

# - L'ESSENTIEL DES ÉTUDES PUBLIÉES EN 2019 -

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 : faire découvrir *L'essentiel* des études publiées par l'Apec en 2019. 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.

Chaque année, la Commission études paritaire de l'Apec propose en effet un programme d'études ambitieux, axé sur les **grandes orientations stratégiques** de l'association. Le **programme d'études 2019** avait par exemple pour objectifs d'éclairer les stratégies des entreprises face aux difficultés de recrutement, les enjeux de la formation professionnelle ou encore les dynamiques régionales de l'emploi cadre.

La mise en œuvre de ce programme a donné lieu à 50 publications structurées en trois **collections** pour :

- > 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.

Une publication « hors-série » vient ponctuer l'année en présentant une analyse transversale et prospective qui met en lumière les 5 grands 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 dressant le bilan des études réalisées en 2019, ce document dessine aussi, en filigrane, les **contours du programme d'études 2020** (présenté en fin de parcours). Il viendra à son tour répondre aux interrogations soulevées par les études de l'année précédente et accompagner les orientations stratégiques de l'Apec, avec pour finalité d'aider l'ensemble des parties prenantes du marché de l'emploi cadre à **prendre des décisions plus éclairées**.

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) !



## COLLECTION RECRUTEMENT

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

### PRÉVISIONS P.05

- Prévisions Apec 2019
- Notes de conjoncture
- Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques
- Panoramas de l'emploi cadre en région
- Le marché de l'emploi cadre dans le secteur transports et logistique
- Le marché de l'emploi cadre dans le commerce interentreprises
- Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres
- Le marché de l'emploi cadre dans l'industrie agroalimentaire
- Recrutements et pratiques de *sourcing* des cadres RH

### PROCESSUS P.28

- Attractivité du Centre-Val de Loire
- Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres
- Baromètre *Sourcing* cadres, rétrospective 2009-2019
- Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres
- Attractivité des régions auprès des cadres d'Île-de-France
- Comment les entreprises recrutent leurs cadres dans 16 secteurs d'activité
- Réseaux sociaux et recrutement des cadres



## COLLECTION TRAJECTOIRES

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

### PARCOURS P.35

- Les stratégies de carrière des ingénieur-e-s dans l'industrie des semi-conducteurs
- Rapport au travail et mobilité professionnelle
- Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s
- Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres
- La fabrique des cadres
- Les cadres et la formation professionnelle

### INÉGALITÉS P.42

- Inégalité en début de carrière
- Baromètre 2019 de la rémunération des cadres
- La négociation salariale à l'embauche
- Les salaires dans 43 fonctions cadres
- Rémunération des cadres RH

# 1 HORS-SÉRIE



## COLLECTION COMPÉTENCES

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

### MÉTIERS P.47

- Les besoins en compétences cadres dans l'ESS
- Réalité du marché de l'emploi cadre dans l'environnement

### SOCIÉTÉ P.50

- La transformation numérique dans les PME
- Salariat et autres formes d'emploi
- Les cadres et le portage salarial
- Usine du futur, bâtiment du futur : 12 métiers en émergence
- Compétences attendues chez les cadres
- Nouveaux enjeux du management



## HORS-SÉRIE

Une lecture transversale pour faire émerger les récurrences et articulations afin de révéler les enjeux du marché de l'emploi cadre pour 2020

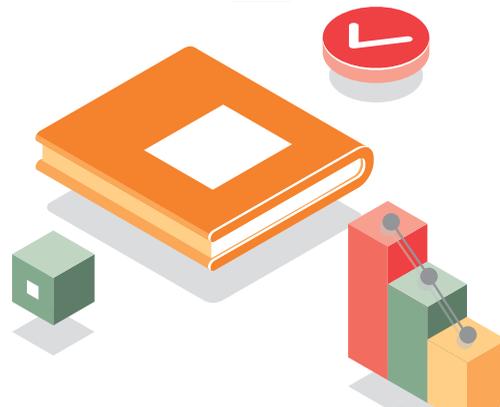
P.56

- 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2020



## PROGRAMME 2020

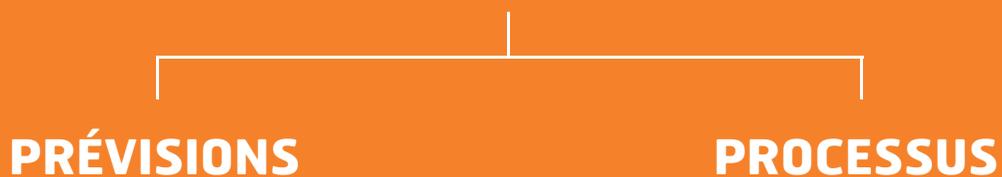
P.58





## **COLLECTION RECRUTEMENT**

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





# PRÉVISIONS APEC 2019



## LA VITALITÉ DE L'EMPLOI CADRE SE CONFIRME

1

### La progression des recrutements devrait perdurer en 2019

- Les entreprises ont recruté 266 400 cadres en 2018 soit +11 % sur un an.
- En 2019, le volume de recrutements de cadres pourrait osciller entre 270 700 et 292 000, soit une progression entre +2 % et +10 %.

2

### L'emploi cadre devrait continuer à être porté par le secteur des services et l'Île-de-France

- 45 % des recrutements prévus pour 2019 seraient concentrés dans trois secteurs des services : informatique-télécommunication, ingénierie-R&D et conseil.
- L'Île-de-France resterait le principal pourvoyeur de recrutements cadres (48 % des embauches) et affiche une dynamique positive, comme la plupart des régions.

3

### Le seuil record des 300 000 recrutements pourrait être atteint en 2021

- La croissance économique à l'horizon 2021 serait modérée mais toujours portée par l'investissement, déterminant clé de l'emploi cadre.
- La progression des recrutements de cadres se poursuivrait jusqu'en 2021 mais à un rythme plus mesuré.





# -NOTE DE CONJONCTURE APEC 2<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019

AVRIL 2019

Un marché de l'emploi cadre toujours bien positionné

« Près de 6 entreprises sur 10 envisagent de recruter au moins un cadre au deuxième trimestre 2019, un des plus hauts niveaux mesurés depuis la création du baromètre. Même si des signaux faibles de léger ralentissement sont observés dans l'industrie et la construction, voire le conseil et les services aux entreprises, les moteurs de la dynamique du marché de l'emploi cadre sont bien présents, les entreprises rencontrant des difficultés pour recruter dans certains secteurs et certains métiers. » affirme Bertrand Hébert, directeur général de l'Apec.

Bilan et perspectives de recrutements cadres



Exemple de scénario  
Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadres 2019





JUN 2019

## – LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS LES ACTIVITÉS INFORMATIQUES

Des recrutements au plus haut en 2019

- Les activités informatiques restent le premier secteur créateur d'emploi cadre**

  - > Un cadre sur cinq a été recruté dans les activités informatiques en 2018.
  - > Les recrutements et les promotions internes au statut de cadre ont progressé respectivement de 11 % et 12 % entre 2017 et 2018.
  - > En 2018, le secteur a généré plus de 17 000 créations nettes d'emplois cadres, soit 23 % de l'ensemble des créations d'emplois cadres au niveau national.
  
- Un haut niveau de recrutements de cadres est envisagé dans les activités informatiques en 2019**

  - > En 2019, le volume de recrutements pourrait varier entre 58 790 et 63 260 recrutements, soit une progression comprise entre 5 % et 13 % par rapport à 2018.
  - > Ces prévisions sont plus optimistes que celles enregistrées pour l'ensemble du marché qui pourraient osciller entre +2 % et +10 %.
  
- Les cadres informaticiens de moins de 5 ans d'expérience seraient la cible privilégiée des recruteurs pour 2019**

  - > Les informaticiens représenteraient plus de 7 recrutements cadres sur 10.
  - > Les cadres débutants et les jeunes cadres de 1 à 5 ans d'expérience seraient plus souvent recrutés que dans les autres secteurs.





