

—MUTATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE—

ENJEUX POUR 2019



RECRUTEMENT



TRAJECTOIRES



COMPÉTENCES



Apec



Le marché de l'emploi cadre évolue, les études de l'Apec aussi

En 2019 et 2020, le nombre de recrutements de cadres devrait poursuivre sa progression et pourrait atteindre un niveau record. Au-delà des explications conjoncturelles, la dynamique de l'emploi cadre repose avant tout sur de profondes transformations du monde du travail. La mondialisation, la révolution numérique, la maîtrise des risques ou encore la transition énergétique induisent en effet des besoins grandissants en compétences à forte valeur ajoutée, des expertises renouvelées et un management adapté ; c'est-à-dire une évolution des marqueurs constitutifs de l'identité cadre. Ces grands enjeux invitent aussi cadres et entreprises à réfléchir à un nouveau rapport au travail et à de nouveaux modèles d'organisation.

Pour appréhender les changements à l'œuvre et anticiper les nouveaux équilibres qui se dessinent, il est crucial d'approfondir la réflexion prospective sur les modalités de recrutement et de fidélisation, sur les processus de mobilité et sur l'évolution des métiers et des compétences. C'est précisément la vocation de l'Observatoire du marché de l'emploi cadre de l'Apec : éclairer le marché par le biais d'études pointues et réflexives, pour faciliter les parcours professionnels des cadres et les recrutements des entreprises dans un monde en mutation.

Les études de l'Apec repensées pour mieux servir leurs publics

Phare du marché de l'emploi cadre, l'Observatoire s'adresse à plusieurs publics :

- Les cadres, jeunes diplômé-e-s, entreprises et acteurs du recrutement, pour les aider à prendre des décisions éclairées en fonction des pratiques constatées – auprès de leurs pairs comme de leurs interlocuteurs potentiels – et des perspectives qui se dessinent ;
- Les acteurs institutionnels du marché de l'emploi, pour contribuer à la réflexion fondamentale et prospective ;
- Les consultant-e-s de l'Apec, pour faciliter la mise en relation entre les cadres et les entreprises en leur apportant des conseils adaptés à la réalité du marché et aux changements qui se profilent.

Pour s'adapter aux attentes et aux réalités de ces différents acteurs, l'Observatoire fait évoluer ses études avec le souci constant de mieux concilier solidité des analyses, impact des enseignements et messages clés qui en découlent.

Les productions de l'Observatoire, disponibles en ligne sur Apec.fr pour tous les publics, se veulent ainsi de plus en plus synthétiques (formats courts et mise en valeur de l'essentiel) et visuelles (infographies, vidéos, graphiques dynamiques). Elles font également l'objet d'un nombre croissant de déclinaisons digitales sous forme d'outils opérationnels (datavisualisation interactive, simulateurs à partir de données d'études, etc.) et, de plus en plus souvent, d'un maillage entre résultats d'études et implications en termes de conseils aux cadres et aux entreprises.

Les transformations de l'Observatoire visent toutes à optimiser l'accessibilité, la pertinence et l'opérationnalité de ses productions, pour mieux servir l'intérêt général.

Trois axes d'études structurants pour mieux éclairer le marché

Pour mieux appréhender les mutations du marché de l'emploi cadre et servir ses publics, l'Observatoire se dote d'une nouvelle segmentation des études, structurée autour de trois grandes problématiques :



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.

Au-delà de l'analyse indépendante de chacun de ces axes et sous-dimensions, c'est leur mise en perspective qui dessine le tableau complexe et complet du marché de l'emploi cadre et permet d'en avoir une vision prospective pour 2019.

C'est bien l'objectif de ce document : articuler les études pour esquisser une prospective, dans un format concis et utile à tous les publics.

SOMMAIRE



RECRUTEMENT

prévisions & processus

PAGE 4

Des niveaux records de recrutement qui devraient amener les entreprises à optimiser leur *sourcing*

Malgré une croissance économique mesurée, les perspectives de recrutement s'annoncent très élevées jusqu'en 2020

– Dans cette conjoncture qui demeure favorable aux cadres, les entreprises connaissent de plus en plus de difficultés à recruter

– Pour y remédier, les entreprises intègrent davantage les réseaux sociaux à leur stratégie de recrutement multicanale et travaillent leur attractivité



TRAJECTOIRES

parcours & inégalités

PAGE 7

Un marché qui ouvre de nouvelles perspectives aux cadres et aux jeunes diplômé-e-s même si des inégalités persistent

Les jeunes diplômé-e-s s'insèrent dans de meilleures conditions

– Les cadres en poste sont en meilleure posture pour bénéficier d'une évolution professionnelle

– Des inégalités continuent toutefois de marquer les parcours des cadres



COMPÉTENCES

changements sociaux & prospective métiers

PAGE 10

Les contours du rôle des cadres en pleine évolution sous l'effet de la transformation numérique et des nouvelles relations au travail

