

# – L'ESSENTIEL DES ÉTUDES PUBLIÉES EN 2020–

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC





## Pour tout savoir sur le marché de l'emploi cadre

La volonté de ce document est simple : devenir *L'essentiel* des études publiées par l'Apec en 2020. *L'essentiel* parce qu'incontournable pour appréhender l'ensemble des travaux de l'Observatoire de l'Apec de façon synoptique. *L'essentiel* parce que centré sur l'essence-même de chacune des études, réduites à leur substantifique moelle.

Le contexte inédit de l'année 2020 a eu de nombreux impacts sur nos études. Le rythme des transformations et la difficulté des entreprises comme des cadres à se projeter ont posé des défis méthodologiques de taille. Dans le même temps, les clefs de lecture du marché se sont révélées plus indispensables encore que par le passé, pour aider les uns et les autres à trouver des repères.

Pour continuer à jouer son rôle, l'Observatoire de l'emploi cadre a revisité ses approches et poursuivi ses publications pendant la crise. Les publications 2020 – structurées en trois collections – ont pour vocation de contribuer aux trois objectifs suivants :

- > 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.

Espérons que les enseignements présentés dans les pages qui suivent vous seront utiles, et que ce document saura vous donner envie d'en savoir plus sur nos études, sur l'Observatoire et sur tous ceux qui participent à le faire vivre. N'hésitez pas à suivre toute notre actualité sur [corporate.apec.fr](https://corporate.apec.fr) et sur Twitter ([@Apec\\_études](https://twitter.com/Apec_études)) !

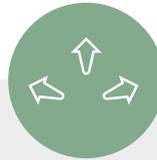
L'Observatoire de l'emploi cadre



## COLLECTION RECRUTEMENT

Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres

- Prévisions Apec 2020
- Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter
- Le recrutement des cadres dans les PME
- Cadres du privé en régions : recrutements et mobilités
- État des lieux et prospective : l'IA dans le recrutement
- Intentions de recrutement et de mobilité des cadres
- Pratiques de recrutement des cadres, édition 2020
- L'identification des compétences dans le recrutement de cadres



## COLLECTION TRAJECTOIRES

Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui en résultent

- Les écarts de salaires femmes-hommes chez les cadres
- Cadres en PME
- Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s
- Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres
- Le portage salarial chez les séniors
- Baromètre 2020 de la rémunération des cadres
- Les salaires dans 43 fonctions cadres



## COLLECTION COMPÉTENCES

Révéler les évolutions des métiers et des compétences cadres en lien avec les transformations sociétales

- Les nouveaux enjeux du management
- Les métiers de la data
- Industrie et construction : quels besoins pour les métiers cadres en Normandie ?
- le télétravail des cadres en temps de crise



## COLLECTION RECRUTEMENT

Analyser les besoins, les difficultés et les processus  
de recrutement des cadres



# PRÉVISIONS APEC 2020



## DES RECRUTEMENTS DE CADRES AU PLUS HAUT

### 1 Une dynamique de créations d'emplois cadres soutenue

- Les entreprises ont recruté 281 300 cadres en 2019, un niveau record. Les recrutements et promotions internes à des postes de cadres ont été nettement supérieurs aux sorties, aboutissant à la création de 75 000 nouveaux postes de cadres en 2019.
- 2020 se présente sur des bases très élevées avec un volume de recrutements de cadres qui pourrait s'établir à 295 600, soit une progression de 5 %.

### 2 Les transformations et les mutations structurelles continueront à être au cœur des besoins en compétences cadres des entreprises

- Les activités informatiques et télécommunication, d'ingénierie-R&D et les activités de conseil pèseraient 45 % de l'ensemble des recrutements.
- Les régions clés pour l'emploi cadre (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France) seraient au rendez-vous de 2020.

### 3 302 000 recrutements en ligne de mire à l'horizon 2022

- L'investissement serait toujours le moteur actif de la croissance et de l'emploi cadre.
- En 2021 et 2022, malgré un rythme de progression perdant nettement en intensité, le cap des 300 000 recrutements de cadres serait atteint puis dépassé.





FÉVRIER 2020

## -AJUSTER LE PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ POUR RECRUTER

Les ajustements diffèrent selon les fonctions mais profitent globalement aux jeunes diplômé.e.s et aux cadres expérimenté.e.s-

### Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi cadre, les difficultés de recrutement persistent et amènent les entreprises à s'ajuster

- > Les recruteurs font état de difficultés pour les deux tiers des recrutements pour lesquels une offre d'emploi a été diffusée sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2018. Ces difficultés sont fortement liées au nombre de candidatures, qui a nettement baissé ces dernières années.
- > Pour autant, le taux de finalisation est stable, avec les deux tiers des postes qui sont pourvus 3 à 6 mois après la parution de l'offre.
- > Pour pallier ces difficultés, les recruteurs revoient certains de leurs critères : 56 % des recrutements ont fait l'objet d'au moins un ajustement, le niveau d'expérience de la personne recrutée étant le critère le plus souvent assoupli.

### Parmi les fonctions les plus recruteuses et en tension, les ajustements sur le profil des candidats diffèrent

- > Les cadres informaticiens étant très demandés, les candidatures sont rares et le niveau de difficultés perçu est très élevé. Quand les recruteurs procèdent à des ajustements, c'est très souvent en revoyant leurs critères d'expérience à la baisse, ce qui permet à de nombreux jeunes diplômé.e.s d'être recruté.e.s.
- > En études-R&D, il y a là aussi pénurie de candidatures. Le diplôme étant un prérequis pour ces postes à haute technicité, les ajustements y sont peu nombreux. Toutefois, des cadres expérimenté.e.s peuvent tirer leur épingle du jeu.
- > Dans le domaine commercial-vente, les difficultés sont moins nombreuses mais les recruteurs procèdent souvent à des ajustements ou ont des critères ouverts dès le départ.

### Les ajustements facilitent les recrutements, qu'ils s'inscrivent ou non dans un contexte de tension

- > Les ajustements s'activent plus ou moins facilement selon les fonctions cadres et les postes à pourvoir, mais fluidifient globalement les recrutements. Ces pratiques favorisent notamment l'embauche des jeunes diplômé.e.s et des cadres les plus expérimenté.e.s.





