
Poids dans la fonction  
Santé, social et médico-social

16 %

Répartition par région



Répartition par métier



Autres\* : Sage-femme, Diététicien.ne

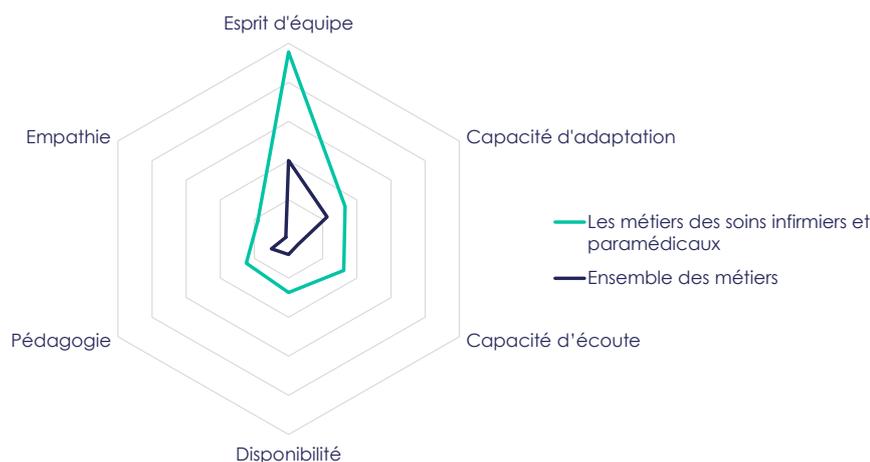
Source : Apec

## 3 Part des cadres ayant...



## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : L'esprit d'équipe est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers des soins infirmiers et paramédicaux.

### → Compétences techniques

- Démarche de conseil, de prévention et d'accompagnement du patient et/ou client
- Procédures médico-administratives : dossiers médicaux, compte-rendus, déclarations
- Techniques de vente de dispositifs prothétiques et orthétiques : optique, prothèses auditives, etc.
- Techniques d'évaluation du patient ou client
- Protocole de gestion du matériel et des équipements médicaux
- Démarches et techniques de prise en charge des patients du domaine de spécialité (soin, appareillage, rééducation, etc.)
- Hygiène et gestion des risques
- Domaine de spécialité (optique, orthophonie, orthoprothèse, obstétrique, ergothérapie, etc.)
- Techniques d'intervention et/ou de coordination de réseau pluri-disciplinaire

### → Compétences transverses

- Gestion comptable : facturation, suivi des règlements
- Animation de réunions
- Gestion de planning et de rendez-vous

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Audioprothésiste
- Ergothérapeute
- Kinésithérapeute
- Orthophoniste
- Psychomotricien.ne
- Diététicien.ne
- Infirmier.ère
- Opticien.ne
- Orthoprothésiste
- Sage-femme

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES  
PARCOURS  
& INÉGALITÉ



COMPÉTENCES  
MÉTIER  
& 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.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > Rapport au travail des actifs de moins de 30 ans, janv. 2024
- > Pratiques managériales 2023, nov. 2023
- > Devenir manager, nov. 2023
- > Rester manager, nov. 2023

## ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES)

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

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsable du pôle Valorisation des données :** Sébastien Thernisien

**Équipe projet :** Kaoula Ben Messaoud, Anne-Dominique Gleyen, Florence Kremer, Caroline Legrand, Cristina Turlueanu



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

**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).