



# 5 ENJEUX POUR L'EMPLOI CADRE EN 2020

LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE



LA REDÉFINITION  
DES COMPÉTENCES



LA DIFFÉRENCIATION PAR  
LA PROMESSE EMPLOYEUR



LA RECHERCHE DE SENS  
ET D'ÉQUILIBRES



LA PRISE EN COMPTE  
DES INÉGALITÉS







En 2020, les volumes de recrutements de cadres devraient rester très élevés, poursuivant la redéfinition des grands équilibres du marché. Ces mutations renforcent le besoin de clés de lecture pour orienter l'action.

Pour éclairer l'ensemble des acteurs du marché – les entreprises, les cadres et les consultant·e·s de l'Apec qui les accompagnent – l'Observatoire de l'emploi cadre s'est doté d'axes d'analyse structurants :

- > les recrutements, examinés dans leur volumétrie et via les processus qui les structurent ;
- > les trajectoires, depuis l'insertion jusqu'à la retraite, avec une attention particulière portée à leurs disparités ;
- > les compétences, analysées par le prisme de l'évolution des métiers et des impacts des changements de société sur ce qui est attendu des cadres.

Ces axes d'analyse permettent un découpage fin, à même de documenter les transformations à l'œuvre. Il convient, en revanche, d'en faire une lecture transversale pour faire émerger les récurrences et articulations et, *in fine*, être en mesure de révéler les enjeux du marché de l'emploi cadre pour 2020.

Pour embrasser le marché dans son ensemble, la démarche prend en compte de façon équilibrée l'ensemble des parties prenantes, en particulier les cadres et les entreprises, un parti pris inscrit dans l'ADN des études de l'Apec. Ce travail se veut également utile et opérationnel, en déclinant les stratégies que les cadres et les entreprises peuvent emprunter pour faire face aux enjeux du marché (➡ Page 14).

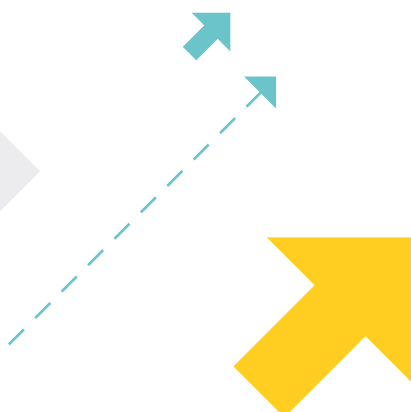
Ce document vient donc compléter les travaux de l'Observatoire fondés sur quatre piliers :

- > une posture d'intérêt général, au service de toutes les parties prenantes de façon équilibrée ;
- > une orientation opérationnelle, incarnée par les déclinaisons des études en outils digitaux ;
- > une lecture à 360° du marché, permise par la structuration en axes d'analyse ;
- > une vision prospective, structurée autour des cinq enjeux développés dans les pages qui suivent.

Nous espérons que chacun pourra trouver dans ce document les clés pour anticiper et tirer son épingle du jeu dans un marché de l'emploi cadre en mutation.

L'Observatoire de l'Apec

# 5 ENJEUX POUR L'EMPLOI CADRE EN 2020





### LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Avec un impact sensible sur les PME et la transformation des métiers cadres, tout en alimentant fortement les besoins en compétences (formations et recrutements) des entreprises.



### LA REDÉFINITION DES COMPÉTENCES

Pour inclure davantage de compétences transverses et relationnelles, en sus des compétences techniques, et permettre ainsi aux cadres d'assumer des responsabilités plus complexes dans des entreprises qui se transforment en continu.



### LA DIFFÉRENCIATION PAR LA PROMESSE EMPLOYEUR

Pour faire face aux difficultés de recrutement dans certains métiers, secteurs et bassins d'emploi, et mieux attirer les talents cadres dont les entreprises ont besoin, dans un contexte où les candidat-e-s élèvent leur niveau d'exigence.



### LA RECHERCHE DE SENS ET D'ÉQUILIBRES

Une lame de fond qui pourrait prendre une nouvelle tournure dans un contexte confirmé de tension – favorable aux mobilités, notamment aux mobilités latérales et géographiques – et de plus fort désir de changement des cadres qui pourraient passer des intentions aux actes.



### LA PRISE EN COMPTE DES INÉGALITÉS

Qui devrait progresser sous l'effet de mesures réglementaires conjuguées aux difficultés de recrutement, sans pour autant renverser les grands déséquilibres de l'emploi cadre, notamment d'âge et de genre, qui mettront du temps à se corriger.



# La transformation numérique

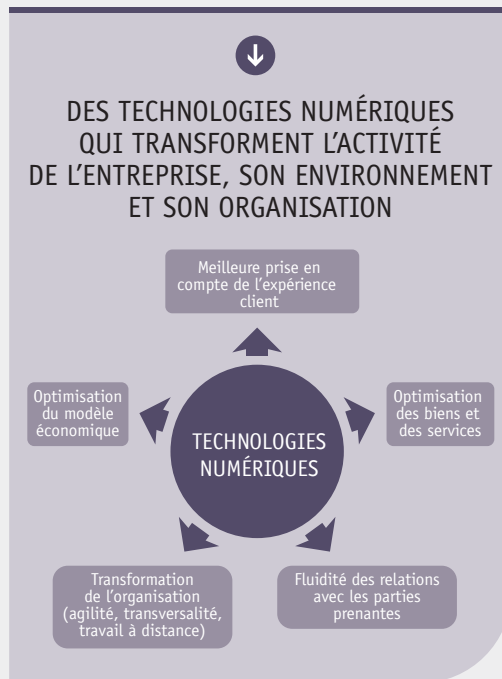
## La transformation numérique va devenir de plus en plus un processus organisationnel

Réseaux sociaux, Internet des objets, virtualisation, big data, cybersécurité, etc. : les évolutions technologiques permises par la révolution numérique ont aujourd'hui des impacts majeurs sur les entreprises. La digitalisation n'est pas qu'un enjeu de maîtrise des nouvelles technologies. Elle constitue un processus global de transformation de l'écosystème des entreprises, de leur modèle économique et de leur organisation interne <sup>1</sup>.

