

# – LES CADRES EXPERTS –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-49

AOÛT 2014

– Les principales caractéristiques des cadres experts

Près de sept cadres en poste sur dix estiment être des cadres experts. S'il n'y pas de différences notables entre hommes et femmes, l'âge, en revanche, a une influence prépondérante sur ce sentiment. En effet, plus les cadres sont âgés et expérimentés et plus ils sont nombreux, en proportion, à se considérer « experts ». Ce sentiment est moins répandu chez les plus jeunes. Dans la fonction étude et R&D traditionnellement prisée par les jeunes diplômés, un peu plus d'un cadre sur deux se considère « expert », alors que dans les fonctions où la moyenne d'âge est plus élevée (commercial / marketing, direction), cette perception d'expertise est beaucoup plus répandue. Enfin plus on progresse dans la sphère managériale et plus la part des cadres se déclarant « expert » augmente. Ces managers-experts, là encore, affichent une grande expérience.



# – EXPÉRIENCE ET EXPERTISE SONT ÉTROITEMENT LIÉES –

– Tableau 1 –  
Part des cadres s'estimant être un «cadre expert» selon le genre (en %)

	Homme	Femme	Ensemble
Cadres experts	70	68	69
Cadres non experts	30	32	31
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

## – SEPT CADRES EN POSTE SUR DIX SE DÉCLARENT ÊTRE DES CADRES EXPERTS –

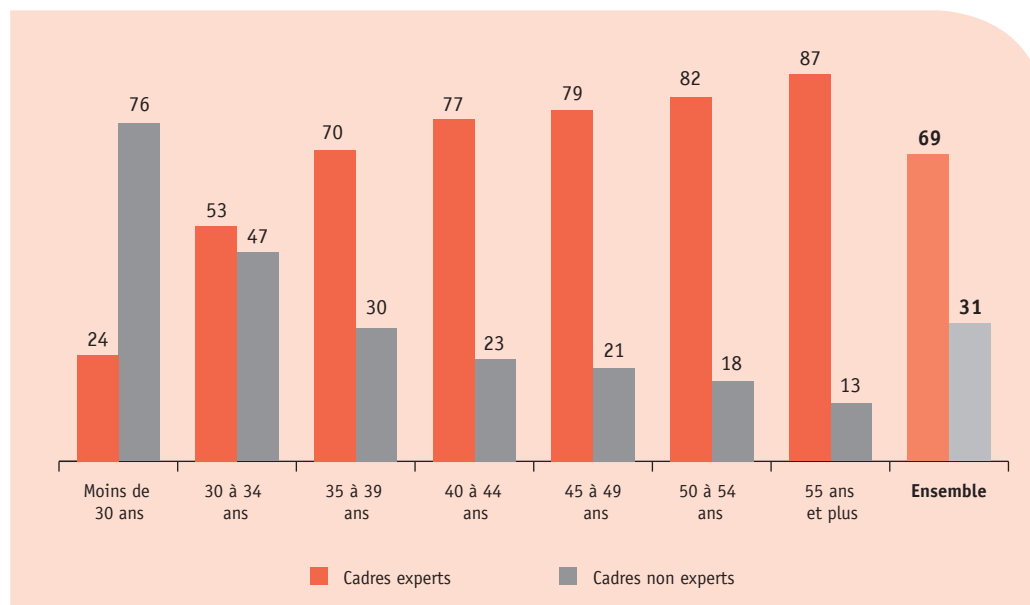
Près de sept cadres sur dix estiment être un « cadre expert ». Si la proportion de femmes cadres s'estimant « cadres experts » (68 %) est proche de celle de leurs homologues masculins (70 %) (**tableau 1**), les différences sont importantes lorsque l'on considère l'âge des cadres. En effet, le sentiment d'être « cadre expert » est étroitement corrélé à l'âge des cadres et à leur expérience professionnelle, deux variables fortement liées. Plus les cadres sont âgés et plus ils sont nombreux, en proportion, à considérer être des experts dans leur domaine d'activité : 53 % des cadres âgés 30 à 34 ans, 79 % des cadres ayant entre 45 et 49 ans et 87 % des cadres de 55 ans et plus (**figure 1**). L'expérience acquise au fil des ans dans un domaine particulier avec l'intégration progressive de savoirs variés et les multiples confrontations avec des problématiques professionnelles plus ou moins complexes forgeraient une expertise qui fait de certains cadres « des femmes ou des hommes de l'art » incontournables.