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**Eric Guillaumot**

*Délégué régional Apec Auvergne-Rhône-Alpes*

“ La dynamique très soutenue dont a bénéficié la région en 2018 devrait se poursuivre en 2019 et permettre de dépasser la barre symbolique des 30 000 recrutements. Les entreprises régionales envisagent de recruter entre 30 200 et 32 500 cadres cette année et ainsi conforter notre région dans sa position de deuxième place clé de l'emploi cadres après l'Île-de-France. Cette bonne tendance de l'emploi cadre devrait être portée en premier lieu par le développement du secteur des services (ingénierie-R&D, informatique, télécommunications, conseil) mais également rendu possible grâce à un tissu industriel fort et encore très présent qui devrait représenter près d'une embauche sur cinq. Sous l'effet des transformations nécessaires des entreprises (numériques, énergétiques, réglementaires), il semblerait que le marché de l'emploi cadre ait aujourd'hui sa propre dynamique et s'affranchisse en partie des aléas conjoncturels. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ ET ATTRACTIF

- › Une situation géographique stratégique
- › Une région en pointe dans les activités de recherche-développement
- › L'emploi cadre est très concentré dans la zone d'emploi de Lyon

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE BIEN ORIENTÉ

- › Une croissance nationale qui profite à la région Auvergne-Rhône-Alpes
- › Une progression modérée des effectifs salariés de la région
- › 29 380 recrutements de cadres enregistrés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES À HAUT NIVEAU

- › Entre 30 200 et 32 500 embauches de cadres prévues en 2019
- › Près de 20 % des recrutements attendus seraient dans l'industrie
- › Les jeunes cadres seraient les plus sollicités
- › De nombreuses opportunités d'emploi pour les cadres en études R&D





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

**Dominique Dousot**

*Députée régionale Apec Bourgogne-Franche-Comté*

« Après un millésime 2018 exceptionnel, les recrutements de cadres devraient se stabiliser en Bourgogne-Franche-Comté à un bon niveau. Les entreprises régionales prévoient 5 500 à 6 030 embauches de cadres en 2019. Ce dynamisme est d'autant plus remarquable que la région conserve une industrie forte, un secteur plus sensible que les autres aux fluctuations conjoncturelles. Signe d'une mutation en cours, de nombreux emplois industriels nécessitent un haut niveau d'expertise et de compétences. En lien avec l'industrie, l'ingénierie R&D est également un moteur fort de l'emploi cadre en Bourgogne-Franche-Comté. Plus globalement, le secteur des services devrait toujours représenter une bonne part des recrutements de cadres prévus. »



## UNE ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE PRÉSERVÉE

- › Une situation géographique au carrefour de très grandes régions
- › Une industrie qui se réinvente
- › Des zones d'emploi avec des spécificités sectorielles

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE EN DEMI-TEINTE

- › Un repli des effectifs salariés accompagne le ralentissement de la croissance en 2018
- › Le marché de l'emploi cadre n'en souffre pas
- › 5 900 recrutements de cadres en 2018 : une année record

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES ENCOURAGEANTES

- › 5 500 à 6 030 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Le secteur des services devrait porter la moitié des recrutements
- › Une diversité de profils recherchés sur le plan de l'expérience professionnelle
- › Les cadres d'études R&D et les commerciaux seraient les plus sollicités





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE BRETAGNE

**Olivier Maurin**  
Délégué régional Apec Bretagne

“ Après un bon millésime 2018, le marché de l'emploi cadre devrait être légèrement moins tonique en 2019 mais resterait à très haut niveau. Les entreprises bretonnes prévoient ainsi de recruter entre 7 500 et 8 400 cadres cette année, soit une évolution comprise entre -4 % et +7 % (contre +2 % et +10 % à l'échelle nationale). La région se situerait au 9<sup>e</sup> rang des régions les plus recruteuses. Comme pour l'ensemble de la France, les cadres des fonctions informatique et commercial marketing seraient les plus sollicités ainsi que ceux des activités de services qui viendraient soutenir la dynamique du bassin de Rennes. Il est à noter également pour cette année 2019 des prévisions à la hausse dans l'industrie et qui profiteraient à d'autres bassins bretons. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ QUI SE CONCENTRE SUR RENNES

- › Un maillage urbain équilibré qui couvre l'ensemble du territoire
- › Des pôles d'excellence dans l'économie du numérique
- › Une métropole rennaise dynamique et attractive
- › Une accessibilité favorisée par la ligne LGV Rennes / Paris
- › Un socle industriel très présent
- › Une offre de formation supérieure solide et large

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE

- › Une croissance économique un peu plus soutenue qu'au niveau national en 2018
- › Des effectifs salariés en progression
- › 7 850 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES QUI RESTERAIENT À HAUT NIVEAU

- › 7 500 à 8 400 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Plus de 2 recrutements de cadres sur 10 prévus dans l'industrie
- › Les cadres expérimentés, cible prioritaire des recruteurs
- › Les cadres informaticiens seraient les plus recherchés





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE CENTRE-VAL DE LOIRE

**Anthony Fumard**

*Délégué régional Apec Centre-Val de Loire*

“ La vitalité du marché de l'emploi cadre observé au niveau national concerne également la région Centre-Val de Loire. Celle-ci se distingue en 2018 avec des recrutements cadres en hausse de 21 % par rapport à 2017 (contre 11 % pour l'ensemble de l'Hexagone). En 2019, le cap des 6 000 recrutements de cadres pourrait être de nouveau atteint, voire dépassé à la condition que les entreprises arrivent à trouver les profils et les compétences recherchés. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ 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

- › L'emploi salarié s'érode légèrement en région Centre-Val de Loire en 2018
- › Mais l'emploi cadre progresse
- › Plus de 6 070 recrutements de cadres réalisés en 2018

## UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE INÉGAL MAIS SOUTENU

- › 5 710 à 6 070 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Des moteurs sectoriels divers mais répartis inégalement
- › Les cadres expérimentés seraient les plus recherchés par les recruteurs
- › Les cadres commerciaux et de l'industrie seraient plus prisés qu'au niveau national





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE GRAND EST

**Jacques Triponel**  
Délégué régional Apec Grand Est

“ Pour 2019, le marché de l'emploi cadre devrait se maintenir à haut niveau dans la région Grand Est. En effet après une année 2018 de bonne facture (11 300 recrutements de cadres réalisés, soit une hausse de 15 %), les entreprises régionales pourraient recruter entre 11 000 et 12 200 cadres, soit une évolution comprise entre -3 et +8 %. Ces prévisions sont un peu plus mesurées que celles enregistrées au niveau national (entre +2 et +10 %). Le Grand Est se situerait au 8<sup>e</sup> rang des régions en termes de recrutements de cadres. Les entreprises industrielles se montreraient particulièrement actives avec plus d'un quart des embauches de cadres prévues dans la région. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ CONTRASTÉE

- › Une situation géographique privilégiée
- › Une industrie en mutation
- › Une capitale régionale puissante qui attire cadres et investissements
- › Des zones d'emploi qui souffrent d'un déficit d'attractivité

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE EN RETRAIT

- › Un ralentissement de la croissance dans le Grand Est en 2018
- › 11 209 recrutements de cadres réalisés en 2018
- › Des disparités infrarégionales
- › L'industrie perd des emplois

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES QUI SE MAINTIENNENT

- › 11 000 à 12 200 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Plus de 1 recrutement de cadres sur 4 prévus dans l'industrie
- › Les cadres expérimentés très recherchés
- › Les cadres en études R&D et les commerciaux seraient les plus sollicités





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE HAUTS-DE-FRANCE

**Valérie Fenaux**

*Déléguée régionale Apec Hauts-de-France*

“ La dynamique à l'œuvre observée au cours des cinq dernières années devrait perdurer en 2019 dans les Hauts-de-France. En effet, les entreprises régionales prévoient de recruter entre 15 970 et 17 400 cadres cette année. Les Hauts-de-France resteraient, ainsi, la 3<sup>e</sup> région la plus recruteuse derrière l'Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes. Il faut préciser, toutefois, que ces prévisions de recrutements de cadres dans la région sont plus nuancées que celles observées à l'échelle nationale ou dans d'autres territoires. La présence marquée dans la région de l'industrie et du commerce, secteurs plus sensibles aux fluctuations conjoncturelles en est la principale raison. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ À RENFORCER

- Une situation géographique privilégiée
- Une métropole hillose dynamique qui attire entreprises investissements et cadres
- Des bassins d'emploi avec des spécificités sectorielles marquées

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI RESTE BIEN ORIENTÉ

- La croissance économique a été un peu moins forte dans les Hauts-de-France en 2018
- Les effectifs salariés sont demeurés stables
- 16 120 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES ENCOURAGEANTES

- 15 970 à 17 400 recrutements de cadres prévus en 2019
- Les services, 1<sup>er</sup> recruteur de cadres
- Les jeunes cadres sont les plus recherchés
- Les cadres commerciaux seraient les plus sollicités





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE ILE-DE-FRANCE

**Guy Gustin**

*Délégué régional Apec Ile-de-France*

“ Avec des prévisions oscillant entre 130 000 et 140 000 embauches de cadres en 2019, l'Île-de-France resterait de loin la région phare en concentrant, à elle seule, la moitié des embauches attendues. Cette dynamique favorable à l'emploi cadre est notamment portée par la bonne tenue des activités informatiques et de télécommunication, des activités juridiques, comptables et de conseil et de l'ingénierie-R&D, secteurs très porteurs et particulièrement présents dans le tissu économique régional. Les entreprises solliciteraient en priorité les jeunes cadres ayant de un à cinq ans d'expérience professionnelle. ”