- Les modalités de production sont bouleversées. Dans les services et le commerce, les transactions en ligne s'intensifient. Dans l'industrie, les chaînes de production sont de plus en plus numérisées, ouvrant la voie à une quatrième révolution industrielle <sup>2</sup>.

- Les relations avec l'environnement de l'entreprise sont en pleine évolution, en particulier la relation avec les clients. La prise en compte de l'expérience client (en ligne, à distance, en proximité) constitue un enjeu décisif dans toutes les organisations et devrait prendre une place de plus en plus importante à l'avenir. Dans ce cadre, la sécurité des données devient un enjeu incontournable.

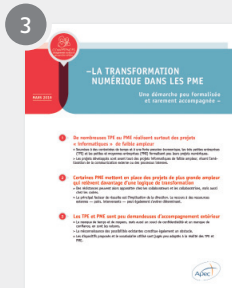
- L'organisation des entreprises doit également s'adapter. De nouvelles formes de travail permises par le numérique se développent (travail à distance...) et la structure même des entreprises se transforme. La transversalité entre services est notamment devenue essentielle pour gagner en agilité. Le mode projet, typique des entreprises du numérique, se diffuse dans nombre d'entreprises ➔ **La redéfinition des compétences cadres**.



sus de transformation. Pour celles qui y parviennent, l'implication de la direction est le principal facteur de réussite. Le recours à des intervenants extérieurs peut également s'avérer déterminant. Ainsi, des projets commencent à se structurer dans les PME alors que d'autres, très formalisés, sont déjà à l'œuvre dans les plus grandes entreprises.

Un impact très concret de la transformation numérique est malgré tout visible dans les processus de recrutement des cadres, et ce, quelle que soit la taille des entreprises. Il concerne les canaux de recrutement.

En effet, ceux-ci sont aujourd'hui principalement numériques, qu'il s'agisse des *jobboards* ou des réseaux sociaux professionnels. Ces derniers devraient continuer à être de plus en plus utilisés tant par les entreprises <sup>4</sup> que par les cadres <sup>5</sup>. Les entreprises se servent avant tout des réseaux sociaux comme canal de résonance pour diffuser leurs offres d'emploi mais le glissement progressif vers d'autres usages, comme l'approche directe de candidat-e-s, pourrait



## Cette transformation pourrait progressivement concerner toutes les entreprises

Tous les secteurs d'activité sont concernés par la transformation numérique mais les PME ne se sentent pas encore réellement impactées <sup>3</sup>. Il reste complexe pour elles d'envisager un véritable proces-

peu à peu transformer en profondeur les pratiques de recrutement.

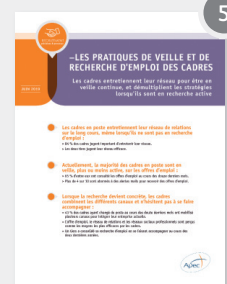
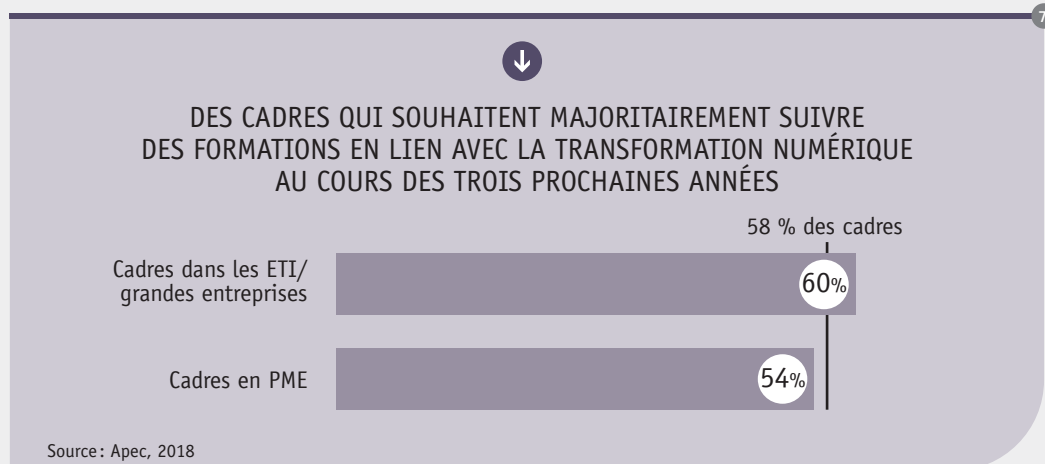
## Les impacts profonds sur l'évolution des métiers cadres devraient se renforcer

La transformation numérique génère d'importants besoins en compétences cadres, notamment dans les domaines porteurs que sont l'informatique, les études-R&D et le conseil. Une partie de ces recrutements concerne des expert-e-s –ingénieur-e-s en informatique, consultant-e-s en organisation... – appelé-e-s à accompagner et conseiller des entreprises de tous secteurs d'activité. La transformation numérique devrait ainsi toujours constituer un puissant moteur pour les recrutements de cadres et contribuer à protéger ce marché spécifique des soubresauts conjoncturels ➡ **La différenciation par la promesse employeur**.

De nouveaux métiers cadres sont également en émergence. Ils peuvent être liés à de nouveaux outils (maquette numérique dans le bâtiment, impression 3D dans l'industrie, etc. ⑥), mais aussi à des nouveaux modes d'organisation comme la gestion de projet en mode agile.