MARS 2020

## –LE RECRUTEMENT DES CADRES DANS LES PME

Des recrutements souvent difficiles qui passent surtout par les offres d'emploi et le réseau de relations–

- La moitié des petites et moyennes entreprises (PME) ont recruté au moins un cadre au cours des deux dernières années**

  - > 39 % des PME (entreprises de moins de 250 salarié-e-s) ont recruté au moins un cadre au cours des douze derniers mois et 13 % entre douze et vingt-quatre mois.
  - > La fréquence des recrutements augmente avec la taille des entreprises. Parmi les PME de 50 à 249 salarié-e-s, près des trois quarts ont recruté au moins un cadre dans les deux dernières années.
- La majorité des PME indique avoir eu des difficultés à recruter**

  - > 57 % des PME déclarent avoir rencontré des difficultés pour leur dernier recrutement de cadre.
  - > Ces difficultés trouvent leur source notamment dans les salaires proposés et la localisation géographique.
- Pour recruter, les PME misent tout, ou presque, sur l'offre d'emploi et leur réseau de relations**

  - > Pour recruter leur dernier cadre, les PME ont principalement utilisé la publication d'offres d'emploi (80 %) et leur réseau de relations (66 %).
  - > Le réseau de relations est utilisé nettement plus fréquemment que dans les grandes entreprises (66 % versus 52 %).
- Le besoin d'accompagnement des PME est centré surtout sur l'optimisation des offres d'emploi**

  - > Seulement une PME sur cinq déclare avoir besoin d'être aidée dans ses recrutements de cadres. C'est toutefois le cas d'un quart des PME de 50 à 249 salarié-e-s.
  - > Le besoin d'accompagnement porte surtout sur l'optimisation de l'attractivité de leurs offres d'emploi et une aide à la sélection des modes de diffusion de l'offre.





# CADRES DU PRIVÉ EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Eric Guillaumot**

Délégué régional Apec Auvergne-Rhône-Alpes

“ En 2019, le marché de l'emploi cadre en Auvergne-Rhône-Alpes est resté dynamique avec 30 440 recrutements de cadres, soit un niveau record. La région demeure au deuxième rang des régions les plus recruteuses derrière l'Île-de-France. La bonne tenue du marché de l'emploi cadre régional a été impulsée par les services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie-R&D, activités juridiques, comptables et de conseil) mais aussi par la bonne orientation de l'industrie très présente sur le territoire (chimie, pharmacie, mécanique, métallurgie, etc.). Pour 2020, en revanche, c'est l'incertitude qui prévaut. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique régional et a fortiori sur les recrutements de cadres. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE ÉQUILIBRÉ ENTRE INDUSTRIE ET SERVICES

- ▶ Un positionnement géographique favorable
- ▶ Une région en pointe dans les activités de R&D
- ▶ Une métropole lyonnaise attractive et dynamique

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE EN 2019

- ▶ Une croissance économique légèrement érodée
- ▶ Une progression des effectifs salariés de la région au même rythme que le national
- ▶ Plus de 30 000 recrutements de cadres enregistrés en 2019

## UNE RÉGION TRÈS ATTRACTIVE POUR LES CADRES

- ▶ La région gagne plus de cadres qu'elle n'en perd
- ▶ De nombreux cadres en provenance de l'Île-de-France
- ▶ Les services supérieurs, vecteur d'attractivité en région





# CADRES DU PRIVÉ EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Dominique Dousot**

*Députée régionale Apec Bourgogne-Franche-Comté*

« Première région industrielle française, la Bourgogne-Franche-Comté bénéficie d'un environnement favorable pour les entreprises de ce secteur. En 2019, les entreprises régionales ont recruté 5 800 cadres du secteur privé et plus particulièrement des cadres commerciaux et des cadres en production industrielle-chantier. En lien avec les importantes mutations structurelles (technologiques, écologiques, etc.), les entreprises ciblent des profils expérimentés et dotés en compétences pointues pour répondre à leurs besoins. Toutefois, l'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Pour 2020, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique de la région et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. »



## UN TISSU ÉCONOMIQUE MARQUÉ DU SCEAU DE L'INDUSTRIE

- ▶ Une situation géographique favorable
- ▶ Un tissu productif fortement industriel
- ▶ Une concentration de l'emploi cadre dans la zone d'emploi de Dijon

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE EN 2019

- ▶ Une croissance économique légèrement érodée
- ▶ Une légère progression des effectifs salariés
- ▶ 5 800 embauches de cadres réalisées en 2019

## UNE ATTRACTIVITÉ EN DEMI-TEINTE

- ▶ La région perd plus de cadres qu'elle n'en attire
- ▶ Les cadres en provenance d'autres territoires bénéficient à tous les secteurs
- ▶ Un quart d'entre eux ont quitté l'Île-de-France





# CADRES DU PRIVÉ EN BRETAGNE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Olivier Maurin**  
Délégué régional Apec Bretagne

« Bénéficiant d'atouts indéniables liés à son cadre de vie, la Bretagne dispose également d'une économie attractive et dynamique grâce notamment à un puissant écosystème dans les domaines de l'informatique, de la cybersécurité et de l'agroalimentaire. Les entreprises bretonnes se sont montrées particulièrement actives en 2019 en recrutant 8 200 cadres (+4 % sur un an) dont plus d'un quart d'informaticiens. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique breton et a fortiori sur les recrutements de cadres. »



## RENNES, CŒUR DE L'ÉCONOMIE BRETONNE

- ▶ Un maillage urbain équilibré qui couvre l'ensemble du territoire
- ▶ Des pôles d'excellence notamment dans l'économie du numérique
- ▶ Une métropole rennaise dynamique

## DE NOMBREUX RECRUTEMENTS DANS L'INFORMATIQUE EN 2019

- ▶ 8 200 recrutements de cadres réalisés en 2019
- ▶ De nombreuses opportunités dans la zone d'emploi de Rennes
- ▶ De nombreux cadres informaticiens recrutés dans les entreprises bretonnes

## UN TERRITOIRE ATTRACTIF POUR LES CADRES

- ▶ La Bretagne attire toujours plus de cadres
- ▶ Le cadre de vie breton et la dynamique territoriale, deux atouts majeurs
- ▶ Des cadres en provenance principalement de l'Île-de-France et des Pays de la Loire





# CADRES DU PRIVÉ EN CENTRE-VAL DE LOIRE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Anthony Fumard**

Délégué régional Apec Centre-Val de Loire

“ En région Centre-Val de Loire, les entreprises se sont montrées particulièrement actives en recrutant près de 6 700 cadres en 2019, soit une progression de 10 % sur un an. Bénéficiant d'un solide socle industriel, près d'un tiers de ces embauches émanent d'entreprises industrielles de nombreuses filières. Cette belle dynamique ne devrait pas perdurer en 2020. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique de la région Centre-Val de Loire et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UNE ÉCONOMIE TERRITORIALE DIVERSIFIÉE MAIS POLARISÉE