## UN TISSU ÉCONOMIQUE ET TERRITORIAL ATTRACTIF

- › Un positionnement géographique favorable
- › Une région capitale spécialisée dans les activités à forte valeur ajoutée
- › Une concentration de l'emploi salarié dans la zone d'emploi de Paris

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE PORTEUR

- › Une croissance nationale qui profite à l'Île-de-France
- › Une progression des effectifs salariés portée par les activités informatiques et les activités juridiques, de conseil et d'ingénierie
- › 125 750 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES À HAUT NIVEAU

- › Entre 129 530 et 139 600 embauches de cadres prévues en 2019
- › 80 % des recrutements attendus seraient dans les services
- › Les jeunes cadres seraient les plus recherchés
- › De nombreuses opportunités d'emploi pour les cadres informaticiens





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE NORMANDIE

**Marc Lesueur**

*Délégué régional Apec Normandie*

“ La dynamique à l'œuvre observée dans la région en 2018 avec une forte progression des recrutements de cadres (+21 %) devrait perdurer en 2019, et ce après des embauches de cadres en recul en 2017. Ainsi en 2019, les entreprises régionales envisagent de recruter entre 6 700 et 7 000 cadres (soit une hausse comprise entre +4 et +8 %). Des niveaux jamais atteints pour la région si ces prévisions se réalisaient. L'ensemble du tissu économique normand pourrait profiter de cette dynamique. La Normandie se caractérise par une grande diversité d'activités qu'elles soient traditionnelles, de niche ou à haute valeur ajoutée lui permettant d'envisager 2019 sous de bons augures. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ POLARISÉE SUR 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 dans certains bassins d'emploi

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE BIEN ORIENTÉ

- › Une croissance retrouvée en 2018
- › Une progression des effectifs salariés moins importante qu'au niveau national
- › 6 500 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES OPTIMISTES

- › 6 700 à 7 000 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Des recrutements prévus dans l'industrie plus fréquents qu'à l'échelle nationale
- › Les jeunes cadres seraient les plus recherchés
- › Les profils commerciaux seraient les plus sollicités





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE NOUVELLE-AQUITAINE

**Danielle Sancier**

*Déléguée régionale Apec Nouvelle-Aquitaine*

“ La vitalité du marché de l'emploi cadre en Nouvelle-Aquitaine ne fléchit pas. Le volume de recrutements de cadres devrait atteindre un nouveau record en 2019. Les entreprises régionales prévoient ainsi de recruter 13 800 à 15 000 cadres en 2019, soit une progression comprise entre +5 et +14 %, plaçant la Nouvelle-Aquitaine au premier rang des régions les mieux orientées pour 2019. Celles-ci se montrent plus particulièrement optimistes dans le département de la Gironde, qui bénéficie de la dynamique économique et démographique de la métropole bordelaise. Les secteurs des services et de l'industrie seraient les moteurs majeurs du marché de l'emploi cadre, même si les besoins en compétences cadres sont plutôt diversifiés dans la région. ”



## UNE RÉGION ATTRACTIVE

- › Un développement démographique et économique qui se poursuit
- › Une métropole régionale dynamique qui attire entreprises, investissements et cadres
- › Des territoires aux activités économiques complémentaires

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI RESTE BIEN ORIENTÉ

- › Une croissance économique plus soutenue qu'au niveau national en 2018
- › L'emploi privé s'est bien porté
- › 13 170 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES TRÈS PROMETTEUSES

- › 13 830 à 14 990 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Le secteur des services, 1<sup>er</sup> recruteur de cadres
- › Une diversité de profils recherchés sur le plan de l'expérience professionnelle
- › Les cadres d'études R&D et les commerciaux seraient les plus sollicités





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE OCCITANIE

**Jean-Sébastien Fiorenzo**

*Délégué régional Apec Occitanie*

“ Après une année 2018 en demi-teinte pour l'emploi cadre en Occitanie, à la fois marquée par la prudence des recruteurs mais aussi par une pénurie de candidats pour certains métiers, le marché de l'emploi cadre serait mieux orienté en 2019. Ainsi, les entreprises régionales envisagent de recruter entre 15 900 et 17 000 cadres (soit une progression comprise entre +2 % et +9 %), ce qui placerait l'Occitanie en 3<sup>e</sup> position *ex aequo* avec Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur des régions métropolitaines qui recruteraient le plus en 2019. Cette tendance à la hausse des recrutements de cadres serait portée par le secteur des services (et notamment les activités informatiques), qui représente la majorité des intentions de recrutements. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ FORTEMENT POLARISÉE

- › Une croissance démographique dynamique
- › Deux métropoles, Toulouse et Montpellier, qui attirent entreprises, investissements et cadres
- › Des zones d'emploi de nature différente avec des spécificités sectorielles marquées

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE UN PEU PLUS PORTEUR QU'AU NIVEAU NATIONAL

- › Une progression des effectifs salariés
- › Le secteur des services est le 1<sup>er</sup> employeur
- › 15 570 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES ENCOURAGEANTES

- › 15 900 à 17 000 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Des recrutements prévus principalement dans les services
- › Les jeunes cadres seraient les plus recherchés
- › 1 cadre sur 4 serait recruté dans l'informatique





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR ET CORSE

**Bruno Jonchier**

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

“ Nous avons enregistré une forte progression des recrutements de cadres en 2018, année record en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse : 16 070 embauches, soit une hausse de 16 % sur un an. En 2019, la dynamique devrait se poursuivre avec 17 000 recrutements selon notre hypothèse haute. Ce niveau inégalé ne doit pas masquer les difficultés qui font de l'emploi des cadres un marché en forte tension. Les cadres de un à dix ans d'expérience devraient être les plus courtisés et représenter à eux seuls 52 % des recrutements. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ INÉGALE MAIS UN TISSU ÉCONOMIQUE DIVERSIFIÉ

- › Un littoral dynamique et ouvert
- › Des spécificités sectorielles infrarégionales marquées
- › Des bassins d'emploi qui peuvent souffrir d'un déficit d'attractivité

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DEMEURÉ PORTEUR

- › La croissance est restée bien orientée en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse en 2018
- › Tous les secteurs d'activité ont participé à la progression de l'emploi salarié
- › Plus de 16 000 recrutements de cadres réalisés en 2018

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES POSITIVES

- › 16 230 à 17 030 recrutements de cadres prévus en 2019
- › Des moteurs sectoriels divers et dynamiques
- › Les jeunes cadres expérimentés sont les plus recherchés
- › Les cadres commerciaux ont plus d'opportunités qu'ailleurs





# PANORAMA 2019 DE L'EMPLOI CADRE PAYS DE LA LOIRE

**Michèle Sallembien**

*Déléguée régionale Apec Pays de la Loire.*

“ La dynamique à l'œuvre observée ces trois dernières années dans les Pays de la Loire devrait perdurer en 2019. Ainsi cette année, les entreprises régionales prévoient de recruter entre 13 100 et 14 220 cadres (soit une hausse comprise entre +2 et +11 %), une tendance similaire à celle observée au niveau national. Si ces prévisions se réalisaient, la région enregistrerait, à nouveau, un niveau de recrutements de cadres record. Cette embellie devrait profiter à l'ensemble du tissu économique ligérien aussi bien des start-up que des PME ou des grandes entreprises. Les opportunités d'embauches seraient nombreuses et concerneraient l'ensemble des secteurs d'activité. ”



## UNE ATTRACTIVITÉ CONCENTRÉE SUR 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 dans certaines zones d'emploi.

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI RESTE BIEN ORIENTÉ

- › Un contexte économique régional favorable.
- › Une forte progression des effectifs salariés.
- › 12 800 recrutements de cadres réalisés en 2018.

## DES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENTS DE CADRES RECORDS

- › 13 100 à 14 200 recrutements de cadres envisagés en 2019.
- › Des recrutements prévus dans l'industrie plus fréquents qu'à l'échelle nationale.
- › Les jeunes cadres seraient les plus recherchés.
- › Les profils informaticiens seraient les plus sollicités.





## – LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS LE SECTEUR TRANSPORTS ET LOGISTIQUE

JUIN 2019

Des prévisions de recrutements de cadres bien orientées pour 2019

### Les créations nettes d'emplois cadres s'inscrivent en recul dans le secteur Transports et logistique

- > En 2018, le volume des recrutements externes de cadres dans le secteur Transports et logistique a très faiblement progressé (7 110 cadres recrutés, +1 % par rapport à 2017) alors que les promotions internes au statut de cadre ont été en fort recul (-11 % entre 2017 et 2018).
- > Les sorties (démissions, licenciements, départs à la retraite) ont faiblement reculé (-1 %).
- > *In fine*, le secteur a généré 3 020 créations nettes d'emplois cadres contre 3 410 en 2017, soit une baisse de 11 % en un an.