Au-delà des nouveaux besoins en recrutement, la transformation numérique joue un rôle central dans

l'évolution en cours et à venir des métiers cadres. Des compétences spécifiques liées à la numérisation vont devenir incontournables, tant en termes d'outils à maîtriser que de méthodes de travail à mobiliser. S'impose aux cadres et aux entreprises la nécessité de se doter de nouvelles compétences, et ce au travers de la formation continue tout au long de la vie professionnelle. Interrogés à ce sujet, la majorité des cadres envisagent d'ores et déjà de suivre une formation en lien avec la transformation numérique dans les prochaines années, et plus fréquemment dans les plus grandes entreprises ⑦. ■





## La redéfinition des compétences

### Les cadres devront endosser une responsabilité à facettes multiples

Le terme de « responsabilité » est le premier mot qui vient à l'esprit des cadres pour qualifier leurs postes <sup>1</sup>. La responsabilité hiérarchique ne constitue que l'une des facettes de cette responsabilité. Aujourd'hui, seuls 45 % des cadres occupent un poste d'encadrement hiérarchique mais près d'un quart d'entre eux animent des équipes projet sans exercer de responsabilité hiérarchique directe. La responsabilité « de projet » tend à devenir de plus en plus importante. Une majorité de cadres l'ont déjà expérimentée au sein de leur entreprise <sup>2</sup> et de nombreux métiers cadres impliquent des compétences de gestion de projet et d'équipe pluridisciplinaire, notamment sous l'effet de la transformation numérique ➡ La transformation numérique.

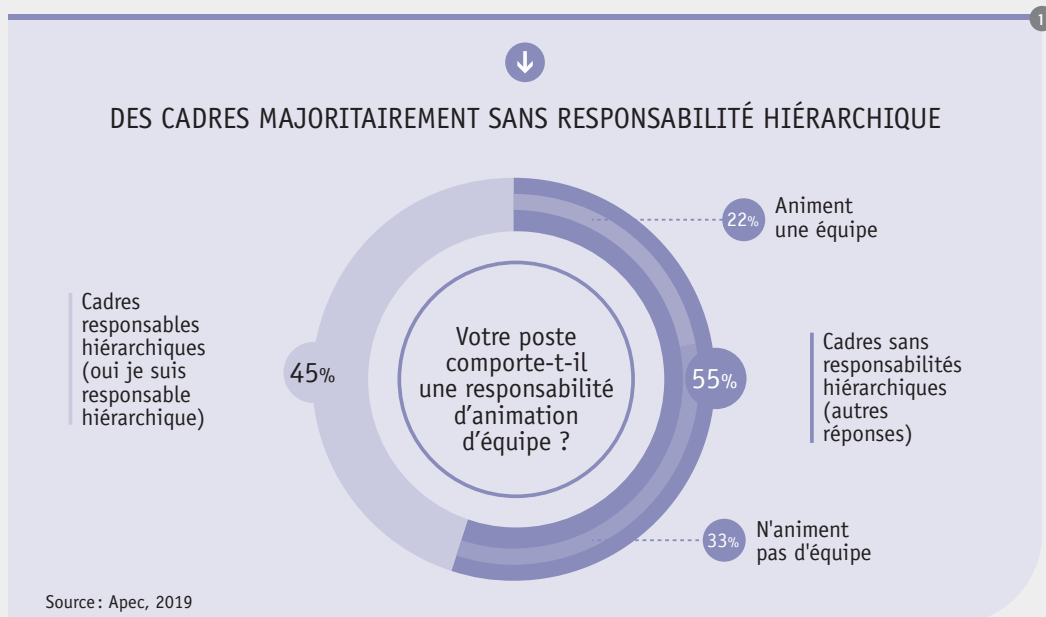
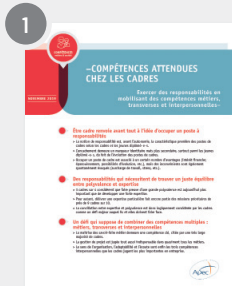
### La recherche d'un équilibre entre expertise et polyvalence deviendra un élément clé de l'identité cadre

Ce nouveau contexte conduit 3 cadres sur 4 à considérer que la polyvalence est aujourd'hui plus importante que

l'expertise dans l'exercice de leur mission. Caractéristique traditionnelle des métiers cadres, cette dernière dimension n'a pas pour autant disparu : près de 9 cadres sur 10 disent avoir pour mission de délivrer une expertise particulière <sup>1</sup>. Cette responsabilité en côtoie d'autres, comme le fait de prendre des décisions et de les faire appliquer (80 %) ou d'organiser le travail au sein d'une équipe (74 %). Des chiffres qui battent en brèche l'idée selon laquelle les compétences métiers seraient désormais reléguées au second plan.

### Les compétences transverses et relationnelles devraient être de plus en plus recherchées par les recruteurs, en sus des compétences techniques

Pour répondre à ces évolutions, les compétences métiers restent donc incontournables mais les *soft skills* apparaissent désormais aussi comme des atouts indispensables. Parmi les qualités jugées les plus importantes par les cadres aujourd'hui, trois se dégagent : le sens de l'organisation, l'adaptabilité et l'écoute <sup>1</sup>. La combinaison du sens de l'organisation et de l'adaptabilité illustre bien la polyvalence et la



## DES CADRES À LA RECHERCHE D'ÉQUILIBRES

Top 3 des principaux défis identifiés par les cadres dans leur travail

Concilier expertise et polyvalence

60%

Jongler entre les modes d'organisation

47%

Collaborer au sein d'équipes pluridisciplinaires

40%

Source : Apec, 2019

subtilité des équilibres attendues chez les cadres: savoir anticiper, planifier et gérer son temps, mais être capable aussi de bouleverser une planification pour faire face aux imprévus. L'écoute traduit pour sa part l'importance désormais accordée aux compétences relationnelles.