La transformation numérique dessine de nouvelles opportunités et de nouvelles exigences en termes de compétences

– Les cadres questionnent de plus en plus leur relation au travail et à l'entreprise

– Des modèles RH se développent pour prendre en compte les nouveaux contours du rôle des cadres



Des niveaux records de recrutement qui devraient amener les entreprises à optimiser leur *sourcing*

Malgré une croissance économique mesurée, les perspectives de recrutement s'annoncent très élevées jusqu'en 2020

Le seuil des 260 000 recrutements de cadres pourrait être atteint à l'horizon 2020 (figure A), ce qui constituerait un niveau record ¹ en dépit de l'érosion de la croissance économique qui se profile. En effet, après un très bon millésime 2017 formalisé par une progression du PIB de 2,3 %, la croissance hexagonale pourrait osciller entre 1,6 % et 1,8 % au cours des deux prochaines années. Cela ne devrait pas être de nature à perturber fortement la dynamique de l'emploi cadre.

Cette dernière devrait toujours pouvoir s'appuyer sur un bon positionnement de l'investissement productif des entreprises, moteur de croissance clé pour l'emploi cadre ². Mais, surtout, la progression des

recrutements de cadres, à l'œuvre depuis plusieurs années, est de nature structurelle. Elle est portée principalement par les secteurs de l'informatique, de l'ingénierie R&D et du conseil, qui polarisent plus de 4 embauches de cadres sur 10 ³.

Ces trois secteurs des services sont au cœur de l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux besoins en compétences, en lien, notamment, avec la transformation numérique qui irrigue peu ou prou toutes les activités tous secteurs confondus. En revanche, l'amélioration prégnante du contexte conjoncturel, qui avait profité en 2017 à la quasi-totalité des secteurs industriels (mécanique, métallurgie, électronique, chimie, pharmacie, etc.) et à la construction, pourrait s'atténuer. Dans ce contexte, l'augmentation à venir du volume global de recrutements de cadres pourrait être légèrement moins intense mais permettrait d'atteindre de nouveaux sommets.

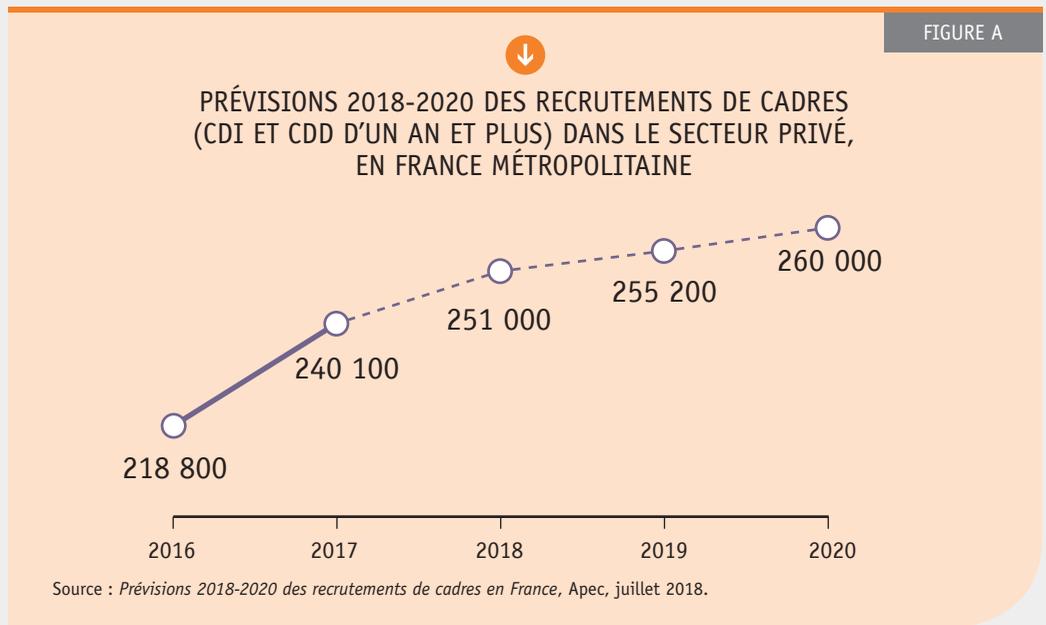


FIGURE B

↓

PART DES ENTREPRISES DE 50 SALARIÉS ET PLUS AYANT UTILISÉ
LES RÉSEAUX SOCIAUX LORS DE LEUR DERNIER RECRUTEMENT DE CADRE
PARMI CELLES QUI EN ONT RECRUTÉ AU MOINS UN (EN %)



Source : Sourcing cadres – édition 2018, Apec, juin 2018.