### Les prévisions de recrutements cadres dans le secteur Transports et logistique sont orientées à la hausse pour 2019

- > En 2019, le volume de recrutements pourrait varier entre 7 110 et 7 760 recrutements, soit une progression comprise entre 0 % et 9 % par rapport à 2018.
- > Ces prévisions s'inscrivent dans la tendance globale du secteur des services, principal moteur de l'emploi cadre, et se situent dans la lignée des prévisions enregistrées sur l'ensemble du marché de l'emploi cadre : en augmentation de 2 % à 10 %.

### Les cadres expérimentés, occupant un poste dans les services techniques, principalement dans tous les métiers de la logistique, seraient plus souvent recrutés

- > Les entreprises du secteur Transports et logistique privilégieraient les cadres expérimentés avec plus de dix ans d'expérience (35 % des prévisions de recrutements).
- > Côté fonctions, les cadres des services techniques (achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité) représenteraient plus d'un recrutement cadre sur cinq.





JUN 2019

## – LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES

Un secteur à nouveau créateur d'emplois cadres

### ● La création d'emplois cadres a repris dans le commerce interentreprises en 2018

- > Un climat des affaires en amélioration dans le commerce interentreprises.
- > Après avoir enregistré des destructions d'emplois cadres en 2017, le secteur a créé près de 2 800 postes en 2018.
- > Cette dynamique retrouvée s'explique par la hausse des recrutements (+13 % sur un an) et des promotions internes de salariés non-cadres au statut de cadre (+22 %) alors que les sorties de cadres ont diminué de 17 % dans le même temps.

### ● La dynamique de recrutement devrait se poursuivre en 2019

- > Le volume des recrutements de cadres prévus dans le commerce interentreprises pourrait varier entre 12 230 et 11 330, soit une hausse comprise entre 1 % et 8 % par rapport à 2018.
- > Si les entreprises restent prudentes, elles envisagent plutôt une croissance de leur effectif cadre dans 11 % des cas.

### ● Les cadres commerciaux de 6 à 10 ans d'expérience sont les principales cibles des recruteurs

- > Les cadres de 6 à 10 ans d'expérience représenteraient plus de 3 recrutements de cadres sur 10 en 2019.
- > Les profils de cadres commerciaux représenteraient plus de la moitié des recrutements du secteur.





JUILLET 2019

## – PRÉVISIONS 2019-2021 DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN FRANCE

Un marché de l'emploi cadre toujours bien orienté



### Le scénario d'une « croissance stabilisée » est privilégié

- > La croissance économique serait moins tonique mais se stabiliserait à partir de 2020.
- > Le ralentissement du commerce mondial et une situation internationale délicate pourraient impacter les exportations hexagonales.
- > Mais les dépenses de consommation des ménages pourraient gagner en vigueur après le trou d'air enregistré fin 2018 et début 2019 et, surtout, l'investissement des entreprises resterait robuste.
- > Les créations d'emploi seraient significatives et le taux de chômage devrait poursuivre sa baisse progressive.



### Le marché de l'emploi cadre est toujours bien orienté

- > 280 600 cadres pourraient être recrutés en 2019 (+5 %) et le seuil des 300 000 pourrait être atteint à l'horizon de la prévision (en 2021).
- > Pour 2019, cette prévision confirme les perspectives des entreprises interrogées fin 2018 par l'Apec pour son enquête annuelle sur les recrutements de cadres.





## —NOTE DE CONJONCTURE APEC 3<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019

JUILLET 2019

Des intentions de recrutement de cadres  
toujours élevées

« Comme depuis plusieurs trimestres consécutifs, près de 6 entreprises sur 10 envisagent de recruter au moins un cadre au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2019. Ce haut niveau d'intentions formalise la bonne orientation du marché de l'emploi cadre, même si davantage d'entreprises déclarent percevoir une situation économique délicate et vouloir réduire leur volume de recrutements de cadres. Les secteurs traditionnellement moteurs de l'emploi cadre, tels que les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le secteur du conseil, affichent encore des intentions de recrutement élevées tout en présentant des tensions récurrentes pour certains profils de cadres » affirme Bertrand Hèbert, directeur général de l'Apec.





## – LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

JUILLET 2019

La progression des recrutements de cadres dans l'agroalimentaire devrait se poursuivre en 2019



### L'industrie agroalimentaire a contribué à la création d'emplois cadres en 2018

- > Le nombre de recrutements de cadres a atteint un niveau record dans le secteur agroalimentaire avec 4 450 cadres recrutés en 2018 (+28 % par rapport à 2017).
- > Les promotions internes au statut de cadre ont, quant à elles, progressé de 53 % entre 2017 et 2018.
- > *In fine*, les créations nettes d'emplois cadres générées par le secteur agroalimentaire ont presque doublé, passant de 650 nouveaux postes de cadres en 2017 à 1 200 en 2018.



### Les prévisions de recrutements de cadres sont à la hausse dans le secteur agroalimentaire pour 2019

- > Les entreprises de l'industrie agroalimentaire prévoient de recruter entre 4 540 et 4 760 cadres, soit une progression comprise entre 2 % et 7 % par rapport à 2018.
- > Ces prévisions se situent dans la lignée de celles enregistrées sur l'ensemble du marché de l'emploi cadre avec une hausse des recrutements qui pourraient osciller entre 2 % à 10 %.



### Les entreprises de l'industrie agroalimentaire sont prioritairement en quête de cadres expérimentés et de cadres commerciaux

- > Les cadres expérimentés ayant plus de 10 ans d'expérience représenteraient un tiers des prévisions de recrutements des entreprises de l'industrie agroalimentaire (contre 23 % sur l'ensemble du marché de l'emploi cadre).
- > Les fonctions commerciale, services techniques et production industrielle rassembleraient, à elles trois, deux tiers des recrutements de cadres (respectivement 32 %, 19 % et 17 %).





JUILLET 2019

## – RECRUTEMENTS ET PRATIQUES DE SOURCING DES CADRES RH

Près de 8 000 cadres RH sont recrutés chaque année par les entreprises

- Les cadres de la fonction RH ont faiblement profité de la vitalité du marché de l'emploi cadre**

  - > 7 700 cadres RH ont été recrutés par les entreprises en 2018 soit une progression de 1,3 % sur un an (contre + 11 % pour l'ensemble des fonctions).
  - > Ces recrutements représentent 3 % de l'ensemble des embauches de cadres.
  - > En 2019, les recrutements de cadres RH devraient être stables.
  
- Les recrutements de cadres RH sont polarisés dans les entreprises de services, notamment franciliennes**

  - > Près de 8 cadres RH sur 10 sont recrutés dans le secteur des services...
  - > ...et dans 52 % des cas en Île-de-France.
  - > Les grandes entreprises sont les plus actives.
  
- Des pratiques de recrutements classiques**

  - > Une stratégie de *sourcing* multicanale où la diffusion d'offres d'emploi reste centrale.
  - > 16 % des postes de cadres RH ont été pourvus grâce aux réseaux sociaux.
  - > Un marché de l'emploi cadre RH très transparent et un marché caché de très faible ampleur même si certains cadres recrutés étaient déjà connus des recruteurs.
  - > Des procédures de contrôle et des tests complètent le processus de recrutement.





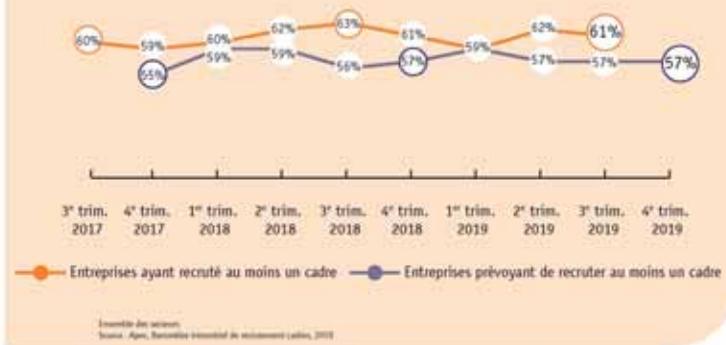
# -NOTE DE CONJONCTURE APEC 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019

OCTOBRE 2019

Le marché de l'emploi cadre est toujours bien orienté

« La vitalité du marché de l'emploi cadre se confirme trimestre après trimestre avec près de 6 entreprises sur dix envisageant de recruter au moins un cadre au cours du 4<sup>e</sup> trimestre 2019. Les activités informatiques et l'ingénierie R&D affichent des niveaux d'intentions très élevés alors que les secteurs industriels sont en retrait. Revers de la médaille, les difficultés de recrutement restent prégnantes pour certains profils et certaines fonctions » affirme Bertrand Hébert, directeur général de l'Apec.