Parmi les cadres, les managers sont particulièrement concernés par ces évolutions. 6 sur 10 estiment qu'ils mobilisent de plus en plus des compétences relationnelles et comportementales dans leur

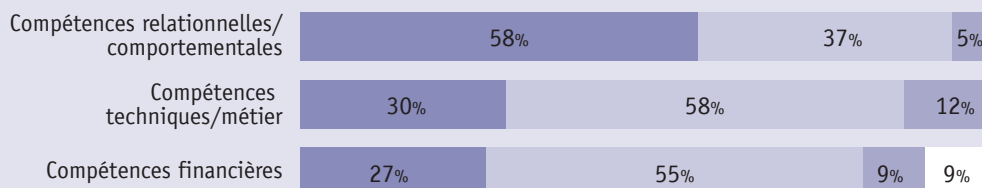
quotidien <sup>3</sup>. Cette importance accordée aux *soft skills* s'explique avant tout par l'accélération du rythme de transformation que vivent les entreprises ➔ **La transformation numérique** – transformation que les managers doivent incarner auprès de leurs équipes –, mais aussi par les nouvelles aspirations des salarié-e-s en termes de rapport au travail et de quête de sens ➔ **La recherche de sens et d'équilibres**.

Les entreprises attendent d'abord et par-dessus tout de leurs managers qu'ils soient performants et agiles. Ils sont d'ailleurs évalués principalement sur l'atteinte d'objectifs opérationnels (chiffre d'affaires, continuité de services, délais, etc.). Cependant, les attentes sur la dimension humaine du management (développer les compétences des collaborateur-ice-s, garantir la qualité de vie au travail, mettre en place des mécanismes collaboratifs) se font de plus en plus ressentir. Cette dimension pourrait, à l'avenir, jouer un rôle plus important dans l'évaluation des managers.

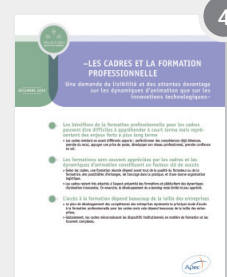
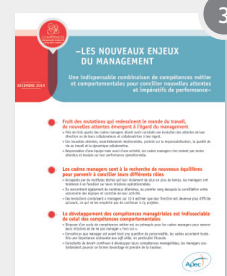
Dans ce contexte, les organisations sont de plus en plus amenées à former aux compétences transverses et relationnelles. Et même si les cadres méconnaissent les dispositifs de la formation professionnelle, ils sont globalement enthousiastes à l'idée de se former et positifs sur les formations qui leur sont dispensées <sup>4</sup>. ■

## DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES QUI PRENNENT UNE PLACE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE SELON LES MANAGERS

■ De plus en plus importantes ■ Toujours aussi importantes  
■ De moins en moins importantes ■ Non concernés



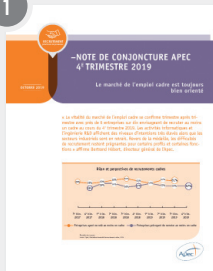
Source : Apec, 2019





# La différenciation par la promesse employeur

1



## Les difficultés des entreprises à recruter des cadres devraient rester élevées

Les recrutements de cadres sont en croissance continue depuis plusieurs années et, selon les prévisions de l'Apec, 2020 pourrait constituer, sauf retournement conjoncturel, une nouvelle année record.

Le fort dynamisme des recrutements de cadres entraîne une tension sur le marché. Le nombre de candidatures reçues par les entreprises suite à la diffusion d'une offre d'emploi cadre est en baisse constante ①. Il s'agit d'une des principales raisons exprimées par les recruteurs pour expliquer leurs difficultés de recrutement ②.

Ces difficultés sont aiguës dans des domaines qui concentrent les recrutements de cadres, en particulier dans l'informatique. Pour certains métiers et dans certains territoires (notamment en dehors des grandes métropoles), elles peuvent conduire à l'abandon ou à l'allongement de la durée des recrutements, reflétant le découragement des recruteurs face à la pénurie de candidat·e·s. C'est le

cas des métiers de la production industrielle et de la construction, pour lesquels 42 % des recrutements ont été abandonnés ou sont toujours en cours trois à six mois après la parution d'une offre d'emploi (contre 35 % pour l'ensemble des métiers) ①.

## Les cadres devraient être en meilleure position pour négocier

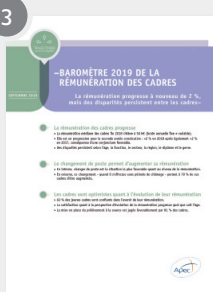
Dans ce contexte, le rapport de force entre entreprises et cadres profite à ces derniers. D'une part, les entreprises sont de plus en plus contraintes d'ajuster leurs pratiques, à la fois pour fidéliser leurs cadres et en attirer de nouveaux. D'autre part, les candidat·e·s peuvent se montrer plus exigeant·e·s face à davantage d'opportunités professionnelles.