Dans cette conjoncture qui demeure favorable aux cadres, les entreprises connaissent de plus en plus de difficultés à recruter

Cette croissance du nombre de recrutements, associée à une diminution du nombre de demandeurs d'emploi cadres, entraîne une baisse du vivier de candidats pour les recruteurs. Depuis 2014, le nombre moyen de candidatures pour une offre connaît ainsi une contraction régulière, avec une moyenne de 29 candidatures pour une offre d'emploi publiée au 1^{er} trimestre 2018 sur Apec.fr, contre 47 candidatures au 1^{er} trimestre 2014 (2). Or, les difficultés rencontrées par les recruteurs pour pourvoir les postes cadres sont très liées au vivier de candidatures dont ils disposent : 8 recruteurs sur 10 dont les offres ont attiré moins de 10 candidatures expriment des difficultés contre environ 6 sur 10 pour ceux dont les offres ont attiré plus de 100 candidatures (4).

Ces tensions sont particulièrement aiguës pour les postes en informatique, en études-R&D et en production industrielle. Pour les recruteurs, la difficulté à attirer des candidats informaticiens viendrait d'abord de la rareté de certains profils, exacerbée par la concurrence entre les entreprises de services du numérique et celles des

autres secteurs, dans un contexte de transformations technologiques traversant l'ensemble de l'appareil productif. Les difficultés de recrutement dans les métiers de la production industrielle sont, elles, davantage liées au déficit d'attractivité des territoires dans lesquels se situent les unités de production, ainsi qu'à la pénurie de compétences en langues étrangères exigées par les recruteurs.

Pour y remédier, les entreprises intègrent davantage les réseaux sociaux à leur stratégie de recrutement multicanale et travaillent leur attractivité

Pour pallier ces difficultés à attirer des candidatures correspondant à leurs besoins, les recruteurs activent plusieurs leviers. En moyenne, ce sont cinq canaux différents qui sont sollicités pour un recrutement de cadre dans les entreprises de 50 salariés et plus (5). L'offre d'emploi demeure le canal le plus utilisé, suivie par les candidatures spontanées et le réseau de contacts du recruteur. L'usage des réseaux sociaux professionnels (digitaux) connaît la progression la plus marquante de ces dernières années, une progression qui s'est encore accélérée en 2017 (figure B).



Les entreprises des secteurs de l'informatique et de l'ingénierie-R&D font partie de celles qui utilisent le plus de canaux de recrutement différents et elles sont aux avant-postes pour ce qui est de l'utilisation des réseaux sociaux professionnels, un moyen pour elles de capter les candidats qu'elles ne parviennent pas à attirer autrement dans un contexte de forte tension.

Dans ces secteurs comme dans les autres, les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'efficacité des réseaux sociaux pour le recrutement de cadres ⁵, et le recours à ces outils devrait poursuivre sa progression dans les années à venir. Ainsi, 36 % des entreprises jugent que les réseaux

sociaux apportent les candidatures les plus pertinentes pour leurs recrutements de cadres, soit le 2^e rang des moyens de *sourcing* jugés les plus pertinents, derrière les offres d'emploi et au même niveau que le réseau personnel du recruteur.

Toutefois, l'activation des différents canaux de *sourcing* ne dispense pas les entreprises et les territoires de travailler sur d'autres leviers d'attractivité. C'est déjà le cas, par exemple, des start-up qui mettent en avant des atouts qui leur sont propres comme l'impact technologique ou sociétal de leur projet en développement ou l'environnement de travail qu'elles proposent à leurs salariés ⁶. Aussi, les fondateurs de start-up n'ont pas l'impression de subir la concurrence des entreprises plus grandes, ces leviers leur permettant d'attirer des profils spécifiques.

Par ailleurs, des difficultés de recrutement peuvent être liées à l'implantation géographique de certaines entreprises. En effet, l'emploi cadre se polarise dans ou à proximité immédiate des grandes métropoles. Ainsi, sur les 304 bassins d'emploi de France métropolitaine, 17 rassemblent 58 % des cadres du privé ⁷. Ils ont en commun de concentrer grands établissements employeurs, sièges sociaux et activités à forte valeur ajoutée.

Pour toutes les entreprises, le contexte de tension les conduit à développer des stratégies propres à convaincre les candidats ou les candidates et à valoriser leur image employeur dans un environnement concurrentiel ■

Des études aux outils pour mieux servir nos publics cibles

DATA CADRES : UN OUTIL POUR TOUT SAVOIR SUR SON MARCHÉ DE L'EMPLOI

En avril 2018, l'Apec a déployé DataCadres, un outil unique qui permet d'avoir une vision personnalisée, par métier et par territoire, du marché de l'emploi cadre. En saisissant l'intitulé d'un métier, 4 000 intitulés de métiers cadres sont disponibles, l'internaute obtient, au niveau de la famille de métiers concernée, le volume de recrutement envisagé dans l'année, les caractéristiques des offres d'emploi, le profil des candidats qui y postulent ou encore des informations économiques locales. Les données sont actuellement disponibles pour la France métropolitaine, par région et par bassin d'emploi.