Bilan et perspectives de recrutements cadres





## – LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS LES ACTIVITÉS INFORMATIQUES

DÉCEMBRE 2019

Des entreprises toujours très actives en matière de recrutement de cadres–

- 

**Les entreprises des activités informatiques affichent des prévisions de recrutements bien orientées**

> 92 % d'entre elles envisagent de recruter au moins un cadre au quatrième trimestre 2019.
- 

**La diffusion d'offres d'emploi reste de loin le premier moyen pour rechercher des candidats et satisfaire les besoins en compétences cadres**

> Si 95 % des entreprises du secteur des activités informatiques utilisent les offres pour obtenir des candidatures, 30 % d'entre elles ont finalisé leur dernier recrutement via ce canal.

> Les sites de réseaux sociaux professionnels sont utilisés par 84 % des entreprises, et dans 20 % des cas, leur dernier recrutement s'est réalisé via ce canal.
- 

**Les difficultés de recrutement persistent**

> Les trois quarts des recruteurs du secteur affirment qu'il est difficile de trouver des candidats adaptés au poste à pourvoir.

  
syntec numérique





## –ATTRACTIVITÉ DU CENTRE-VAL DE LOIRE

Des cadres franciliens prêts à rejoindre  
la région sous conditions

MARS 2019

- 1 Les besoins en recrutement de cadres en Centre-Val de Loire sont importants, mais les postes sont difficiles à pourvoir :**
  - > Les recrutements ont atteint un niveau record en 2018 et devraient rester à haut niveau en 2019.
  - > Toutefois les entreprises de la région se disent freinées dans leurs recrutements du fait de la forte proximité qui existe entre le Centre-Val de Loire et l'Île-de-France, et l'absence de notoriété de leur territoire.
- 2 Les entreprises gagneraient à retrouver confiance en leur attractivité :**
  - > 8 % des cadres franciliens font du Centre-Val de Loire une de leurs régions préférées dans le cadre d'une mobilité professionnelle, et 61 % pourraient envisager cette destination sous condition.
  - > Le cadre de vie offert par la région pourrait séduire les cadres franciliens.
- 3 Des pistes d'action peuvent être engagées par les entreprises de la région pour renforcer plus encore son attractivité :**
  - > Valoriser le poste et le cadre de travail proposés mais aussi l'écosystème économique régional.
  - > Adapter les processus de recrutement aux profils ciblés.
  - > Déployer des dispositifs permettant un meilleur accueil de ces derniers.





## – LES PRATIQUES DE VEILLE ET DE RECHERCHE D'EMPLOI DES CADRES

Les cadres entretiennent leur réseau pour être en veille continue, et démultiplient les stratégies lorsqu'ils sont en recherche active

JUIN 2019

- Les cadres en poste entretiennent leur réseau de relations sur le long cours, même lorsqu'ils ne sont pas en recherche d'emploi :**

  - > 84 % des cadres jugent important d'entretenir leur réseau.
  - > Les deux tiers jugent leur réseau efficace.
  
- Actuellement, la majorité des cadres en poste sont en veille, plus ou moins active, sur les offres d'emploi :**

  - > 65 % d'entre eux ont consulté les offres d'emploi au cours des douze derniers mois.
  - > Plus de 4 sur 10 sont abonnés à des alertes mails pour recevoir des offres d'emploi.
  
- Lorsque la recherche devient concrète, les cadres combinent les différents canaux et n'hésitent pas à se faire accompagner :**

  - > 43 % des cadres ayant changé de poste au cours des douze derniers mois ont mobilisé plusieurs canaux pour intégrer leur entreprise actuelle.
  - > L'offre d'emploi, le réseau de relations et les réseaux sociaux professionnels sont perçus comme les moyens les plus efficaces par les cadres.
  - > Un tiers a consolidé sa recherche d'emploi en se faisant accompagner au cours des deux dernières années.





## –BAROMÈTRE *SOURCING* CADRES, RÉTROSPECTIVE 2009-2019

JUIN 2019

Depuis dix ans, les fondamentaux se maintiennent mais de nouvelles pratiques viennent transformer les processus de recrutement

### Depuis dix ans, l'offre d'emploi reste le premier canal utilisé pour recueillir des candidatures, mais les réseaux gagnent en importance dans le *sourcing* comme dans le choix des candidat·e·s

- > L'offre d'emploi est mobilisée par 89 % des entreprises en 2018.
- > Les réseaux sociaux sont utilisés quatre fois plus fréquemment en 2018 qu'en 2008 (53 % versus 12 %) et sont plus souvent cités parmi les moyens les plus pertinents.
- > Derrière la transparence du marché, les réseaux relationnels ont une importance significative dans le choix final d'un·e candidat·e.

### Si les réseaux sociaux professionnels ont induit de nouvelles pratiques, les fondamentaux de la sélection demeurent

- > 48 % des recruteurs ayant diffusé une offre sur les réseaux sociaux professionnels ont donné la possibilité aux candidat·e·s de postuler *via* la candidature simplifiée.
- > Les trois quarts des entreprises demandent, systématiquement ou occasionnellement, une lettre de motivation aux candidat·e·s.
- > L'entretien physique reste clé : la moitié des entreprises reçoit au moins 4 candidat·e·s en entretien.

### Pour l'avenir, les recruteurs misent essentiellement sur le développement de leur marque employeur

- > Les deux tiers des recruteurs citent le développement de leur marque employeur comme un enjeu majeur des 3 prochaines années, et 41 % évoquent l'expérience candidat.
- > L'usage de l'intelligence artificielle, pour le *sourcing* comme pour la sélection des candidat·e·s, est moins cité.





## – LES AJUSTEMENTS FACE AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DE CADRES

JUIN 2019

Des ajustements surtout quant aux canaux de recrutement utilisés et l'expérience attendue des candidats

- Les recrutements de cadres sont plus souvent jugés difficiles que les autres ; ces difficultés ont des causes différentes**

  - > La première d'entre elles est le trop faible nombre de candidatures reçues, dans 67 % des cas ;
  - > La technicité du poste est deux fois plus citée pour les postes cadres que pour les postes non cadres comme étant à l'origine de difficultés.
  
- Pour pallier ces difficultés, les recruteurs disposent de plusieurs leviers, qu'ils peuvent combiner**

  - > 6 sur 10 mettent tout d'abord en place des actions liées à la stratégie de *sourcing* ;
  - > 1 sur 4 procède à des ajustements sur le profil et 14 % sur le poste ;
  - > Aussi, les stratégies de *sourcing* et d'ajustements peuvent se combiner en fonction des besoins.
  
- Les ajustements sur l'expérience sont les plus importants**

  - > Ils permettent notamment aux jeunes diplômés d'être recrutés alors qu'ils n'ont pas le niveau d'expérience initialement requis, pour 50 % d'entre eux.





## -ATTRACTIVITÉ DES RÉGIONS AUPRÈS DES CADRES D'ÎLE-DE-FRANCE

AOÛT 2019

Des envies de mobilité vers d'autres régions  
qui se traduisent rarement par des candidatures

- Les cadres franciliens sont nombreux à aspirer au changement de région**
  - > 58 % des cadres inscrits à l'Apec, habitant en Île-de-France et envisageant de changer de poste dans les 3 années à venir, se disent prêts à changer de région.
  - > Ces cadres sont plus nombreux à envisager de prendre un poste en Nouvelle-Aquitaine (38 %) et dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (31 %).
- Le cadre de vie est la première motivation citée par ces cadres, qui paraissent également enclins à faire des concessions**
  - > Les deux tiers des cadres franciliens citent le cadre de vie comme leur première motivation pour changer de région, loin devant les autres motivations.
  - > 73 % sont disposés à prendre un poste avec moins de responsabilités.
  - > 6 cadres sur 10 se disent prêts à accepter une baisse de leur rémunération.
- Toutefois, des démarches concrètes n'ont été engagées que par une faible partie des cadres**
  - > D'après les offres d'emploi publiées sur Apec.fr, 10 % des cadres inscrits à l'Apec domiciliés en Île-de-France ont entamé une démarche de mobilité en dehors de l'Île-de-France en posant une candidature dans une autre région.
  - > Ces candidatures concernent les régions où les offres sont les plus nombreuses, et en premier lieu Auvergne-Rhône-Alpes.