L'évolution des rémunérations proposées par les entreprises constitue à ce titre un indicateur clé. Ainsi, après plusieurs années de stagnation, la rémunération des cadres a progressé entre 2017 et 2019 (+4 % ③), et une majorité de cadres qui changent d'entreprise négocient leur salaire à l'embauche ④. En outre, les cadres sont de plus en

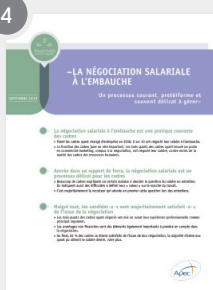
2



3

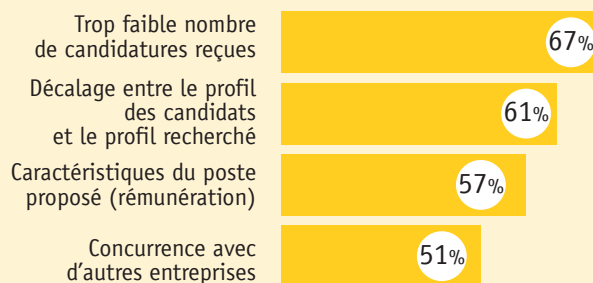


4



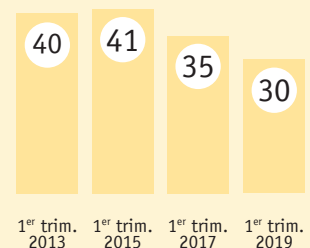
## DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT LIÉES NOTAMMENT À LA BAISSSE DU NOMBRE DE CANDIDATURES

Principales raisons citées pour expliquer les difficultés de recrutement de cadres



Source : Dares

Nombre de candidatures reçues 3 à 6 mois après la parution de l'offre



Source : Apec

## UNE AUGMENTATION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES EN PARTIE DUE AUX NÉGOCIATIONS SALARIALES À L'EMBAUCHE



50 000 €

SALAIRE ANNUEL BRUT MÉDIAN

des cadres en 2019, en augmentation de 4 % en deux ans

Source : Apec, 2019



62 %

DES CADRES QUI CHANGENT

d'entreprise négocient leur salaire à l'embauche

plus optimistes quant à leurs perspectives salariales dans les années à venir.

Sous l'effet de la conjoncture, ils sont aussi sensiblement plus nombreux à changer d'entreprise chaque année (9 % en 2018 contre 6 % en 2015) et une majorité d'entre eux envisagent une mobilité dans les trois ans à venir, qu'il s'agisse d'un changement de poste en interne, d'un changement d'entreprise ou de la création d'une entreprise <sup>(5)</sup>. Les jeunes diplômé·e·s de l'enseignement supérieur sont également dans une position plus favorable qu'auparavant. Ils trouvent un emploi plus rapidement et assorti de meilleures conditions de travail <sup>(6)</sup>. Ils sont ainsi de plus en plus nombreux à occuper un poste de cadre 12 mois après l'obtention de leur diplôme (62 % des jeunes diplômé·e·s Bac + 5 et plus en emploi, + 9 points en deux ans).

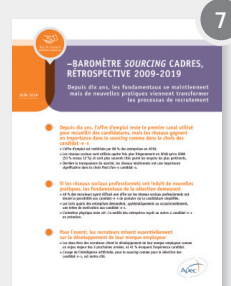
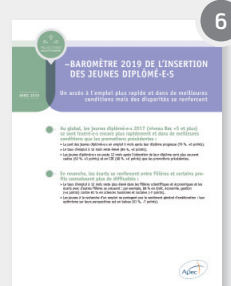
## Les entreprises devraient élargir leurs critères de recrutement

La tension sur le marché contraint les entreprises à mettre en place des actions pour mieux attirer et fidéliser les cadres, en commençant par la modification de leur stratégie de recrutement. Les entreprises peuvent par exemple diversifier leurs canaux de recherche et de recrutement <sup>(7)</sup>, notamment en utilisant les réseaux sociaux professionnels ➔ **La transformation numérique**.

Elles opèrent aussi de plus en plus d'ajustements entre les profils recherchés au départ et les profils effectivement recrutés. Ces ajustements concernent aujourd'hui en premier lieu le niveau d'expérience :

dans plus de 4 recrutements sur 10, le cadre recruté a une expérience différente de celle attendue en amont du recrutement <sup>(2)</sup>. Ces ajustements varient selon les métiers cadres. Dans les métiers à forte expertise (informatique, ingénierie, etc.), les attendus techniques sont tels que certains critères comme le niveau de diplôme ne pourront pas être ajustés. Dans des métiers où les *soft skills* ➔ **La redéfinition des compétences cadres** sont fortement discriminantes, telles les fonctions commerciales, davantage d'ajustements pourront être envisagés.

Plus globalement, dans un contexte concurrentiel, les entreprises ont tout intérêt à travailler sur leurs leviers d'attractivité, afin de mieux communiquer sur ce qu'elles ont à offrir ➔ **La recherche de sens et d'équilibres** (cadre de travail, intérêt des missions, etc.) et sur leur processus de recrutement <sup>(8)</sup>. La différenciation par la promesse employeur devient donc cruciale pour recruter. ■





# La recherche de sens et d'équilibres



## Le rapport au travail et à l'entreprise va poursuivre sa transformation

Dans un contexte de marché de l'emploi cadre dynamique et en tension ➡ **La différenciation par la promesse employeur**, un nombre croissant de cadres pourraient envisager des changements importants dans leur vie professionnelle, par exemple en profitant de ce contexte favorable pour entamer des démarches de reconversion.

envisagent ce changement le plus souvent sous de nombreuses conditions, notamment financières, cette envie est bien le reflet de leur désir d'autonomie et de découverte de nouveaux horizons professionnels.