Plus d'info sur le site
apec.fr



Un marché qui ouvre de nouvelles perspectives aux cadres et jeunes diplômé-e-s même si des inégalités persistent

Les jeunes diplômé-e-s s'insèrent dans de meilleures conditions

Avec plus de 80 % des diplômé-e-s en emploi un an après l'obtention de leur diplôme et une amélioration sensible des conditions d'emploi (figure C), le marché de l'emploi cadre affiche une embellie pour les jeunes diplômés ⁸. L'ensemble des filières d'enseignement est concerné, malgré la persistance d'écart structurels au bénéfice des titulaires d'un diplôme d'ingénieur.

En parallèle, les jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur sont de plus en plus nombreux-ses à avoir suivi leurs études en alternance ⁹. Cette formule présente de nombreux attraits pour les jeunes, et

surtout pour celles et ceux les moins porté-e-s vers l'enseignement académique théorique. Elle concourt à la meilleure insertion professionnelle, tant du point de vue du nombre de jeunes en poste que des conditions d'emploi.

Les cadres en poste sont en meilleure posture pour bénéficier d'une évolution professionnelle

La mobilité professionnelle des cadres en poste est, elle aussi, en nette progression ¹⁰. En 2017, 8,4 % ont changé d'entreprise (+ 1,7 point sur un an) et 22,2 % ont connu un changement en interne (+ 1,4 point sur un an).

FIGURE C

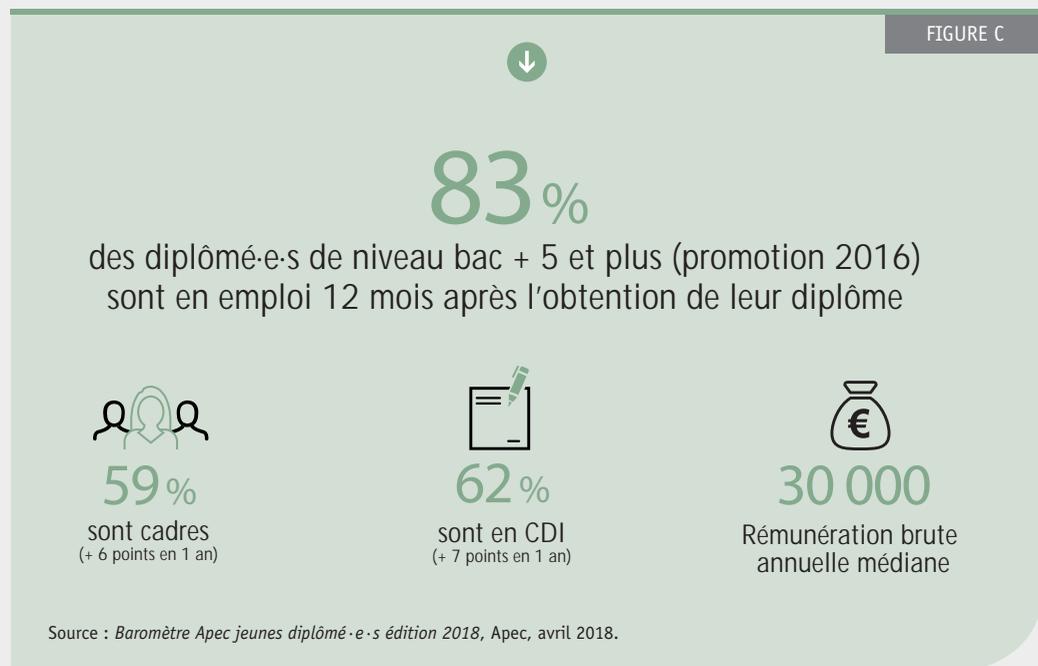
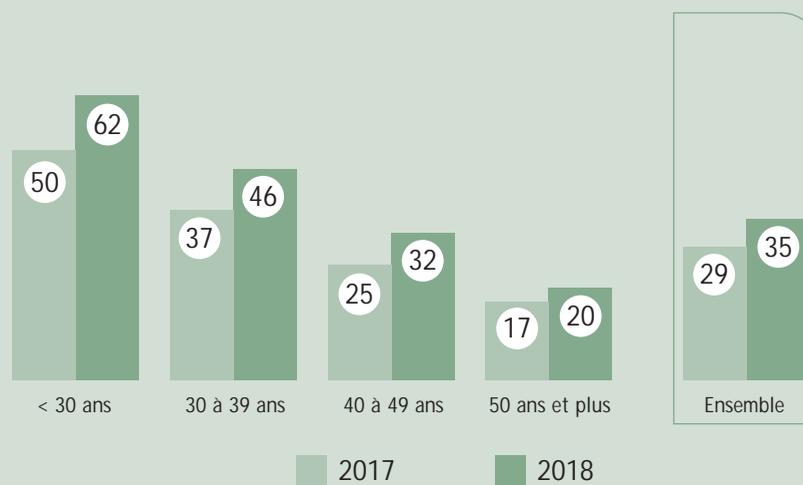


FIGURE D

↓

PART DES CADRES JUGEANT INTÉRESSANTES LEURS PERSPECTIVES DE RÉMUNÉRATION D'ICI 3 À 5 ANS SELON L'ÂGE (EN %)



Source : *Évolution de la rémunération des cadres*, Apec, septembre 2018.