## –COMMENT LES ENTREPRISES RECRUTENT DES CADRES DANS 16 SECTEURS D'ACTIVITÉ

NOVEMBRE 2019

Les pratiques de *sourcing* et de sélection des entreprises–

- Les entreprises ne s'y prennent pas de la même manière pour recruter des cadres selon le secteur dans lequel elles évoluent. Ce document propose une déclinaison sectorielle des principaux indicateurs, qui caractérisent les processus de recrutement sous forme d'infographie.**

  - > Les méthodes de *sourcing* des candidat-e-s peuvent différer d'un secteur à l'autre
  - > Les modes de sélection des candidat-e-s admettent également des spécificités sectorielles
- Les approches sectorielles du *sourcing* des candidatures cadres sont caractérisées par les indicateurs suivants :**

  - > Les moyens utilisés lors du dernier recrutement de cadre pour obtenir des candidatures
  - > Le canal par lequel est arrivée la candidature retenue
  - > Le recours à un intermédiaire du recrutement
- Les processus de sélection des candidatures sont décrits, pour chaque secteur, selon la fréquence des étapes suivantes :**

  - > La présélection téléphonique
  - > Les tests à réaliser par les candidat-e-s
  - > Les vérifications de références et de diplômes





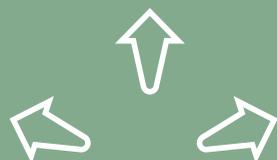
DÉCEMBRE 2019

## – RÉSEAUX SOCIAUX ET RECRUTEMENT DE CADRES

L'utilisation des réseaux sociaux fait évoluer les processus de recrutement de cadres plus qu'elle ne les révolutionne-

- Particulièrement adapté au marché de l'emploi cadre, le recours aux réseaux sociaux s'est généralisé**
  - > Plus de 8 entreprises sur 10 mobilisent aujourd'hui, d'une façon ou d'une autre, les réseaux sociaux pour recruter des cadres.
  - > Faute de règles et de procédures systématiques, le recours aux réseaux sociaux est encore empirique et opportuniste.
  - > Dans un marché de l'emploi cadre en tension, il permet aux recruteurs d'élargir le vivier de candidat-e-s potentiel-le-s.
- Pour les entreprises, les réseaux sociaux constituent une caisse de résonance pour diffuser leurs offres d'emploi cadre et communiquer sur leur marque employeur**
  - > Diffuser des offres d'emploi et communiquer sur son entreprise en tant qu'employeur constituent les deux pratiques les plus répandues.
  - > En véritables ambassadeurs, les salarié-e-s constituent un puissant relai de la diffusion des offres et de la marque employeur.
  - > À l'avenir, le développement de la marque employeur est l'usage que les entreprises ont le plus l'intention de développer sur les réseaux sociaux.
- Moins répandue, l'approche directe porte en elle les germes d'une transformation plus profonde des pratiques de recrutement**
  - > Pratiquée par un peu moins de la moitié des entreprises, l'approche directe reste pour l'heure un usage secondaire des réseaux sociaux.
  - > En systématisant une pratique jusque-là réservée à des profils rares, les réseaux sociaux contribuent néanmoins à la transformation des pratiques de recrutement.
  - > Ils renforcent notamment la place du manager dans l'identification des candidat-e-s potentiel-le-s, venant ainsi modifier les pratiques de recrutement.





## COLLECTION TRAJECTOIRES

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





MARS 2019

## – LES STRATÉGIES DE CARRIÈRE DES INGÉNIEUR·E·S DANS L'INDUSTRIE DES SEMI-CONDUCTEURS

- 1 L'industrie des semi-conducteurs présente une forte vélocité qui fragilise les marchés internes du travail :**
  - > Les contractions de personnel et de moyens sont fortes.
  - > Les règles sont moins formelles et les critères classiques de carrières (standardisation, ordonnancement des étapes, loyauté, salariat de confiance) ne sont plus des références.
- 2 Dans ce contexte, les carrières des ingénieur·e·s sont diverses et réparties en 4 grandes familles :**
  - > « Ascendantes » : les évolutions sont continues et entraînent une progression.
  - > « Opportunistes ou agiles » : les évolutions existent mais n'entraînent pas toujours de progression.
  - > « Plafonnées » : les évolutions existent mais s'arrêtent à partir d'un certain seuil.
  - > « De crise » : les évolutions sont faibles, sans perspectives d'amélioration.
- 3 Pour se parer contre les risques induits par les changements perpétuels (ou en profiter), les ingénieur·e·s tentent de développer une stratégie de la « vigilance constante » par :**
  - > Une veille des technologies et des marchés déclinants ou émergents pour se (re)positionner efficacement.
  - > L'exploration de champs nouveaux et le développement de nouvelles compétences avec l'accord, formel ou non, de la hiérarchie.
  - > L'auto-formation continue pour ne pas rester prisonnier d'un produit ou d'une technique.



IMT Atlantique  
Bretagne-Pays de la Loire  
École Mines-Télécom





## – RAPPORT AU TRAVAIL ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

7 types de cadres–

MARS 2019

- 1 La typologie du rapport des cadres au travail, qui va schématiquement de la passion à la souffrance, est fondée sur deux principaux déterminants :
  - > La satisfaction au travail.
  - > La propension à la mobilité.
- 2 Si le désir de changement est clairement lié au déficit de satisfaction au travail, l'appréhension au changement est moins facile à définir :
  - > Elle est liée à la fois au vécu professionnel, à l'expérience de la mobilité, mais aussi à la situation personnelle des cadres (âge, diplômes, situation familiale, besoin de sécurité...).
- 3 Être confronté aux difficultés au cours de son parcours professionnel n'est pas nécessairement gage de découragement ou de renoncement :
  - > Cela peut aussi renforcer les capacités à rebondir. Selon les profils, certains cadres font preuve de davantage de ressources et de résilience que d'autres.
- 4 Pour les cadres interrogés, trois grandes compétences transversales sont à développer en priorité : capacité de négociation, techniques de communication et gestion du stress :
  - > Le sentiment de devoir développer ses compétences *soft skills* est plus fort chez ceux qui vivent mal leur travail. Cela laisse à penser que les compétences comportementales et leur essor peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la relation au travail des cadres.





AVRIL 2019

## -BAROMÈTRE 2019 DE L'INSERTION DES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S

Un accès à l'emploi plus rapide et dans de meilleures conditions mais des disparités se renforcent

**Au global, les jeunes diplômé·e·s 2017 (niveau Bac +5 et plus) se sont inséré·e·s encore plus rapidement et dans de meilleures conditions que les promotions précédentes :**

- > La part des jeunes diplômé·e·s en emploi 6 mois après leur diplôme progresse (76 %, +6 points).
- > Le taux d'emploi à 12 mois reste élevé (85 %, +2 points).
- > Les jeunes diplômé·e·s en poste 12 mois après l'obtention de leur diplôme sont plus souvent cadres (62 %, +3 points) et en CDI (68 %, +6 points) que les promotions précédentes.

**En revanche, les écarts se renforcent entre filières et certains profils connaissent plus de difficultés :**

- > Le taux d'emploi à 12 mois reste plus élevé dans les filières scientifiques et économiques et les écarts avec d'autres filières se creusent : par exemple, 88 % en droit, économie, gestion (+4 points) contre 81 % en sciences humaines et sociales (-7 points).
- > Les jeunes à la recherche d'un emploi ne partagent pas le sentiment général d'amélioration : leur optimisme sur leurs perspectives est en baisse (61 %, -7 points).





## – PANORAMA 2019 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES

JUIN 2019

Mobilités et intentions de mobilité se maintiennent à un niveau élevé

- 

**La mobilité des cadres se maintient à un niveau élevé et connaît une légère progression depuis dix ans**

  - > 64 % des cadres envisagent une mobilité dans les 3 ans à venir.
  - > 21 % ont connu une mobilité en interne en 2018, contre 22 % l'année précédente.
  - > 9 % des cadres ont connu un changement d'entreprise en 2018, soit 1 point de plus qu'en 2017, mais 3 points de plus qu'en 2015.
  - > Les mobilités s'accompagnent d'évolutions professionnelles et notamment de progression des responsabilités.
  
- 

**La propension à la mobilité est influencée par différents facteurs**

  - > Les jeunes cadres s'avèrent les plus mobiles.
  - > Femmes et hommes cadres affichent des mobilités identiques.
  - > Une taille d'entreprise plus importante facilite les mobilités.
  
- 

**Mobilités internes et externes ne répondent pas aux mêmes motivations**

  - > Les changements en interne, et surtout les changements de poste, s'effectuent dans une optique de progression.
  - > Les mobilités externes constituent plus souvent une réaction défensive face à une situation jugée difficile.





JUIN 2019

## -LA FABRIQUE DES CADRES : ÉTUDE COMPARÉE D'UNE ÉCOLE DE COMMERCE, D'UNE ÉCOLE D'INGÉNIEURS ET D'UNE UNIVERSITÉ

- Les établissements d'enseignement supérieur s'efforcent de préparer leurs étudiant-es au rôle et à la posture de cadre qu'ils pourraient occuper dans leur parcours professionnel.
- Même lorsqu'il s'agit d'en déplorer la rareté, le caractère tardif, la trop faible durée ou le côté trop artificiel, l'énorme majorité des interlocuteurs rencontrés adhèrent aux dispositifs de professionnalisation proposés par les établissements de formation.
- La mise en adéquation entre formation et emploi reste bien la fonction manifeste de cette préprofessionnalisation. C'est la fonction réelle qu'elle continue de remplir notamment dans l'école de commerce mais aussi dans l'école d'ingénieurs et à l'université.