- ▶ Un territoire doté de solides atouts liés aux grands pôles économiques nationaux
- ▶ Une polarisation forte de l'activité économique autour de deux zones d'emploi
- ▶ Des bassins d'emploi qui peuvent souffrir d'un déficit d'attractivité

## UNE CONJONCTURE EN DEMI-TEINTE

- ▶ La progression de l'emploi salarié s'essouffie en région Centre-Val de Loire en 2019
- ▶ Mais l'emploi cadre ne cesse de progresser depuis 2016
- ▶ Près de 6 700 recrutements de cadres réalisés en 2019

## UNE RÉGION QUI PERD PLUS DE CADRES QU'ELLE N'EN ATTIRE

- ▶ D'importants flux de cadres entrants et sortants avec les autres régions
- ▶ Les cadres franciliens sont les plus nombreux à venir travailler en Centre-Val de Loire
- ▶ Les grandes entreprises régionales sont les principales bénéficiaires de ces flux





# CADRES DU PRIVÉ DANS LE GRAND EST : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Jacques Triponel**

*Délégué régional de l'Apec Grand Est*

“ Les entreprises régionales ont recruté 12 300 cadres en 2019, une progression de 9 % supérieure à celle enregistrée à l'échelle nationale (+6 %). Trois recrutements de cadres sur dix sont à mettre à l'actif de l'industrie, témoignant de son fort ancrage régional. Les recruteurs ont sollicité, en premier lieu, les cadres commerciaux mais également des profils plus techniques : études et R&D, production industrielle-chantier, informatique. Après ce bon millésime 2019, l'incertitude est très forte pour 2020. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique du Grand Est et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE AVEC DE FORTS CONTRASTES

- ▶ Une situation géographique privilégiée
- ▶ Une industrie en mutation
- ▶ Une capitale régionale puissante qui attire cadres et investissements

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE EN RETRAIT

- ▶ Un ralentissement de la croissance dans le Grand Est en 2019
- ▶ 12 310 recrutements de cadres réalisés en 2019
- ▶ L'industrie perd des emplois

## UNE ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE MULTIPOLAIRE

- ▶ La région attire moins de cadres qu'elle n'en perd
- ▶ Les cadres en provenance d'autres régions se répartissent dans les nombreux pôles urbains qui maillent le territoire
- ▶ La région attire en premier lieu des cadres de moins de 30 ans





# CADRES DU PRIVÉ DANS LES HAUTS-DE-FRANCE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Valérie Fenaux**

Déléguée régionale Apec Hauts-de-France



Profitant de sa position géographique privilégiée au croisement des échanges européens, la région Hauts-de-France est connectée à 4 grandes capitales européennes (Amsterdam, Bruxelles, Londres et Paris). Forte d'une économie diversifiée, et de la présence de leaders mondiaux, la région bénéficie d'un socle industriel important et d'une métropole lilloise positionnée sur des services à forte valeur ajoutée. Dans un contexte économique porteur, les entreprises régionales ont recruté 18 000 cadres du privé en 2019 (+12 % en un an) et plus particulièrement des cadres informaticiens et commerciaux. Cette dynamique pourrait s'interrompre. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique de la région et *a fortiori* sur les recrutements de cadres.



## UN TISSU ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ ET UN POSITIONNEMENT TERRITORIAL STRATÉGIQUE

- ▶ Une situation géographique stratégique
- ▶ Un tissu économique porté par des activités industrielles et des services à forte valeur ajoutée
- ▶ Une concentration de l'emploi cadre dans la zone d'emploi de Lille

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE

- ▶ Une croissance économique légèrement érodée
- ▶ Une légère progression des effectifs salariés
- ▶ 18 000 embauches de cadres en 2019

## UNE ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE À RENFORCER

- ▶ La région perd plus de cadres qu'elle n'en gagne
- ▶ Les cadres nouvellement installés viennent souvent d'Île-de-France
- ▶ Les nouveaux arrivants ont moins de 40 ans dans 80 % des cas





# CADRES DU PRIVÉ EN ÎLE-DE-FRANCE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Guy Gustin**

*Délégué régional Apec Île-de-France*

« Place forte de l'emploi cadre, le tissu économique francilien bénéficie d'un dynamisme et d'une attractivité qui ne se sont pas démentis en 2019. Les entreprises franciliennes ont ainsi recruté plus de 134 000 cadres soit une progression de 7 % sur un an. Les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le conseil, les trois secteurs à forte valeur ajoutée et moteurs de l'emploi cadre, ont été les principaux contributeurs de cette croissance. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique francilien et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. Pour autant si bon nombre de recrutements ont été ajournés, certains recruteurs sont restés très actifs notamment en recherchant des cadres commerciaux ou des juristes. Même réduits, les besoins en compétences demeurent. »



## UN TISSU ÉCONOMIQUE ET TERRITORIAL STRATÉGIQUE

- ▶ Une situation géographique stratégique
- ▶ Un tissu économique porté par des activités à forte valeur ajoutée
- ▶ Une concentration de l'emploi cadre dans la zone d'emploi de Paris

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE EN 2019

- ▶ Une croissance économique légèrement érodée
- ▶ Une progression des effectifs salariés impulsée par le tertiaire marchand
- ▶ 134 000 embauches de cadres en 2019

## UN TERRITOIRE ATTRACTIF POUR LES CADRES

- ▶ Des flux importants de cadres entrants et sortants en Île-de-France
- ▶ Des cadres en provenance de toutes les régions
- ▶ Les jeunes de moins de 30 ans sont les plus nombreux à rejoindre la région pour un premier emploi cadre





# CADRES DU PRIVÉ EN NORMANDIE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Marc Lesueur**

Délégué régional Apec Normandie

“ En 2019, le marché de l'emploi cadre est resté bien orienté. Les entreprises normandes ont recruté près de 6 900 cadres, soit une progression de 7 % sur un an, légèrement supérieure à celle observée à l'échelle nationale (6 %). En lien avec les spécificités sectorielles de la région, les recruteurs ont été particulièrement actifs dans l'industrie avec 30 % des embauches, une proportion deux fois supérieure à la moyenne hexagonale. Cette dynamique pourrait s'interrompre en 2020. En effet, l'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique normand et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UNE ACTIVITÉ POLARISÉE SUR CERTAINES ZONES D'EMPLOI

- ▶ Un territoire caractérisé par une diversité d'activités
- ▶ Des zones d'emploi, marquées par des spécificités sectorielles
- ▶ Une forte concentration de cadres dans certains bassins d'emploi