Fait marquant, les cadres mobiles sont de plus en plus souvent à l'initiative de leur évolution. Ainsi, ils sont nombreux à changer d'entreprise dans une perspective d'augmentation salariale, pour gagner en responsabilité ou encore dans une volonté d'évolution professionnelle future.

Ce contexte est donc favorable aux rémunérations des cadres ¹¹. Après plusieurs années de stagnation, les salaires progressent (+ 2 % à fin 2017 par rapport à fin 2016). La part de cadres augmentés est en hausse, qu'ils aient ou non changé de poste, mais les augmentations restent plus fréquentes pour ceux qui ont changé de poste en interne ou en externe sans avoir connu de période de chômage.

À l'horizon 2020, le taux de mobilité des cadres devrait poursuivre sa progression, notamment quant au changement d'entreprise, alimentée par

la dynamique positive du marché de l'emploi cadre, les projets de mobilité exprimés par les cadres et leur confiance dans l'évolution de leur rémunération.

Ainsi, près des deux tiers des cadres en poste envisagent une forme de mobilité professionnelle dans les trois années à venir ¹⁰, et ce principalement pour découvrir de nouveaux horizons professionnels, bénéficier d'un meilleur salaire, de possibilités d'évolution ou encore de conditions de travail moins éprouvantes.

Enfin, quels que soient leur âge, leur secteur d'activité ou leur sexe, les cadres sont de plus en plus optimistes et confiants quant à leurs perspectives salariales à l'horizon de 3 à 5 ans (figure D).

11



Des inégalités continuent toutefois de marquer les parcours des cadres

L'embellie du marché de l'emploi cadre bénéficie aux cadres dans leur ensemble, mais n'efface pas les inégalités structurelles, notamment celles liées au sexe, à l'âge et au fait d'être au chômage.

La résorption des inégalités entre les femmes et les hommes est un processus lent, tant du point de vue structurel (plafond de verre et sous-représentation des femmes dans les métiers les mieux rémunérés) que de celui des écarts de rémunération : à profil identique, les hommes cadres gagnent 8,5 % de plus que les femmes cadres ¹². À noter : l'entreprise représente, selon les cadres, l'acteur le plus légitime pour agir contre ces inégalités ¹³.

Des études aux outils pour mieux servir nos publics cibles

SIMULATEUR DE SALAIRE : ÉVALUER SON SALAIRE

À partir des études de l'Apec, ce simulateur de salaire permet aux cadres d'évaluer leur salaire à profil comparable selon 11 critères. En indiquant les caractéristiques de leur profil, de leur poste, de leur entreprise et leur expérience, ils obtiennent une fourchette salariale correspondant aux salaires observés pour le profil de cadre correspondant.

 Plus d'info sur le site apec.fr

Dans un contexte global de vieillissement de la population active, les entreprises sont également amenées à se préoccuper davantage des seniors ¹⁴. Les cadres seniors sont nombreux à faire des concessions et des efforts d'adaptation pour intégrer les postes souhaités. La plupart anticipent des difficultés de mobilité, voire de maintien dans l'emploi, croissantes avec l'âge. La faible mobilisation de la formation pour ce public limite également les passerelles envisageables.

Enfin, malgré un taux de chômage particulièrement faible (3,8 % pour les cadres d'entreprise versus 9,4 % pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, selon l'Insee), la situation des cadres demandeurs d'emploi reste préoccupante. On peut noter, par exemple, que la majorité des cadres qui retrouvent un emploi après plus d'un an de chômage voient leur rémunération diminuer par rapport à leur ancien poste ¹¹. Plus globalement, les cadres seniors demandeurs d'emploi de longue durée rencontrent d'importantes difficultés à retrouver un emploi.

Les discriminations et les stéréotypes demeurent, mais les entreprises s'impliquent et agissent. Le cadre légal plus incitatif engendre une prise de conscience : entretien à mi-carrière, accord sur l'emploi des seniors, aides à l'embauche, rapport de situation comparée femmes - hommes et outils de diagnostic des inégalités professionnelles constituent des leviers d'action ■



Les contours du rôle des cadres en pleine évolution sous l'effet de la transformation numérique et des nouvelles relations au travail



La transformation numérique dessine de nouvelles opportunités et de nouvelles exigences en termes de compétences

La dynamique favorable du marché de l'emploi cadre pour 2019 est source d'opportunités pour les cadres de tous profils. Pour saisir ces opportunités, ceux-ci doivent toutefois s'adapter aux profondes transformations du monde contemporain. En particulier, la transformation numérique des entreprises a un impact sur l'ensemble des métiers cadres 15. Ainsi, quel que soit leur secteur d'activité, 7 cadres sur 10 jugent que la transformation numérique a un impact direct sur leur métier (figure E). Au-delà de l'émergence de nouveaux métiers, le numérique entraîne, en effet, une large mutation des compétences attendues chez les cadres.