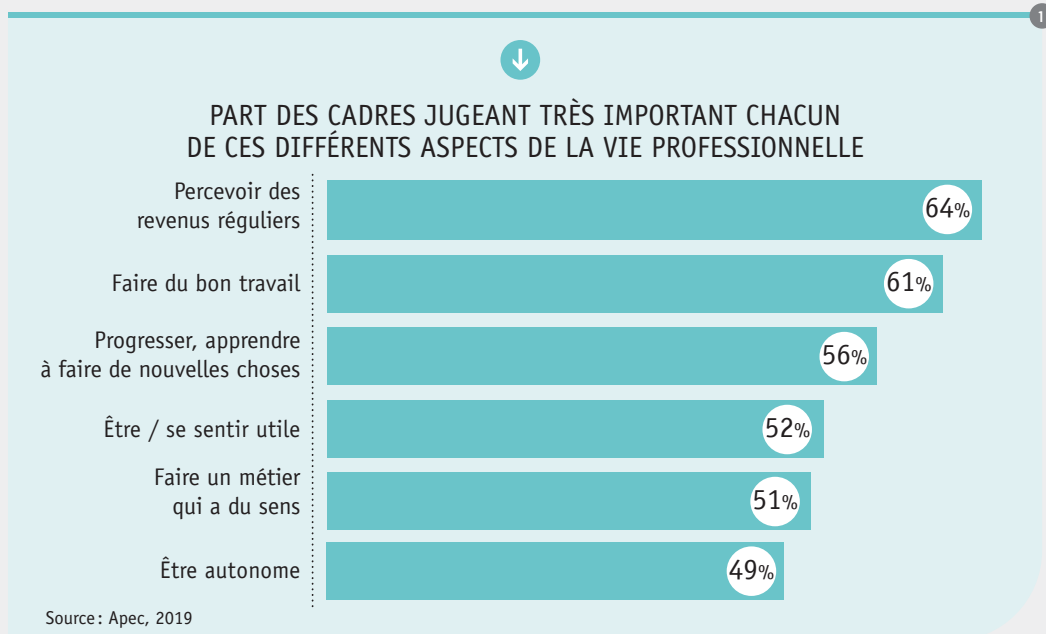
## La recherche d'évolution en termes de métiers ou de conditions de travail continuera à constituer un souhait croissant pour les cadres

Le désir de changement des cadres est très directement lié à un déficit de satisfaction au travail ② et concerne une part importante d'entre eux : 64 % envisagent un changement de poste ou d'entreprise dans les trois ans à venir ③. Cette volonté peut toutefois connaître des freins liés au vécu professionnel des cadres, mais aussi à leur situation familiale et à leur besoin plus ou moins fort de sécurité.

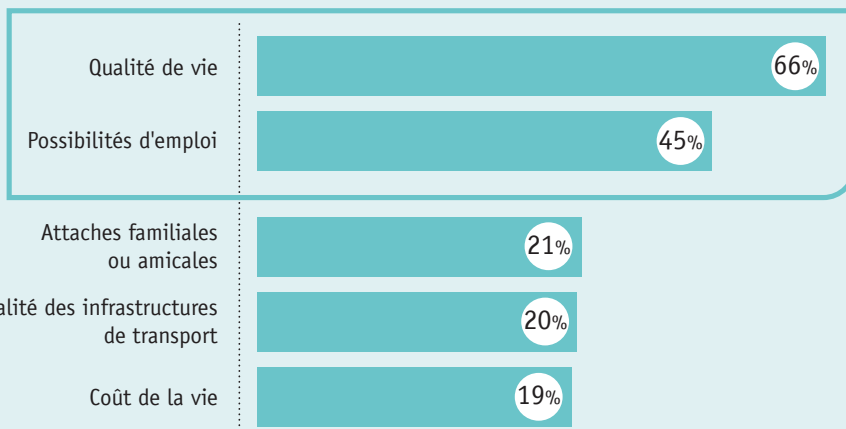
Les changements souhaités par les cadres peuvent être par ailleurs plus ou moins profonds : recherche



Interrogés sur les aspects les plus importants de la vie professionnelle, les cadres mettent d'abord en avant le fait de percevoir des revenus réguliers. Mais ils veulent aussi faire du bon travail, se sentir utiles à leur entreprise, exercer un métier qui a du sens et continuer à apprendre de nouvelles choses ①. Et si une minorité de cadres (7 %) ne sont pas du tout attachés au salariat, 57 % se disent prêts à quitter le salariat pour d'autres formes d'emploi (micro-entrepreneuriat, portage salarial, groupements d'employeurs, etc.). S'ils



## LA QUALITÉ DE VIE COMME CRITÈRE ESSENTIEL DE CHOIX EN CAS DE CHANGEMENT DE RÉGION



Source : Apec, 2019

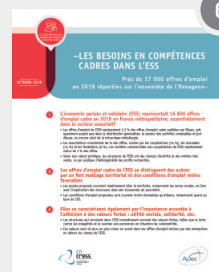
d'une évolution professionnelle dans le même métier, souhait de quitter des conditions de travail jugées difficiles, ou encore désir d'une réorientation professionnelle. Le cas des cadres ayant fait le choix de s'orienter vers l'économie sociale et solidaire après un parcours dans des entreprises à but lucratif est tout à fait typique <sup>4</sup>. Ils ont effectivement le sentiment d'avoir gagné une dimension humaniste, mais des inconvénients sont aussi évoqués (baisse de salaire, conditions de travail dégradées, etc.).

La mobilité géographique est une autre forme de changement, qui peut être profond dans la mesure où elle impacte la vie professionnelle mais aussi personnelle (déménagement, question de l'emploi du conjoint, etc.). Elle concerne tout particulièrement les cadres travaillant et résidant en Île-de-France : parmi ceux qui envisagent de changer de poste dans les trois ans à venir, 6 sur 10 se disent prêts à changer de région <sup>5</sup>. Même si une minorité franchit effectivement le pas, ce constat témoigne d'une volonté des cadres de parvenir à un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La recherche d'une meilleure qualité de vie constitue ainsi la principale motivation des cadres franciliens souhaitant trouver un poste dans une autre région.

## Les entreprises devraient mettre en avant leur responsabilité sociale pour attirer et fidéliser les cadres

Les associations de solidarité et les entreprises environnementales valorisent assez spontanément leur vocation auprès des candidat·es <sup>6</sup> <sup>7</sup>. Mais la plupart des autres catégories d'entreprises, quel que soit leur domaine, devront définir plus clairement leur raison d'être et la dimension sociétale de leur projet. Nombre d'entre elles, de tous secteurs, évoquent déjà dans leurs offres d'emploi des « enjeux sociétaux », la « responsabilité sociale » ou des « valeurs humaines » <sup>6</sup>. Dans les start-up, les défis technologiques ou l'impact social de certains projets constituent aussi des éléments clés pour attirer des candidat·es <sup>8</sup>.