## DE NOMBREUX RECRUTEMENTS DANS L'INDUSTRIE EN 2019

- ▶ De nombreuses opportunités dans les zones d'emploi de Rouen, Caen et du Havre
- ▶ 6 850 recrutements de cadres en 2019
- ▶ De nombreux cadres en production industrielle et dans les services techniques recrutés

## UNE ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE À RENFORCER

- ▶ La Normandie perd plus de cadres qu'elle n'en attire
- ▶ Les cadres arrivent dans plus d'un tiers des cas d'Île-de-France
- ▶ Ces nouveaux arrivants ont très souvent moins de 40 ans





# CADRES DU PRIVÉ EN NOUVELLE-AQUITAINE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Danielle Sancier**

*Députée régionale Apec Nouvelle-Aquitaine*

“ En 2019, la vitalité du marché de l'emploi des cadres ne s'est pas démentie en Nouvelle-Aquitaine avec un volume de recrutements de cadres record (13 100). Les entreprises régionales ont également actionné le levier des promotions internes de salariés au statut de cadre pour répondre à leurs besoins. Les secteurs des services et de l'industrie ont été les moteurs majeurs du marché de l'emploi cadre, avec des besoins en compétences diversifiés. Toutefois, cette dynamique pourrait s'interrompre en 2020. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique de la région et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ

- ▶ Un développement démographique et économique qui se poursuit
- ▶ Des filières d'excellence
- ▶ Des territoires aux activités économiques complémentaires

## TRÈS BONNE TENUE DE L'EMPLOI CADRE EN 2019

- ▶ Une conjoncture économique favorable en 2019
- ▶ 13 100 recrutements de cadres en 2019 soit un niveau record
- ▶ Compétences et expertises recherchées en études-R&D

## UN TERRITOIRE TRÈS ATTRACTIF POUR LES CADRES

- ▶ La Nouvelle-Aquitaine attire toujours plus de cadres
- ▶ Une métropole régionale dynamique et un cadre de vie attractif
- ▶ Des cadres en provenance principalement de l'Île-de-France et de l'Occitanie





# CADRES DU PRIVÉ EN OCCITANIE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Jean-Sébastien Fiorenzo**  
Délégué régional Apec Occitanie

“ S'appuyant sur des pôles d'excellence sectoriels (aéronautique, industrie pharmaceutique, activités informatiques, etc.) et des structures de recherche au rayonnement international, la région Occitanie bénéficie d'une économie dynamique. Les entreprises régionales ont ainsi recruté en 2019 près de 16 000 cadres (+2 % sur un an). Les cadres informatiques et ceux spécialisés dans les études et la R&D ont été particulièrement sollicités et ont représenté respectivement 24 % et 19 % des embauches. Pour autant, ce contexte porteur ne devrait pas perdurer. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique occitan et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UNE ÉCONOMIE RÉGIONALE TRÈS DYNAMIQUE

- ▶ L'innovation et les activités à forte valeur au cœur de l'économie régionale
- ▶ Deux métropoles, Toulouse et Montpellier, qui polarisent entreprises, investissements et cadres
- ▶ Des zones d'emploi de nature différente avec des spécificités sectorielles marquées

## LES CADRES INFORMATIENS PARTICULIÈREMENT SOLLICITÉS EN 2019

- ▶ Un contexte économique porteur en 2019
- ▶ 15 090 recrutements de cadres réalisés en 2019
- ▶ Les entreprises ont privilégié les informaticiens et les jeunes cadres déjà expérimentés

## DE NOMBREUX CADRES ARRIVENT DANS LA RÉGION

- ▶ La région gagne autant de cadres qu'elle en perd
- ▶ De nombreux échanges avec l'Île-de-France
- ▶ La région attire essentiellement des cadres de moins de 40 ans





# CADRES DU PRIVÉ EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR ET CORSE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Bruno Jonchier**

*Délégué régional Apec Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse*

“ En 2019, le marché de l'emploi cadre en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse s'est caractérisé par un niveau d'embauches record. Ainsi, les entreprises régionales ont recruté 17 250 cadres, soit une progression de 7 % sur un an. Les cadres de moins de dix ans d'expérience ont été les plus courtisés et ont représenté à eux seuls 73 % des recrutements. Après une année 2019 dynamique, l'incertitude est très forte pour 2020. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et, il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ

- ▶ Un littoral dynamique et ouvert
- ▶ Des spécificités sectorielles infrarégionales marquées
- ▶ Un emploi cadre fortement polarisé autour de Marseille-Aubagne et Aix-en-Provence

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE PORTEUR EN 2019

- ▶ La croissance est restée bien orientée en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse en 2019
- ▶ Tous les secteurs d'activité ont participé à la progression de l'emploi salarié
- ▶ 17 250 recrutements de cadres

## UNE ATTRACTIVITÉ AFFIRMÉE

- ▶ La région gagne plus de cadres qu'elle n'en perd
- ▶ Des nouveaux cadres souvent en provenance de l'Île-de-France
- ▶ Des cadres mobiles de moins de 40 ans très majoritairement





# CADRES DU PRIVÉ EN PAYS DE LA LOIRE : RECRUTEMENTS ET MOBILITÉS

**Michèle Sallembien**

Déléguée régionale Apec Pays de la Loire

“ Les entreprises ligériennes ont recruté 12 500 cadres en 2019. C'est le secteur des services autour des activités informatiques et de la banque-assurance qui a été le plus actif, même si l'industrie n'a pas été en reste. Les entreprises régionales ont prioritairement recruté des jeunes cadres ayant de un à cinq ans d'expérience professionnelle. Les cadres informaticiens, les commerciaux et ceux spécialisés dans les études et la R&D ont été les plus sollicités. Cette dynamique pourrait s'interrompre en 2020. L'entrée en récession de la France sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 aura un impact significatif sur l'économie et l'emploi, notamment sur les recrutements. Et il est prématuré d'en prévoir les impacts sur le tissu économique ligérien et *a fortiori* sur les recrutements de cadres. ”



## DES CADRES EN POSTE CONCENTRÉS DANS CERTAINES ZONES D'EMPLOI

- ▶ Un territoire caractérisé par une diversité d'activités
- ▶ Des zones d'emploi attractives, marquées par des spécificités sectorielles
- ▶ Une forte concentration de cadres et des opportunités dans quelques zones d'emploi