Dans l'industrie notamment, on assiste à une intégration massive d'outils numériques sur toutes les dimensions de la chaîne industrielle 16 : conception, fabrication, logistique, maintenance, vente. Les exemples concrets sont nombreux. La simulation numérique d'une usine permet ainsi de tester facilement de nouveaux procédés. L'impression 3D (appelée aussi fabrication additive)

d'objets ou de pièces ouvre de nouvelles perspectives en matière de personnalisation de la production. L'utilisation de capteurs connectés (Internet des objets) sur des machines offre la possibilité de récupérer des données massives (big data) qui faciliteront les opérations de maintenance (maintenance prédictive). Dans l'industrie automobile, la réalité virtuelle et augmentée 17 permet aux designers et mécaniciens de valider un plan virtuel avant même la construction d'un prototype.

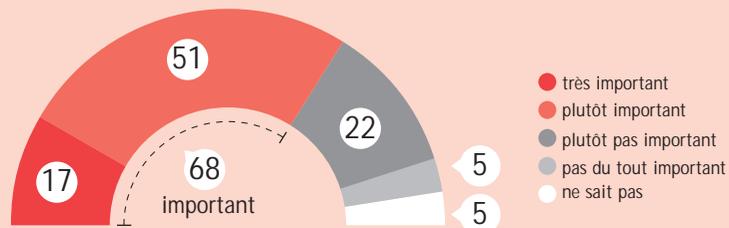
La révolution numérique concerne l'ensemble des secteurs. Par exemple, dans la *supply chain*, on peut, grâce à des capteurs et objets connectés, suivre un produit et envoyer des données concernant sa position géographique en temps réel. L'intelligence artificielle 18, utilisée par certaines grandes entreprises du commerce et de l'industrie notamment, permet de prédire les commandes et d'estimer les variations de la demande à très court terme 19.

Ces nouvelles technologies n'exigent pas seulement la maîtrise de nouveaux outils, elles modifient également l'organisation du travail. Les activités sont de plus en plus organisées en mode projet, et la capacité à



FIGURE E

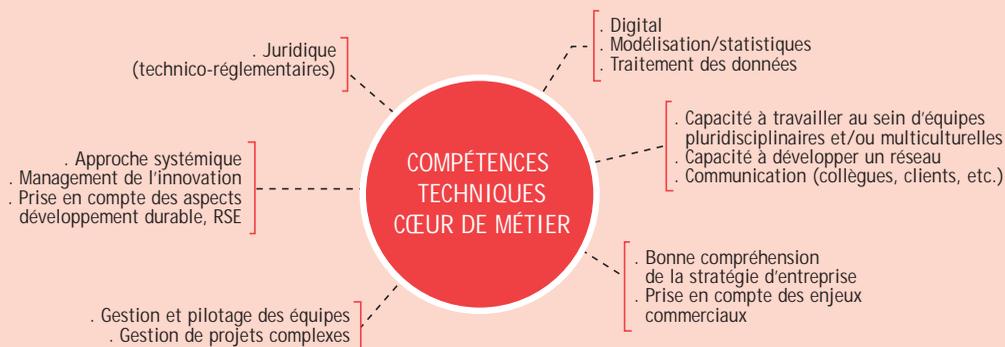
PART DES CADRES ESTIMANT QUE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE À UN IMPACT DIRECT SUR LEUR MÉTIER (EN %)



Source : La transformation numérique, Apec, septembre 2018.

FIGURE F

LES NOUVELLES COMPÉTENCES REQUISES POUR LES CADRES



Source : *Évolution des métiers et compétences cadres : quels enjeux ?* Apec, février 2018.

communiquer avec une pluralité d'acteurs devient une compétence clé des cadres. Les cadres sont convaincus qu'ils doivent s'adapter en permanence et faire preuve de polyvalence, la polycompétence constituant à leurs yeux un atout décisif pour réussir ²⁰. L'intelligence relationnelle, la capacité de négociation, la capacité à construire et mener des projets, la transdisciplinarité... sont de plus en plus valorisées.

Ainsi, en plus des exigences sur les compétences d'expertise cœur de métier, spécifiques à chaque fonction et qui restent fortes, six groupes de compétences transverses ont pu être identifiés (figure F). Il ne s'agit pas de maîtriser toutes ces compétences dès le début de son parcours professionnel, mais d'être conscient que ces compétences sont un atout pour les cadres qui veulent évoluer ²¹.

Les cadres questionnent de plus en plus leur relation au travail et à l'entreprise

Le numérique transforme plus globalement les rapports au temps et à l'espace, avec de nouvelles façons de travailler (télétravail, plateformes collaboratives, etc.). Une nouvelle relation des cadres au travail et à l'entreprise serait-elle en train de s'installer ?