DÉCEMBRE 2019

## – LES CADRES ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Une demande de lisibilité et des attentes davantage sur les dynamiques d'animation que sur les innovations technologiques–

- 

**Les bénéfices de la formation professionnelle pour les cadres peuvent être difficiles à appréhender à court terme mais représentent des enjeux forts à plus long terme**

  - > Les cadres mettent en avant différents apports : perfectionner des compétences déjà détenues, prendre du recul, appuyer une prise de poste, développer son réseau professionnel, prendre confiance en soi.
- 

**Les formations sont souvent appréciées par les cadres et les dynamiques d'animation constituent un facteur clé de succès**

  - > Selon les cadres, une formation réussie dépend avant tout de la qualité du formateur ou de la formatrice, des possibilités d'échanges, de l'ancrage dans la pratique, et d'une bonne organisation logistique.
  - > Les cadres restent très attachés à l'aspect présentiel des formations et plébiscitent des dynamiques d'animation innovantes. En revanche, le développement du *e-learning* reste limité et peu apprécié.
- 

**L'accès à la formation dépend beaucoup de la taille des entreprises**

  - > Le plan de développement des compétences des entreprises représente le principal mode d'accès à la formation professionnelle pour les cadres mais cela dépend beaucoup de la taille des entreprises.
  - > Globalement, les cadres méconnaissent les dispositifs institutionnels en matière de formation et les trouvent complexes.





MARS 2019

## – INÉGALITÉS EN DÉBUT DE CARRIÈRE

Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente

- 1 Deux ans après l'obtention de leur diplôme, femmes et hommes font leur entrée sur le marché de l'emploi dans des proportions équivalentes**
  - > 9 sur 10 occupent un emploi au moment de l'enquête.
  - > 98 % ont déjà accédé à un premier emploi.
- 2 En revanche, les conditions d'emploi diffèrent**
  - > Les femmes ont davantage de postes en CDD.
  - > Elles accèdent moins fréquemment au statut de cadre.
  - > Leur rémunération est moins élevée.
- 3 Ces inégalités sont en partie liées aux différences dans la formation mais les disparités persistent à formation équivalente**
  - > Les femmes sont davantage présentes dans les filières de formation moins valorisées.
  - > Au sein d'une même filière de formation, le différentiel de conditions d'emploi au détriment des femmes est plus ou moins important selon la filière considérée, mais toujours présent.





SEPTEMBRE 2019

## –BAROMÈTRE 2019 DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

La rémunération progresse à nouveau de 2 %, mais des disparités persistent entre les cadres–

- 
**La rémunération des cadres progresse**
  - > La rémunération médiane des cadres fin 2018 s'élève à 50 k€ (brute annuelle fixe + variable).
  - > Elle est en progression pour la seconde année consécutive : +2 % en 2018 après également +2 % en 2017, conséquence d'une conjoncture favorable.
  - > Des disparités persistent selon l'âge, la fonction, le secteur, la région, le diplôme et le genre.
  
- 
**Le changement de poste permet d'augmenter sa rémunération**
  - > En interne, changer de poste est la situation la plus favorable quant au niveau de la rémunération.
  - > En externe, ce changement - quand il s'effectue sans période de chômage - permet à 70 % de ces cadres d'être augmentés.
  
- 
**Les cadres sont optimistes quant à l'évolution de leur rémunération**
  - > 63 % des jeunes cadres sont confiants dans l'avenir de leur rémunération.
  - > La satisfaction quant à la perspective d'évolution de la rémunération progresse quel que soit l'âge.
  - > La mise en place du prélèvement à la source est jugée favorablement par 81 % des cadres.





SEPTEMBRE 2019

## – LA NÉGOCIATION SALARIALE À L'EMBAUCHE

Un processus courant, protéiforme et souvent délicat à gérer–

### La négociation salariale à l'embauche est une pratique courante des cadres

- > Parmi les cadres ayant changé d'entreprise en 2018, 6 sur 10 ont négocié leur salaire à l'embauche.
- > La fonction des cadres joue un rôle important. Les trois quarts des cadres ayant trouvé un poste en commercial-marketing, rompus à la négociation, ont négocié leur salaire, contre moins de la moitié des cadres des ressources humaines.

### Ancrée dans un rapport de force, la négociation salariale est un processus délicat pour les cadres

- > Beaucoup de cadres expriment un certain malaise à aborder la question du salaire en entretien. Ils indiquent aussi des difficultés à définir leur « valeur » sur le marché du travail.
- > C'est majoritairement le recruteur qui aborde en premier cette question lors des entretiens.

### Malgré tout, les candidat·e·s sont majoritairement satisfait·e·s de l'issue de la négociation

- > Les trois quarts des cadres ayant négocié ont mis en avant leur expérience professionnelle comme principal argument.
- > Les avantages non financiers sont des éléments également importants à prendre en compte dans la négociation.
- > Au final, 81 % des cadres se disent satisfaits de l'issue de leur négociation, la majorité d'entre eux ayant pu obtenir le salaire désiré, voire plus.





## – LES SALAIRES DANS 43 FONCTIONS CADRES

SEPTEMBRE 2019

Édition 2019–

- 

**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 83 k€.
  - > 52 % 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 41 k€ dans la fonction Ventes en magasin contre 66 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...
- 

**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 inférieur.
  - > 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.





DÉCEMBRE 2019

## – RÉMUNÉRATION DES CADRES RH

Une rémunération qui progresse dans les fonctions RH notamment *via* l'augmentation de la part variable–

### La rémunération des cadres de l'administration des RH progresse

- > Le salaire brut annuel médian (fixe + variable) est de 48 k€ (moyenne sur 3 ans : 2016, 2017, 2018).
- > Il progresse de +2 points par rapport à la vague précédente.

### Plus de la moitié des cadres en RH bénéficient d'une part variable

- > Cette part variable est constituée pour l'essentiel d'une prime sur objectif.
- > D'autres éléments complètent la rémunération : 33 % des cadres en RH bénéficient d'un intéressement, 28 % d'une participation et 25 % d'un plan d'épargne d'entreprise.

### Différents facteurs déterminent la rémunération

- > L'âge, la responsabilité hiérarchique, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la région ont une forte influence sur les salaires.
- > Le genre reste discriminant : bien que surreprésentées en RH, les femmes sont cependant moins bien rémunérées que leurs homologues masculins.





## **COLLECTION COMPÉTENCES**

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





## - LES BESOINS EN COMPÉTENCES CADRES DANS L'ESS

Près de 17 000 offres d'emploi en 2018 réparties sur l'ensemble de l'Hexagone-

OCTOBRE 2019

### 1 L'économie sociale et solidaire (ESS) représentait 16 800 offres d'emploi cadre en 2018 en France métropolitaine, essentiellement dans le secteur associatif

- > Les offres d'emploi de l'ESS représentent 3,3 % des offres d'emploi cadre publiées par l'Apec, soit quasiment autant que dans la distribution généraliste, le secteur des activités comptables et juridiques, ou encore celui de la mécanique-métallurgie.
- > Les associations concentrent 66 % des offres, suivies par les coopératives (14 %), les mutuelles (14 %) et les fondations (6 %). Les sociétés commerciales non-coopératives de l'ESS représentent moins de 1 % des offres.
- > Selon leur statut juridique, les structures de l'ESS ont des champs d'activité et des métiers très variés, ce qui explique l'hétérogénéité des profils recherchés.

### 2 Les offres d'emploi cadre de l'ESS se distinguent des autres par un fort maillage territorial et des conditions d'emploi moins favorables

- > Les postes proposés couvrent relativement bien le territoire, notamment les zones rurales, en lien avec l'implication des structures dans des économies de proximité.
- > Les conditions d'emploi proposées sont souvent moins favorables qu'ailleurs, notamment quant au taux de CDI.

### 3 Elles se caractérisent également par l'importance accordée à l'adhésion à des valeurs fortes : utilité sociale, solidarité, etc.

- > Les structures qui recrutent dans l'ESS revendiquent souvent des valeurs fortes, telles que la lutte contre les inégalités et le soutien aux personnes en situation de vulnérabilité.
- > Ces valeurs sont de plus en plus mises en avant dans les offres d'emploi émises par des entreprises en dehors du champ de l'ESS.