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE BIEN ORIENTÉ EN 2019

- ▶ Un contexte économique régional qui suit le tempo national
- ▶ Une légère progression des effectifs salariés
- ▶ 12 500 recrutements de cadres réalisés en 2019

## LA RÉGION ATTIRE LES CADRES

- ▶ La région des Pays de la Loire attire plus de cadres qu'elle n'en perd
- ▶ Des cadres en provenance principalement d'Ile-de-France
- ▶ Les trois quarts des nouveaux arrivants ont moins de 40 ans





## –ÉTAT DES LIEUX ET PROSPECTIVE L'IA DANS LE RECRUTEMENT

SEPTEMBRE 2020

Des solutions de recrutement nombreuses  
aux effets controversés–

### Les solutions de recrutement basées sur l'IA sont théoriquement capables de prendre en charge tout le processus de recrutement mais restent encore exploratoires

- > L'IA est principalement utilisée dans les premières phases du recrutement (recherche d'emploi, mise en relation, *sourcing*, présélection) mais peut aussi être déployée dans d'autres domaines RH (mobilité interne, organisation du travail, etc.).
- > Les solutions développées sont essentiellement constituées de *chatbots* et d'outils de *matching* rapprochant les profils les plus adaptés des besoins des recruteurs.
- > L'IA présente des limites dans les compétences analysées et les types de recrutements concernés.

### Malgré un gain de temps et d'argent, l'IA comporte des risques discriminatoires et d'uniformisation des profils

- > En réalisant les tâches chronophages et fastidieuses, l'IA permet un gain de temps et d'argent lors des processus de recrutement.
- > Mais en reproduisant des comportements *via* des algorithmes, l'IA tend à uniformiser les profils sélectionnés et peut laisser place à certains biais.
- > Ces biais devraient pouvoir être réduits par un contrôle accru des données et leur prise en compte dans la programmation.

### Selon les experts, la complémentarité du recours à l'IA et des compétences humaines pourrait être une source d'évolution des métiers RH

- > L'expertise des recruteurs est nécessaire lors de la sélection finale des candidates qui leur est d'ailleurs toujours confiée.
- > L'IA devrait permettre aux services RH de se centrer sur des tâches non automatisables et à plus forte valeur ajoutée.





## –INTENTIONS DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITÉ DES CADRES BAROMÈTRE DU 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2020

OCTOBRE 2020

Un dernier trimestre à faible visibilité  
qui clôturera 2020 sur une baisse historique  
de 30 à 40 % des recrutements de cadres -

« La crise inédite que nous vivons a plongé l'économie dans une profonde récession. La période de confinement a mis à l'arrêt des secteurs entiers de l'économie et a stoppé les investissements des entreprises. Les TPE-PME ont été touchées plus intensément que les autres. Les cadres n'ont pas été épargnés par les impacts très lourds de la crise sur le marché du travail.

Pour le dernier trimestre de l'année, les entreprises sont plongées dans l'incertitude. Près d'une sur deux déclare ne pas être en mesure d'anticiper son niveau d'activité. Pour autant, certaines prévoient des recrutements et anticipent toujours des difficultés à trouver des candidats et des candidates qui correspondent à leur besoin. En effet, des compétences restent difficiles à trouver, dans le numérique, les études R&D, etc., mais émerge aussi des difficultés conjoncturelles : les entreprises pourraient être confrontées à un ralentissement des mobilités avec des cadres en poste plus frileux à bouger.

Face à l'urgence, l'Apec est mobilisée pour accompagner les TPE-PME dans leurs recrutements de cadres, mais aussi garder le contact avec celles qui dans le contexte actuel ne recrutent plus, pour préparer avec elles, la reprise et aider aux mobilités internes de leurs compétences. »

**Gilles Gateau – Directeur général de l'Apec**

- ➊ Pour 2020, le nombre de cadres recrutés serait **en baisse de 30 à 40 %** par rapport à 2019, soit entre 170 000 et 200 000.
- ➋ Au 4<sup>e</sup> trimestre 2020, entre 37 000 à 47 000 recrutements de cadres sont prévus mais restent à confirmer compte tenu des difficultés anticipées par les entreprises.
- ➌ Les intentions d'embauches les plus élevées sont dans les **activités de services à forte valeur ajoutée, moteurs de l'emploi cadre**.
- ➍ Quatre populations sont fragilisées par la crise : jeunes diplômé-e-s, cadres en fin de carrière, cadres demandeurs d'emploi, et côté entreprises, les TPE-PME.





## –PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES CADRES, ÉDITION 2020

OCTOBRE 2020

Un contexte de crise qui pourrait conduire les entreprises à renforcer leur processus de sélection des candidat·e·s –



### La crise va modifier le contexte de tension dans lequel s'effectuaient les recrutements de cadres en 2019

- > En 2019, près de la moitié des entreprises estimaient avoir rencontré des difficultés lors de leurs recrutements, en raison notamment d'un manque de candidatures.
- > Avec la crise, qui s'est déjà traduite par une baisse d'un tiers des offres d'emploi au premier semestre 2020, le vivier de candidat·e·s disponibles devrait augmenter.
- > Des difficultés devraient toutefois perdurer pour certains profils en raison d'un déficit structurel de candidatures et des réticences des cadres à changer d'entreprise.



### La tendance des entreprises à diversifier leurs canaux de recrutement devrait se poursuivre

- > Les entreprises ont pris l'habitude de mobiliser une grande diversité de canaux de *sourcing* au premier rang desquels la diffusion d'une offre et le recours au réseau.
- > La crise pourrait toutefois se traduire par un afflux de candidatures spontanées et un recours plus important à l'approche directe pour recruter des cadres en poste.
- > Parce qu'elles devront continuer à attirer les talents dont elles ont besoin pour traverser la crise, la marque employeur restera un enjeu majeur pour les entreprises.



### La volonté de limiter les risques pourrait toutefois conduire les recruteurs à rechercher le maximum de garanties

- > La sélection des candidat·e·s repose pour beaucoup d'entreprises sur les mêmes fondamentaux : lettre de motivation, présélection téléphonique et entretien physique.
- > Mais l'enjeu du recrutement en période de crise pourrait conduire les grandes entreprises et les plus grosses PME à renforcer leur processus de sélection en ayant (par exemple) davantage recours à des tests ou à un contrôle des références.
- > Les plus petites PME pourraient quant à elles privilégier, encore plus qu'avant, le recrutement de candidat·e·s connu·e·s ou recommandé·e·s.