### – ÊTRE UN CADRE « EXPERT » –

La notion « d'expert » recouvre différentes acceptions selon les cadres, des acceptions dont la frontière peut-être ténue. Pour certains, l'expert renvoie à une personne particulièrement qualifiée dans un domaine d'activité et dont l'autorité et les avis font référence. Il est reconnu par ses pairs. Pour de nombreux cadres interrogés, « être un expert » c'est également avoir acquis un savoir-faire, des compétences dans une fonction, dans une discipline grâce à une longue expérience. Ainsi il ressort de cette étude que beaucoup de cadres lient expertise et expérience. L'une ne va pas sans l'autre.

— Figure 1—

Part des cadres s'estimant ou pas être cadre expert selon leur âge (en %)



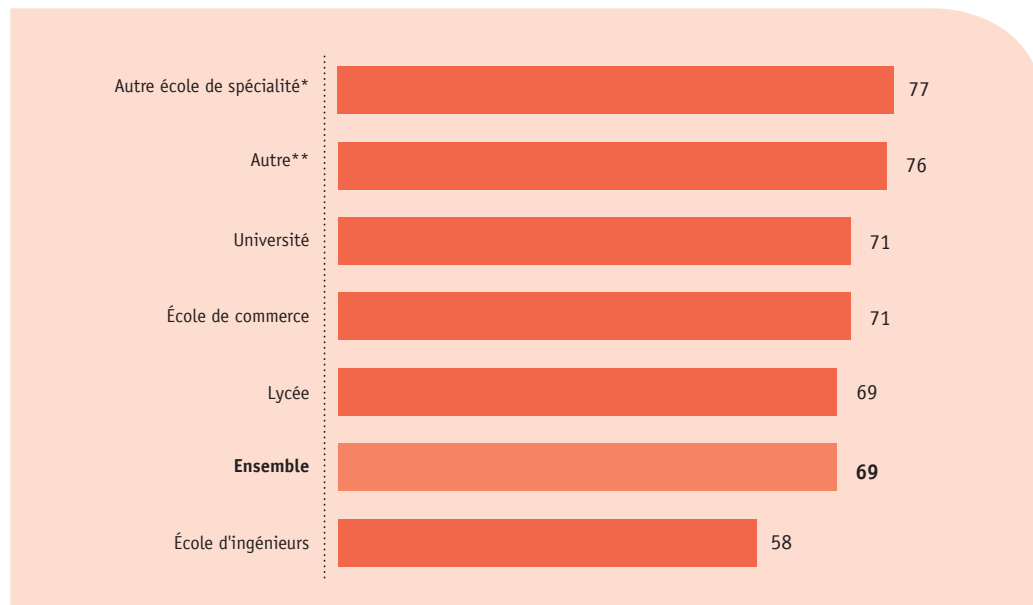
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

## LES CADRES DIPLÔMÉS D'UNE ÉCOLE D'INGÉNIEUR S'ESTIMENT MOINS SOUVENT QUE LES AUTRES « CADRES EXPERTS »

Contre toute attente, les cadres titulaires d'un diplôme d'ingénieur sont les moins nombreux, en proportion, à se considérer « cadre expert » (58%) alors que ceux issus d'une « autre école de spécialité » (gestion, administration, techniques bancaires....) s'estiment l'être, dans près de huit cas sur dix (**figure 2**). L'âge est le principal facteur explicatif. Les cadres diplômés d'une école d'ingénieurs se caractérisent par une moyenne d'âge moins élevée que les cadres ayant suivi un autre cursus : 38 % d'entre eux ont moins de 35 ans contre seulement 15 % des cadres diplômés d'une école de spécialité et 7 % des cadres ayant obtenu leur diplôme dans un lycée (BTS).

— Figure 2—

Part des cadres s'estimant être un «cadre expert» selon la nature de leur diplôme (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013

Base : ensemble des cadres en poste ayant un diplôme bac +1 et plus en 2012

\* Autre école de spécialité : école de comptabilité et de gestion, école spécialisée dans les techniques informatiques, école d'interprètes et de traducteur, école de journalisme...

\*\* Autre : enseignement par correspondance, formation professionnelle continue, école militaire institut de formation des cadres de la santé...

## DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES

Les cadres « experts » de la fonction **études, R&D** se réfèrent d'une part à une expertise se rattachant directement à leur domaine d'activité (statistiques, bio-statistiques, actuariat, urbanisme...) et, d'autre part, à un large spectre d'expertises techniques pointues : chimie organique, ingénierie pétrolière, calcul de structure, architecture navale, automatisme industriel, conception de circuits intégrés... Ils mettent également en avant une expertise sectorielle (aéronautique, agro-alimentaire, transport, BTP, audiovisuel...).