Les parcours dans l'emploi sont de fait de moins en moins linéaires. En France, si le CDI demeure la forme dominante d'emploi, en particulier pour les cadres, la part du travail indépendant progresse depuis plusieurs années, notamment suite à la création du statut d'autoentrepreneur. Parallèlement, le développement du salariat multiemployeur, des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé questionne les relations à l'emploi.

La part des cadres ayant concrètement expérimenté les nouvelles formes d'emploi reste marginale mais est révélatrice de nouvelles aspirations pour les profils les plus qualifiés ²². Pour certains cadres, l'accès à l'entrepreneuriat ou à ces nouvelles formes d'emploi n'est toutefois pas un choix de première intention. Elle peut traduire, notamment pour les seniors et les jeunes diplômé.e.s, des difficultés rencontrées dans leur recherche d'un poste salarié.

Malgré tout, le premier motif d'accès ou de motivation des cadres pour ces formes d'emploi est le souhait de recouvrer une certaine autonomie dans leurs arbitrages professionnels, ainsi qu'une meilleure conciliation entre travail et vie privée. En outre, la maturité des compétences professionnelles et la confiance dans leur expertise métier sont des facteurs qui vont encourager les cadres à poursuivre leur carrière sous une nouvelle forme d'emploi.



19



20



21



22

C'est la même motivation qui est à l'œuvre dans le souhait de certains cadres de réorienter leur carrière vers un secteur davantage porteur de sens. À ce titre, l'économie sociale et solidaire (qui regroupe associations, fondations, coopératives et mutuelles) attire un nombre croissant de cadres ²³. Ils espèrent y servir l'intérêt général, mais aussi avoir davantage de latitude dans la gestion de leurs activités et de leur emploi du temps, dans l'objectif de concilier plus aisément vie professionnelle et vie personnelle.

Des modèles RH se développent pour prendre en compte les nouveaux contours du rôle des cadres

Les cadres des ressources humaines se trouvent directement impactés par les transformations précitées. Les métiers RH sont eux-mêmes en pleine transformation sous l'effet de nouvelles réglementations, du développement de certains canaux de recrutement ou d'enjeux stratégiques renouvelés pour l'entreprise ²⁴.

Les DRH participent de plus en plus à la stratégie des entreprises en étant davantage impliqués dans les comités de direction. Les experts en rémunération et avantages sociaux, chargés d'élaborer des politiques de rémunération attractives et performantes, sont en outre de plus en plus recherchés et contribuent au développement de la dimension stratégique de la fonction, liant performance économique (maîtrise de la masse salariale) et performance sociale (attractivité, fidélisation, reconnaissance). Enfin, le rôle stratégique des responsables en relations sociales, garants de la cohésion sociale, est confirmé. Leur perception du climat social et leur expertise juridique sont indispensables en conseil et en appui des directions générales.

Mais les RH doivent également répondre aux nouvelles aspirations des cadres (plus d'autonomie, de flexibilité, meilleure qualité de vie au travail, etc.), et ceci dans une perspective de fidélisation des talents. Cadres et RH s'accordent sur les principaux critères de l'employabilité d'un cadre : expertise, notoriété, qualité du réseau et expérience d'encadrement, qui favorisent l'adaptabilité et une évolution autonome sur le marché du travail ²⁰.

Les entreprises sont donc attendues sur leur capacité à faire évoluer leur population de cadres, acteurs majeurs de la transformation des entreprises.

En 2019, attirer et fidéliser les cadres restera décisif pour les entreprises, pour des raisons conjoncturelles mais aussi du fait de transformations structurelles du marché de l'emploi cadre. Dans cet écosystème en accélération, la connaissance précise des évolutions des métiers et des compétences est cruciale, tant pour les cadres (dans une logique d'employabilité et de sécurisation de leurs parcours professionnels) que pour les entreprises (pour recruter les compétences idoines et réussir leur transformation) ■

Des études aux outils pour mieux servir nos publics cibles



L'ANNUAIRE DES MÉTIERS : UN PANORAMA COMPLET DES MÉTIERS CADRES

400 fiches en ligne présentent une vision détaillée d'un métier dans toute sa complexité : activités principales exercées, compétences techniques et aptitudes requises, profils, rémunérations, opportunités de progression professionnelle, facteurs d'évolution, etc. Des témoignages de cadres apportent un éclairage concret et complémentaire.