DÉCEMBRE 2020

## – L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES DANS LE RECRUTEMENT DE CADRES

Un processus fait d'ajustements  
au fil de l'eau–

- Lors d'un recrutement, les compétences recherchées varient selon les interlocuteurs et s'affinent au fur et à mesure**

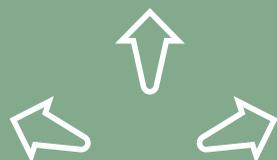
  - > La notion de compétences reste imprécise pour nombre d'acteurs du recrutement (managers opérationnels, RH, consultants entreprises), et elle est souvent apparentée en premier lieu aux missions et activités techniques associées au poste à pourvoir. Cela est vrai pour toutes les entreprises.
  - > Les entreprises distinguent cependant trois types de compétences : techniques, transversales et comportementales. Ces compétences peuvent toutefois avoir un sens différent selon les métiers cadres exercés.
  - > La liste initiale des compétences recherchées n'a pas la même importance et fait l'objet d'ajustements tout au long du processus de recrutement.
- Les compétences techniques, transversales, comportementales jouent des rôles différents au cours du recrutement**

  - > L'identification et l'évaluation des compétences techniques permettent d'opérer un premier tri des candidatures reçues ; celles relatives aux compétences comportementales de départager les candidat-e-s restant-e-s.
  - > Ces processus d'identification et d'évaluation sont globalement peu outillés, même si des tentatives d'objectivation et de rationalisation existent.
  - > Les recruteurs procèdent à des ajustements en cas de difficulté de recrutement. Ceux-ci concernent essentiellement les compétences techniques jugées plus facilement perfectibles que les *soft-skills*.
- La décision finale de recruter s'appuie sur les compétences identifiées mais ne s'y limite pas**

  - > La logique « adéquationniste » qui voudrait rapprocher (y compris parfois automatiquement) compétences recherchées par les entreprises et compétences détenues par les cadres, est ainsi peu opérante dans les faits.
  - > Au-delà des compétences formalisées en amont et qui peuvent évoluer au cours du recrutement, la capacité des candidat-e-s à convaincre de leur motivation, à acquérir des compétences ou encore à s'intégrer au sein d'une équipe sont des éléments clés dans la prise de décision finale. Or il s'agit précisément des dimensions de compétences les plus difficilement objectivables.







## COLLECTION TRAJECTOIRES

Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui en résultent



## – LES ÉCARTS DE SALAIRES FEMMES-HOMMES CHEZ LES CADRES

FÉVRIER 2020

Des évolutions de salaire et de carrière  
plus lentes pour les femmes–

### La moitié de l'écart salarial entre les femmes et les hommes cadres ne peut s'expliquer par les caractéristiques de l'emploi occupé

- > En 2018, la rémunération médiane des hommes cadres était 16 % supérieure à celle des femmes.
- > Un écart de 8 % subsiste si l'on compare les rémunérations des hommes et des femmes occupant les mêmes postes et ayant les mêmes caractéristiques.
- > Cet écart n'évolue pas significativement depuis 2013.

### Les femmes voient l'évolution de leur rémunération ralentir au fur et à mesure de l'avancée de leur carrière

- > Les femmes cadres occupent moins souvent des postes de responsables hiérarchiques.
- > Lorsqu'elles accèdent aux postes à responsabilité, l'écart de rémunération par rapport aux hommes est encore plus important.

### Certains facteurs réduisent les écarts salariaux

- > À profil équivalent, si l'écart salarial entre les femmes cadres et les hommes cadres est de 7 % dans les entreprises de 1 000 salarié·e·s et plus, il s'élève à 10 % dans celles de moins de 20 salarié·e·s.
- > Les femmes cadres sortant de filières d'ingénierie et de niveau Bac +5 connaissent moins d'écarts salariaux.





## -CADRES EN PME

Une étude sur les parcours individuels  
et les contextes d'entreprise-

MARS 2020

- 

**Les cadres travaillant en PME sont nombreux et présentent un profil spécifique**

  - > La moitié des cadres sont en emploi dans une PME.
  - > Si le diplôme n'y est pas la garantie du statut de cadre, les PME n'hésitent pas à confier une responsabilité d'équipe à leurs jeunes recrues.
  - > La part des diplômé-e-s de niveau inférieur à Bac +5, celle des femmes cadres et celle des jeunes cadres résidant hors d'Île-de-France sont nettement supérieures à celles observées dans les grandes entreprises.
- 

**Les cadres des PME portent un regard positif sur le management de leurs structures**

  - > Ils mettent principalement en avant le rapport particulier aux individus (reconnaissance, autonomie, confiance, etc.), la souplesse et le dynamisme du fonctionnement interne.
  - > Ils portent sur les grandes entreprises un regard critique pour leur dimension bureaucratique et rigide.
  - > Ils s'investissent particulièrement dans la représentation du personnel.
- 

**Le regard qu'ils portent sur leur parcours est diversifié en fonction de leur formation**

  - > Chez les moins diplômé-e-s, le « dépassement de soi » est particulièrement évoqué.
  - > Ingénieur-e-s et docteur-e-s mettent en avant leur développement professionnel autonome.
  - > Les autres diplômé-e-s évoquent les stratégies développées pour parvenir au statut de cadre.
- 

**Plusieurs profils se distinguent selon leur attitude par rapport à la mobilité**

  - > La majorité ne la recherche pas et optent pour la stabilité, en dehors d'évolutions en interne.
  - > D'autres la pratiquent de façon calculée pour parvenir à leurs objectifs.
  - > D'autres enfin, s'avèrent hyper-mobiles, soit d'une PME à une autre, soit selon un parcours en grandes entreprises qui a fini par se stabiliser en PME.



Clermont  
Recherche  
Management





## -BAROMÈTRE 2020 DE L'INSERTION DES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S

MAI 2020

Un début de carrière réalisé dans de bonnes conditions mais sur lequel pèse l'incertitude liée à la conjoncture

**L'insertion des jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2018 s'est bien réalisée, dans le contexte positif et stable antérieur au déclenchement de la crise sanitaire**

- > L'accès à l'emploi se maintient à un niveau élevé : 94 % des jeunes ont déjà connu un premier emploi, et 85 % occupent un emploi 12 mois après l'obtention de leur diplôme.
- > Les conditions d'emploi demeurent favorables, la rémunération connaissant une légère augmentation.

**Cependant, de nombreux points de fragilité persistent pour certains jeunes diplômé·e·s**

- > Le processus d'accès à l'emploi demeure fastidieux, se prolongeant parfois sans pour autant donner accès à un poste correspondant à la discipline de formation et / ou au niveau de qualification.
- > Des conditions précaires (temps partiel non choisi, contrats non durables, statut non cadre) peuvent peser sur leur début de carrière.
- > Le début de parcours est plus fragmenté dans les TPE-PME.