## – RÉALITÉS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS L'ENVIRONNEMENT

DÉCEMBRE 2019

Un marché qui répond à de véritables enjeux sociétaux et requiert de solides compétences techniques–



### L'environnement est un marché qui progresse et qui attire

- > Ce segment de l'économie représente, selon l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev), près de 900 000 emplois équivalent temps plein.
- > Il est composé de différents métiers, et le tissu de formation pour y accéder est étoffé.
- > En 2018, près de 25 000 étudiant-e-s étaient inscrit-e-s dans l'une des 414 formations de niveau supérieur ou égal à Bac +4, ce qui atteste de l'attractivité de ce domaine.



### Des besoins en compétences cadres qui se concentrent autour de métiers très techniques

- > Plus de 8 000 offres d'emploi cadre ont été publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2018 dans le domaine environnemental.
- > Les profils liés à la QHSE et à la prévention/traitement des pollutions, des nuisances et des risques représentent chacun plus d'un quart des offres d'emploi émises.
- > Sur ces métiers, comme sur les autres, de fortes compétences techniques sont attendues des candidat-e-s, et la recherche de profils expérimentés prédomine.
- > Aussi, côté entreprise, les recrutements sont jugés difficiles, notamment faute de candidatures adéquates.





MARS 2019

## – LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DANS LES PME

Une démarche peu formalisée et rarement accompagnée –

- 1 De nombreuses TPE ou PME réalisent surtout des projets « informatiques » de faible ampleur**
  - > Soumises à des contraintes de temps et à une forte pression économique, les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) formalisent peu leurs projets numériques.
  - > Les projets développés sont avant tout des projets informatiques de faible ampleur, visant l'amélioration de la communication externe ou des processus internes.
- 2 Certaines PME mettent en place des projets de plus grande ampleur qui relèvent davantage d'une logique de transformation**
  - > Des résistances peuvent alors apparaître chez les collaborateurs et les collaboratrices, mais aussi chez les cadres.
  - > Le principal facteur de réussite est l'implication de la direction. Le recours à des ressources externes — pairs, intervenants — peut également s'avérer déterminant.
- 3 Les TPE et PME sont peu demandeuses d'accompagnement extérieur**
  - > Le manque de temps et de moyens, mais aussi un souci de confidentialité et un manque de confiance, en sont les raisons.
  - > La méconnaissance des possibilités existantes constitue également un obstacle.
  - > Les dispositifs proposés et le vocabulaire utilisé sont jugés peu adaptés à la réalité des TPE et PME.





## –SALARIAT ET AUTRES FORMES D'EMPLOI

Des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté–

MARS 2019

- 1 **Les cadres témoignent d'un attachement relatif à l'égard du salariat :**
  - > Pour les cadres, le salariat évoque la promesse d'un revenu régulier, et la stabilité financière qu'ils peuvent y trouver est importante pour eux.
  - > Pour autant, 57 % des cadres se disent prêts à quitter le salariat pour d'autres formes d'emploi (le plus souvent sous condition).
  
- 2 **Les formes d'emploi alternatives au salariat classique bénéficient d'une bonne image auprès des cadres :**
  - > Le micro-entrepreneuriat, le portage salarial, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), les groupements d'employeurs et les entreprises de travail à temps partagé incarnent ces autres formes d'emploi.
  - > Celles-ci sont synonymes d'autonomie et de liberté pour les cadres. Mais elles sont aussi associées à une moindre sécurité financière.
  
- 3 **Dans l'absolu, une majorité de cadres pourraient se projeter dans l'une ou l'autre de ces formes d'emploi :**
  - > 16 % des cadres seraient prêts à s'engager avec certitude dans une forme d'emploi alternative au salariat dans les trois prochaines années et 40 % le seraient probablement.
  - > C'est principalement une rupture de parcours qui pourrait être l'élément déclencheur.
  - > Les cadres considèrent aussi pouvoir y recourir en complément de leur activité salariée, trouvant là un moyen de concilier autonomie dans le travail et sécurité de revenus.





AVRIL 2019

## – LES CADRES ET LE PORTAGE SALARIAL

### ● La majorité des cadres seraient prêts à quitter le salariat classique

- > Régularité de revenu, qualité du travail accompli, autonomie sont quelques éléments jugés importants par les cadres dans le travail.
- > Malgré la sécurité financière apportée par le salariat classique, 57 % des cadres pourraient dans l'absolu envisager d'y renoncer.

### ● Le portage salarial bénéficie d'une bonne image auprès des cadres

- > Le portage salarial est connu de 53 % des cadres, notamment des plus âgés.
- > Ceux qui le connaissent en ont une bonne image.
- > Pouvoir déléguer ses charges administratives et pouvoir bénéficier d'un système de protection sociale sont ses deux atouts les plus reconnus.
- > Aussi, les cadres l'envisagent comme pouvant répondre aux aspirations des salariés.

### ● Les cadres jugent *a priori* facile la transition vers le portage salarial et pensent que cette forme d'emploi va se développer

- > 28 % des cadres seraient prêts à se projeter dans le portage salarial dans les trois ans à venir.
- > 60 % des cadres pensent que cela pourrait être une solution de recours en cas de rupture professionnelle.
- > 75 % des cadres estiment que le recours au portage salarial sera à l'avenir aussi fréquent ou plus fréquent.

**PEPS**  
L'emploi en Portage Salarial





REVUE DE TENDANCES 2019



## – USINE DU FUTUR, BÂTIMENT DU FUTUR – 12 métiers en émergence



Avec le concours  
du Grand Plan d'Investissement



CAMPUS  
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE





COMPÉTENCES  
métiers & société

NOVEMBRE 2019

## –COMPÉTENCES ATTENDUES CHEZ LES CADRES

Exercer des responsabilités en mobilisant des compétences métiers, transverses et interpersonnelles–

### Être cadre renvoie avant tout à l'idée d'occuper un poste à responsabilités

- > La notion de responsabilité est, avant l'autonomie, la caractéristique première des postes de cadres selon les cadres et les jeunes diplômé·e·s.
- > L'encadrement demeure un marqueur identitaire mais plus secondaire, surtout parmi les jeunes diplômé·e·s, du fait de l'évolution des postes de cadres.
- > Occuper un poste de cadre est associé à un certain nombre d'avantages (intérêt financier, épanouissement, possibilités d'évolution, etc.), mais des inconvénients sont également spontanément évoqués (surcharge de travail, stress, etc.).

### Des responsabilités qui nécessitent de trouver un juste équilibre entre polyvalence et expertise

- > 3 cadres sur 4 considèrent que faire preuve d'une grande polyvalence est aujourd'hui plus important que de développer une forte expertise.
- > Pour autant, délivrer une expertise particulière fait encore partie des missions prioritaires de près de 9 cadres sur 10.
- > La conciliation entre expertise et polyvalence est donc logiquement considérée par les cadres comme un défi majeur auquel ils et elles doivent faire face.

### Un défi qui suppose de combiner des compétences multiples : métiers, transverses et interpersonnelles

- > La maîtrise des savoir-faire métier demeure une compétence clé, citée par une très large majorité de cadres.
- > La gestion de projet est jugée tout aussi indispensable dans quasiment tous les métiers.
- > Le sens de l'organisation, l'adaptabilité et l'écoute sont enfin les trois compétences interpersonnelles que les cadres jugent les plus importantes en entreprise.





## – LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT

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

DÉCEMBRE 2019

- 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 de 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.





# 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 





 @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**



# PROGRAMME 2020



## PRÉVISIONS

- Prévisions de recrutement 2020
- Panoramas régionaux de l'emploi cadre
- Note de conjoncture
- Prévisions à 3 ans
- Attractivité et mobilité professionnelle régionale

## PROCESSUS

- Baromètre *Sourcing* cadres
- Difficultés spécifiques aux recrutements hors grandes métropoles régionales
- L'identification des compétences dans les recrutements
- Étude prospective sur l'intelligence artificielle dans le recrutement



## MÉTIERS

- Les nouveaux métiers liés à la donnée
- Nouvelles réalités des métiers cadres de la relation client
- Les opportunités d'emploi cadre dans l'industrie et le bâtiment en Normandie

## SOCIÉTÉ

- Usine et bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres
- Le rapport au salariat des jeunes cadres
- Télétravail/travail à distance des cadres : vision des managers et des collaborateurs



## PARCOURS

- Baromètre de l'insertion des jeunes diplômé-e-s
- Panorama des mobilités professionnelles des cadres
- Parcours de reconversion des cadres depuis des secteurs « sinistrés »
- Mécanismes des démissions et autres départs volontaires des cadres

## INÉGALITÉS

- Baromètre de la rémunération des cadres
- Les salaires dans les fonctions cadres
- Écarts de salaire entre les femmes et les hommes cadres
- Cadres séniors : spécificités et hétérogénéité

---

**ISBN 978-2-7336-1215-6**  
**JANVIER 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.**