Plus d'info sur le site apec.fr

23



24



LES ÉTUDES PUBLIÉES PAR L'APEC CITÉES DANS CE DOCUMENT

- 1 *Prévisions 2018-2020 des recrutements de cadres en France*, juillet 2018.
- 2 *Note de conjoncture du 4^e trimestre 2018*, octobre 2018.
- 3 *Perspectives de l'emploi cadre 2018*, février 2018.
- 4 *De l'offre au recrutement, recrutements et tension*, mars 2018.
- 5 *Sourcing cadres – édition 2018*, juin 2018.
- 6 *Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés*, décembre 2018.
- 7 *L'emploi cadre : une répartition inégale sur le territoire*, mars 2015.
- 8 *Baromètre Apec jeunes diplômé-e-s – édition 2018*, avril 2018.
- 9 *L'alternance dans l'enseignement supérieur*, avril 2018.
- 10 *Panorama des mobilités professionnelles des cadres – édition 2018*, juin 2018.
- 11 *Évolution de la rémunération des cadres – édition 2018*, septembre 2018.
- 12 *Les écarts de salaires hommes-femmes*, mars 2015.
- 13 *Sortir des inégalités femmes-hommes : le regard des salariés du privé*, mars 2018.
- 14 *Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise*, mars 2017.
- 15 *La transformation numérique : regards de cadres de l'industrie et de la construction*, septembre 2018.
- 16 *Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres*, septembre 2018.
- 17 *La réalité virtuelle et augmentée – tendance métiers dans l'industrie*, septembre 2018.
- 18 *L'intelligence artificielle – tendance métiers dans l'industrie*, septembre 2018.
- 19 *Les métiers du transport et de la logistique*, novembre 2018.
- 20 *Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres*, décembre 2016.
- 21 *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?*, février 2018.
- 22 *Les nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des cadres*, décembre 2017.
- 23 *Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire*, octobre 2015.
- 24 *Évolution de la fonction RH à travers les offres d'emploi de l'Apec*, octobre 2017.

978-2-7336-1134-0
DÉCEMBRE 2018

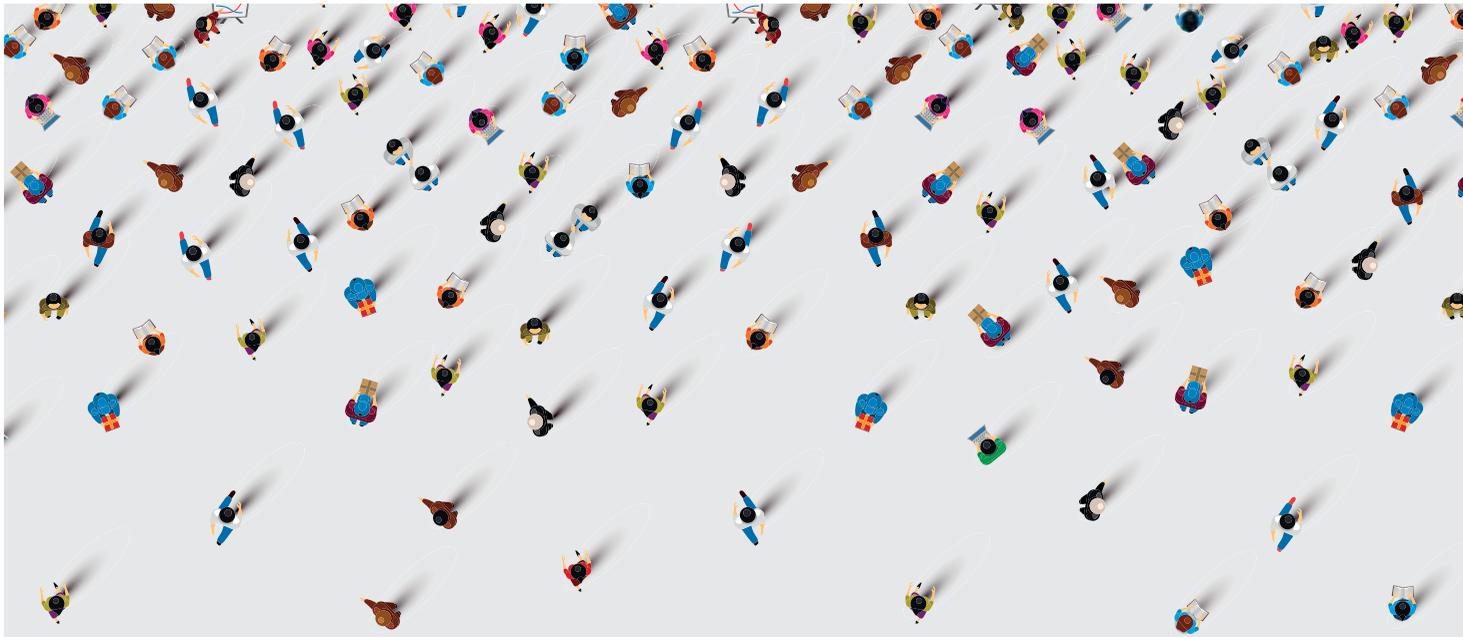
Cette synthèse prospective a été réalisée par le pôle études de la direction données, études et analyses de l'Apec .

© 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 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, 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 L 122-4 et L 335-2 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 gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local



www.apec.fr