**Avec la crise sanitaire, les jeunes diplômé·e·s feront face à des difficultés accrues**

- > Les promotions 2019 et 2020 seront particulièrement fragilisées par la conjoncture.
- > Cependant, les titulaires des diplômes les plus recherchés, notamment dans les domaines les plus technologiques, continueront à tirer leur épingle du jeu.





JUILLET 2020

## –PANORAMA 2020 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES

Des mobilités à niveau constant que la crise sanitaire et économique pourrait remettre en question–

- 

**La crise aura un impact en 2020 sur la mobilité des cadres, notamment externe**

  - > En 2019, la mobilité externe s'est maintenue à un niveau équivalent à celui des années précédentes mais devrait connaître une contraction en 2020
  - > Au premier semestre 2020, tous les secteurs d'activité ont vu leurs offres d'emploi cadre chuter, bien que des différences soient perceptibles
  - > Cette réduction des possibilités de mobilité externe pourrait avoir un effet négatif sur la satisfaction et l'engagement des cadres
  
- 

**La mobilité interne pourrait répondre à certaines aspirations des cadres et aux dynamiques de transformation des entreprises**

  - > La mobilité interne, moins soumise aux aléas conjoncturels, pourrait être plébiscitée par les cadres
  - > Elle peut être source de satisfactions et d'avantages pour les cadres
  
- 

**Le poids des mobilités subies ou contraintes pourrait augmenter en 2020**

  - > Beaucoup de cadres pourraient faire face à une situation de chômage et se voir contraints de changer de fonction ou de métier, ou à déménager pour retrouver un emploi.





MARS 2020

## – LE PORTAGE SALARIAL CHEZ LES SÉNIORS

Un moyen de se maintenir en emploi, notamment  
lorsque la fin de carrière est difficile–

### Les séniors constituent un groupe particulièrement concerné par le travail non salarié

- > Bien que sa croissance soit très légère, la part des travailleurs non salariés (TNS) dans l'emploi total (elle s'établit en France à 11,6 % en 2017, contre 10,9 % en 2009 et 11,4 % en 2003 selon l'OCDE) alimente des discours sur le renouveau du travail indépendant et la déstabilisation du salariat.
- > La population des séniors se caractérise par une forte proportion de TNS (19 % en 2017 pour les plus de 50 ans, selon l'enquête emploi de l'Insee).

### À mi-chemin entre le salariat et le travail indépendant, le portage salarial semble particulièrement adapté au maintien en emploi des séniors

- > Cette forme d'emploi permet d'assurer la continuité des droits salariaux pour une population qui a passé l'essentiel de sa carrière dans une situation de salarié.
- > Le portage salarial permet ainsi aux séniors une transition professionnelle « adoucie ».
- > Le maintien en emploi des séniors par le portage salarial est toutefois très variable selon les situations et apparaît adapté à l'exercice de certains métiers spécifiques.



## – BAROMÈTRE 2020 DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Une consolidation des rémunérations en 2019, qui pourrait être remise en question par la crise de 2020 –

SEPTEMBRE 2020

### La rémunération des cadres s'est consolidée en 2019

- > La rémunération brute annuelle médiane des cadres (fixe + variable) s'est stabilisée à 50 000 euros fin 2019, après deux années consécutives d'augmentation.
- > Les services, premier secteur employeur de cadres, ont connu une poursuite de l'augmentation des rémunérations de +2,1 % entre 2018 et 2019.
- > Des écarts de rémunération persistent selon le genre et la région.
- > Les cadres en début de carrière ont particulièrement bénéficié de la dynamique du marché et du contexte de tension en 2019, avec une augmentation notable de leur rémunération.

### La crise de 2020 devrait avoir un impact sur les composantes variables de la rémunération

- > La part variable de la rémunération devrait baisser, affectant en particulier les cadres commerciaux et ceux des grandes entreprises.
- > L'intéressement et la participation devraient être moindres en 2020.

### Les changements de trajectoires auront aussi un effet en 2020 sur les rémunérations

- > Les cadres en début de carrière pourraient être moins bien lotis que leurs aînés en matière d'évolution salariale.
- > Les cadres pourraient être beaucoup moins nombreux à connaître une mobilité externe et à bénéficier d'une évolution salariale.
- > L'augmentation du nombre de cadres passant par une période de chômage pourrait affecter leurs rémunérations.





**TRAJECTOIRES**  
salaires & trajectoires

## – LES SALAIRES DANS 43 FONCTIONS CADRES

SEPTEMBRE 2020

Édition 2020-

- **Le salaire médian des cadres en poste (salaire fixe + part variable) s'établit à 50 k€ : la moitié des cadres perçoit un salaire annuel brut inférieur à ce montant et l'autre moitié un salaire supérieur**
  - > 80 % des salaires des cadres sont compris dans une fourchette allant de 36 à 85 k€.
  - > 54 % des cadres bénéficient d'une rémunération comprenant une partie variable.
- **Les salaires des cadres varient fortement selon la fonction exercée**
  - > La rémunération des cadres est, par exemple, de 43 k€ dans la fonction Ventes en magasin contre 67 k€ en Direction informatique.
  - > Le document propose pour 43 fonctions une fiche détaillée sur la rémunération : salaires selon la mission exercée, la localisation géographique, la taille ou le secteur de l'entreprise, etc.
- **Les salaires proposés dans les offres d'emploi diffèrent du salaire des cadres en poste**
  - > Pour les 43 fonctions étudiées, le salaire médian proposé dans les offres d'emploi publiées par l'Apec est indiqué.
  - > Le salaire médian proposé dans les offres d'emploi est en moyenne plus faible que les salaires des cadres en poste (40 k€ contre 50 k€). En effet, les entreprises recherchent principalement des cadres jeunes avec quelques années d'expérience. Or, le salaire et la durée de l'expérience professionnelle sont étroitement corrélés.



## COLLECTION COMPÉTENCES

Révéler les évolutions des métiers et des compétences cadres en lien avec les transformations sociétales



## – LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT

DÉCEMBRE 2019

Une indispensable combinaison de compétences métier et comportementales pour concilier nouvelles attentes et impératifs de performance–

### Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management

- > Près de trois quarts des cadres managers disent avoir constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices à leur égard.
- > Ces nouvelles attentes, essentiellement relationnelles, portent sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative.
- > Responsables d'une équipe mais aussi d'une activité, les cadres managers n'en restent pas moins attendus et évalués sur leur performance opérationnelle.

### Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles

- > Accaparés par de multiples tâches qui leur réclament de plus en plus de temps, les managers ont tendance à se focaliser sur leurs missions opérationnelles.
- > Ils rencontrent également de nombreux dilemmes, au premier rang desquels la conciliation entre autonomie des équipes et contrôle de leur activité.
- > Ces évolutions conduisent 4 managers sur 10 à estimer que leur fonction est devenue plus difficile qu'avant, ce qui ne les empêche pas de continuer à s'y projeter.

### Le développement des compétences managériales est indissociable de celui des compétences comportementales

- > Disposer d'un socle de compétences métier est un prérequis pour les cadres managers pour exercer leurs missions et ne pas manager « hors sol ».
- > Convaincus que manager est avant tout une question de personnalité, les cadres accordent toutefois une importance croissante aux *soft skills*, en particulier l'écoute.
- > Conscients de devoir continuer à développer leurs compétences managériales, les managers souhaiteraient pouvoir se former davantage et prendre de la hauteur.





## – LES MÉTIERS DE LA DATA

Zoom sur sept métiers qui placent les données au cœur de leur activité –

OCTOBRE 2020

- 

**La révolution numérique a fait rentrer nombre d'entreprises dans l'ère du big data**

  - > Le volume croissant des données disponibles, leur variété et la rapidité avec laquelle elles sont créées et échangées, ont fait basculer nombre d'entreprises dans l'ère du big data.
  - > Le big data joue un rôle de plus en plus stratégique pour les entreprises : l'exploitation des données permettant notamment d'assurer un meilleur suivi de leur performance, d'analyser les comportements des consommateurs, d'identifier des opportunités de marché...
  
- 

**Les entreprises ont besoin de mobiliser des compétences spécifiques pour tirer profit au mieux des données**

  - > Celles-ci relèvent de trois champs distincts : celui de la collecte et du stockage des données, celui du traitement et de la modélisation des données, et celui de la protection des données
  - > En tout ce sont 7 métiers qui placent les données au cœur de leur activité et qui sont décrits dans ce document.





OCTOBRE 2020

## –INDUSTRIE ET CONSTRUCTION : QUELS BESOINS POUR LES MÉTIERS CADRES EN NORMANDIE ?

Des recrutements portés sur des activités  
« cœur de métier » et qui devraient ralentir  
dans un contexte de crise–

- **En 2019, les entreprises industrielles et de construction en Normandie ont publié 4 300 offres d'emploi cadre sur [apec.fr](http://apec.fr) pour recruter avant tout des profils « cœur de métier »**
  - > En 2019, les métiers de la qualité, ceux des process et du pilotage industriel ont été les plus recherchés dans l'industrie ; dans la construction, il s'agissait des métiers de la conduite de travaux et de l'ingénierie d'affaires.
  - > Pour ces métiers jugés stratégiques pour l'activité des entreprises, les besoins de recruter se sont avérés immédiats.
- **3 % de ces offres d'emploi cadre font référence aux technologies innovantes ou à de nouvelles expertises**
  - > En plus des industriels et des constructeurs, nombre de prestataires de services opérant dans le champ des télécommunications, de l'informatique et de la R&D pour le compte des donneurs d'ordre de la Région, recrutent aussi des profils avec des compétences nouvelles.
  - > Optimiser les systèmes de production, réduire les coûts de maintenance et de consommation énergétique et se positionner sur de nouveaux marchés participent aux enjeux stratégiques de ces recrutements.
- **Déjà jugés difficiles, les recrutements devraient être freinés sous les effets de la crise liée au Covid-19**
  - > Comme dans beaucoup de régions, les recrutements sont considérés comme difficiles en Normandie, en raison du déficit d'attractivité de certaines filières et de certains territoires, mais aussi d'un manque d'adéquation entre les candidatures reçues et les besoins des entreprises.
  - > La crise sanitaire devrait freiner les investissements si indispensables aux mutations des entreprises, même si certains besoins devraient perdurer pour garantir la pérennité des activités des entreprises et maintenir leur compétitivité.





## - LE TÉLÉTRAVAIL DES CADRES EN TEMPS DE CRISE

DÉCEMBRE 2020

Un mode de travail expérimenté dans un contexte atypique et que les cadres aspirent à pérenniser-

- L'urgence sanitaire a provoqué un changement d'échelle et de nature du télétravail des cadres**

  - > Le télétravail s'est transformé du jour au lendemain d'une pratique occasionnelle en une modalité de travail à part entière : 53 % des cadres télétravaillaient toujours de façon régulière en septembre 2020.
  - > Le management à distance concerne à présent une part importante des équipes : 36 % des cadres managers avaient une majorité de télétravailleurs au sein de leur équipe au mois de septembre 2020.
  - > Cadres et managers se sont emparés des outils collaboratifs : 65 % des cadres en télétravail ont interrogé par ce biais avec leur manager pendant le premier confinement (contre 43 % auparavant).
- Cette expérience a donné aux cadres l'envie de combiner présentiel et travail à distance**

  - > Le travail confiné a révélé aux cadres le risque d'isolement et le besoin d'un environnement adapté pour télétravailler dans de bonnes conditions.
  - > Pour autant, 83 % d'entre eux souhaitent télétravailler à l'avenir, le plus souvent deux à trois jours par semaine. Ils aspirent ainsi à un modèle hybride, mêlant télétravail et présentiel, escomptant gagner par ce biais en temps et en sérénité.
  - > La possibilité de télétravailler constitue désormais un critère important pour 69 % des cadres dans le choix d'une entreprise, notamment pour les plus jeunes.
- Pour s'installer durablement, le télétravail devra faire ses preuves hors contexte de crise**

  - > Le télétravail doit encore convaincre qu'il n'améliore pas seulement la qualité de vie et la concentration des individus, mais qu'il est source d'efficacité collective.
  - > Travailler à distance suscite des besoins de formation, exprimés par 62 % des cadres, 68 % des cadres managers et 74 % dans des fonctions RH.
  - > 89 % des cadres managers ont conscience de devoir contribuer à cette évolution des modes de travail. Pour ce faire, ils considèrent qu'il leur faudra s'appuyer sur deux piliers : la communication et la confiance.





 @Apec\_Etudes

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.

Toutes les études sont disponibles sur le site  
[corporate.apec.fr](https://corporate.apec.fr)

---

**ISBN 978-2-7336-1235-4**  
**DÉCEMBRE 2020**

—  
Ce document a été réalisé 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<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, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).*

---

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

---

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local



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