Au-delà de ces enjeux en termes de sens, la capacité des entreprises à répondre au fort besoin d'équilibre exprimé par les cadres entre vie privée et vie professionnelle deviendra un élément de différenciation important, en matière d'attractivité comme de fidélisation. ■





## La prise en compte des inégalités

### Les inégalités selon l'âge resteront importantes

Malgré un marché de l'emploi cadre dynamique, les inégalités en matière d'accès à la mobilité professionnelle restent particulièrement fortes en fonction de l'âge des cadres. Si 29 % des cadres seniors envisagent de changer d'entreprise dans les trois ans à venir (contre 46 % des 30-44 ans et 54 % des moins de 30 ans), ils ne sont que 4 % à avoir connu un changement d'entreprise en 2018, contre 22 % des moins de 30 ans <sup>1</sup>. Cette réalité devrait persister, les recruteurs continuant à privilégier les profils de moins de dix ans d'expérience dans leurs recrutements de cadres.

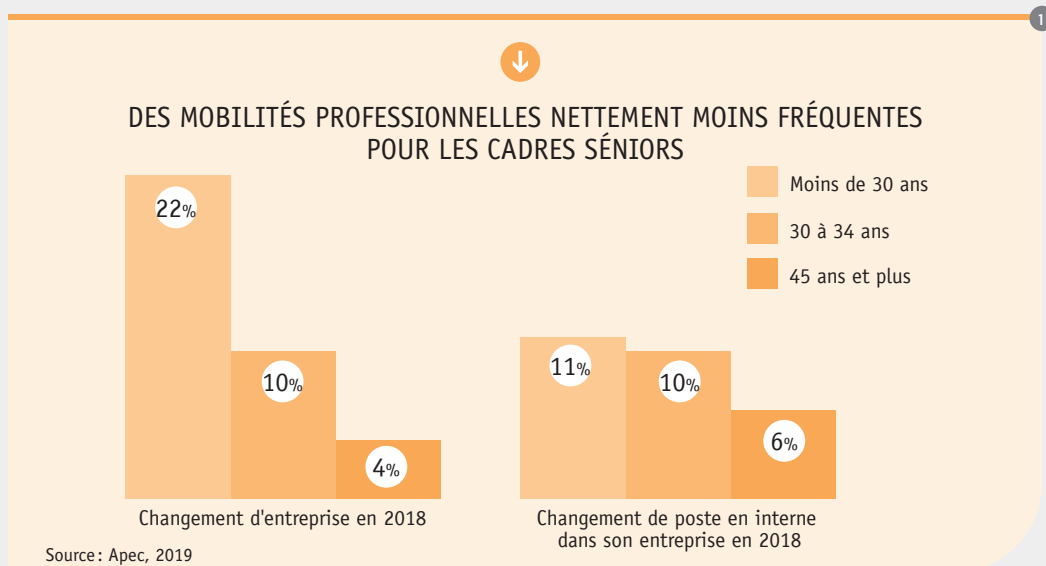
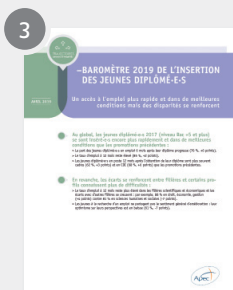
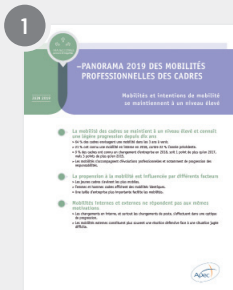
Le marché de l'emploi cadre reste essentiellement structuré autour d'une première partie de carrière propice aux mobilités professionnelles, suivie d'une seconde partie pendant laquelle les évolutions se font plus rares. Or, cette seconde partie de carrière tend à s'allonger, et l'absence de perspectives professionnelles est génératrice de frustrations alors même que les seniors pourraient constituer un vivier pour des entreprises en recherche de candidat-e-s alliant forte expertise et compétences en management <sup>2</sup>.

Si le marché de l'emploi cadre peut être qualifié de « plein emploi », avec un taux de chômage inférieur à 4 %, il reste segmenté. La situation reste difficile pour les cadres seniors qui se retrouvent sans emploi. La part des 50 ans et plus parmi les demandeurs d'emploi cadres est de 38 % (contre 31 % des cadres en poste) et ils sont également surreprésentés parmi les demandeurs d'emploi de longue durée (source : Pôle emploi).

S'agissant des jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur, même si la très grande majorité des Bac + 5 et plus occupent un emploi l'année suivant l'obtention de leur diplôme, un quart d'entre eux déclarent occuper un « job alimentaire », donc bien souvent non cadre et en inadéquation avec leur niveau de formation <sup>3</sup>.

### Les écarts de rémunération entre femmes et hommes cadres devraient rester significatifs

Les inégalités selon le genre sont également très fortes et ce dès l'insertion sur le marché de l'emploi cadre. Parmi les jeunes diplômé-e-s Bac + 5 et plus en emploi un an après l'obtention de leur diplôme,





# À RETENIR

|                                                                                                                                        | <b>POUR LES CADRES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>POUR LES ENTREPRISES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier les changements profonds liés à la transformation numérique dans son secteur/métier et s'y préparer: veille, formation, etc.</li> <li>→ Dans une logique de mobilité professionnelle, être présent sur les réseaux sociaux de plus en plus utilisés par les recruteurs.</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Répertoire les compétences techniques (outils) et transverses (méthodes de travail) à renforcer pour accompagner la transformation.</li> <li>→ Identifier les formations pour les collaborateurs et les recrutements à prévoir.</li> <li>→ Optimiser le recours aux canaux digitaux pour faciliter les recrutements.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
|  <b>LA REDÉFINITION DES COMPÉTENCES</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Développer ses compétences sur des champs multiples (expertise métier, mais aussi compétences transversales et <i>soft skills</i>) pour garantir son employabilité.</li> <li>→ Maîtriser la gestion de projet qui devient incontournable pour tous les postes cadres.</li> <li>→ Conserver une maîtrise technique/métier et la mettre régulièrement à jour.</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier les compétences transverses et relationnelles nécessaires en amont des recrutements et des mobilités.</li> <li>→ Former les cadres, en particulier les managers, aux compétences relationnelles attendues.</li> <li>→ Valoriser dans les objectifs des cadres leurs réalisations en termes de cohésion ou de dynamique collective.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
|  <b>LA DIFFÉRENCIATION PAR LA PROMESSE EMPLOYEUR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Oser postuler même si on ne correspond pas parfaitement au profil recherché.</li> <li>→ Utiliser les outils disponibles pour déterminer sa valeur sur le marché et bien négocier.</li> <li>→ Prendre en compte l'ensemble des paramètres avant de choisir un poste.</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Définir des critères de recrutement larges dès le départ pour anticiper les ajustements.</li> <li>→ Travailler sa marque employeur en mettant en avant ses spécificités.</li> <li>→ Soigner sa relation avec les candidat-e-s.</li> <li>→ Consulter les outils d'évaluation de salaires pour rester compétitif.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
|  <b>LA RECHERCHE DE SENS ET D'ÉQUILIBRES</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier précisément les compromis qu'implique un changement aussi profond qu'une réorientation professionnelle ou une mobilité géographique.</li> <li>→ Solliciter un accompagnement pour construire au mieux son projet d'évolution professionnelle.</li> <li>→ Mener une réflexion sur ce qu'il est possible de changer au sein de son entreprise actuelle.</li> <li>→ Profiter d'une période propice aux mobilités, même latérales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bien définir son identité d'employeur et la valoriser auprès des candidat-e-s.</li> <li>→ Mettre en avant la dimension sociétale de son entreprise/organisation.</li> <li>→ Mettre en place des actions permettant de favoriser l'équilibre vie privée-vie professionnelle de ses collaborateurs et les valoriser auprès des candidat-e-s : télétravail, cadre de travail, flexibilité horaire, etc.</li> <li>→ Entendre le besoin de sens et d'équilibres pour fidéliser, notamment par des aménagements, voire des reconversions internes.</li> </ul> |
|  <b>LA PRISE EN COMPTE DES INÉGALITÉS</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Oser postuler quel que soit son âge. Dans un contexte de difficultés à recruter et de profondes transformations des entreprises, l'expertise des seniors peut faire la différence.</li> <li>→ Oser négocier son salaire en s'appuyant sur les outils de comparaison disponibles (simulateur salaire...).</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prendre conscience des inégalités existantes à l'intérieur de l'entreprise en les objectivant: écarts de salaire entre les femmes et les hommes, accès inégal à la formation selon l'âge, etc.</li> <li>→ Allier réduction des inégalités et réponses aux difficultés de recrutement en s'ouvrant à des profils plus seniors.</li> <li>→ Développer des plans d'action visant à réduire ces inégalités, au-delà des exigences légales.</li> </ul>                                                                                                       |

## LES ÉTUDES DE L'APEC CITÉES DANS CE DOCUMENT



- . Réseaux sociaux et recrutement de cadres, décembre 2019.
- . Note de conjoncture, 4<sup>e</sup> trimestre 2019, octobre 2019.
- . Attractivité des régions auprès des cadres d'Île-de-France, août 2019.
- . Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres en France, juillet 2019.
- . Baromètre sourcing cadres, rétrospective 2009-2019, juin 2019.
- . Les ajustements face aux difficultés de recrutement des cadres, juin 2019.
- . Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres, juin 2019.
- . Attractivité du Centre-Val de Loire, mars 2019.
- . Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés, 2018.



- . Rémunération des cadres RH, décembre 2019.
- . Baromètre 2019 de la rémunération des cadres, septembre 2019.
- . La négociation salariale à l'embauche, septembre 2019.
- . Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres, juin 2019.
- . Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s, avril 2019.
- . Rapport au travail et mobilité professionnelle : 7 types de cadres, mars 2019.
- . Inégalités en début de carrière, mars 2019.
- . Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise, 2017.



- . Nouveaux enjeux du management, décembre 2019.
- . Réalité du marché de l'emploi cadre dans l'environnement, décembre 2019.
- . Les cadres et la formation professionnelle, décembre 2019.
- . Compétences attendues chez les cadres, novembre 2019.
- . Les besoins en compétences cadres dans l'ESS, octobre 2019.
- . Usine du futur, bâtiment du futur : 12 métiers en émergence, octobre 2019.
- . Salariat et autres formes d'emploi, mars 2019.
- . La transformation numérique dans les PME, mars 2019.
- . Évolution des métiers et compétences cadres : quels enjeux, 2018.
- . Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres, 2018.
- . La transformation numérique – regards de cadres de l'industrie et de la construction, 2018.
- . Travailler dans l'ESS en venant d'autres secteurs d'activité, 2017.
- . Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016.

**ISBN 978-2-7336-1218-7**

**JANVIER 2020**

Cette synthèse prospective a été réalisée par le pôle études de la direction Données, études et analyses de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Graphiste : Carole Berruyer.

© 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 (MEDEF, CPME, U2P, CFTD 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).



L'Observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi cadre 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.

Toutes les études sont disponibles sur le site  
**corporate.apec.fr**





**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

\*prix d'un appel local



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**