Dans l'**informatique**, les cadres font état d'un champ d'expertise très large lié à leur domaine d'activité : informatique industrielle, informatique de gestion, administrateur base de données, aide à la maîtrise d'ouvrage assistée, conseil et assistance informatique, études et ingénierie informatique, développement de logiciels, programmation, réseau informatique, sécurité des systèmes informatiques...L'expertise technique qu'ils mettent en avant recouvre des domaines de compétences très précis : développement C#, Java, IOS, système d'exploitation Windows, développement de CRM (Customers Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning), GED (Gestion Electronique des Documents)...Enfin, les cadres de la fonction informatique se prévalent également d'une expertise sectorielle : banque, assurances, automobile, finance, télécommunication....

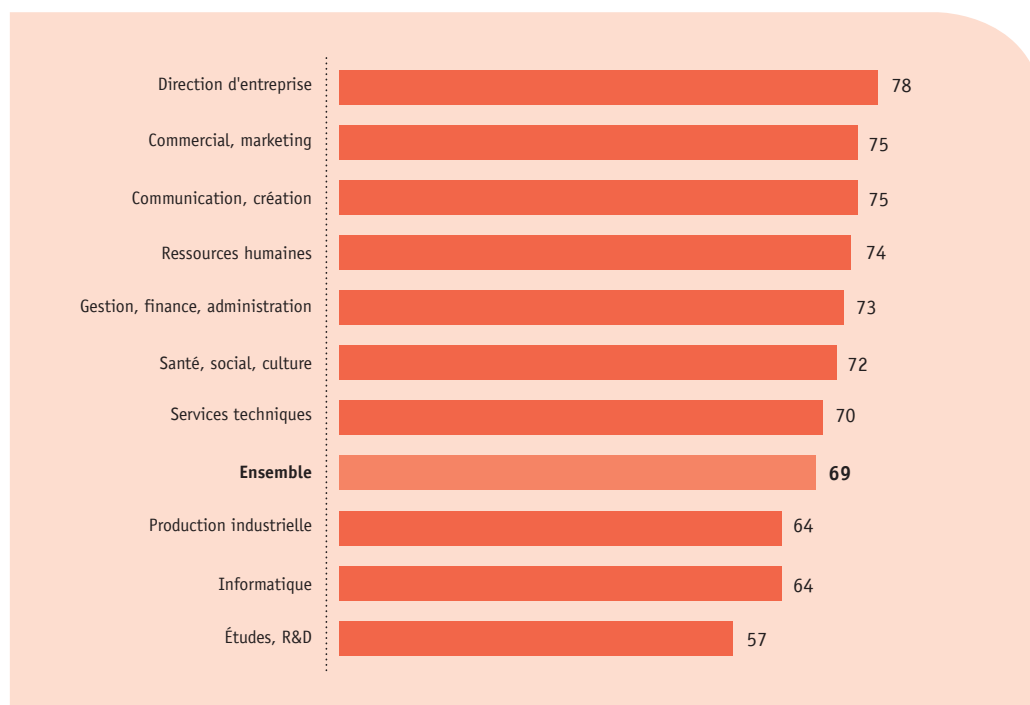
Dans les **services techniques**, l'expertise propre au domaine d'activité est très fortement mise en exergue : achat, approvisionnement, qualité, amélioration continue, analyse des coûts, maintenance, contrôle, sécurité, gestion de la production, gestion des stocks, lean management, planification, norme, réglementation, gestion des flux....La référence à une expertise technique ou réglementaire est régulièrement citée par ces cadres : analyse chimique, conformité des produits, droit lié aux dépôts de brevet, énergie thermique, fibre optique...Enfin, l'expertise générique et transverse (direction de projet, management, stratégie industrielle) d'une part, et l'expertise sectorielle (aéronautique, industrie agro-alimentaire, métallurgie...) d'autre part, sont évoquées par les cadres experts des services techniques.

## — PRÈS DE HUIT CADRES DE DIRECTION SUR DIX SE VOIENT CADRES EXPERTS —

Si la qualification « d'expert » peut s'appliquer à l'ensemble des fonctions cadres, quelles soient techniques ou pas, on peut relever des différences notables selon les domaines d'activité. Ainsi 78 % des cadres de la fonction direction d'entreprise (**figure 3**) considèrent être des « cadres experts » contre seulement 57 % des cadres en poste dans les études et la R&D. L'âge et

l'expérience professionnelle expliquent, pour une large part, cet écart. Principale fonction d'entrée sur le marché du travail des jeunes cadres fraîchement diplômés, la fonction études et R&D se caractérise par une moyenne d'âge peu élevée avec 43 % des cadres qui ont moins de 35 ans contre seulement 9 % des cadres de direction (**tableau 2**). En effet, les postes de direction s'accompagnent souvent de parcours et d'expériences professionnels conséquents qui ont permis à ces cadres de cumuler une certaine expérience avant d'accéder à ces fonctions à hautes responsabilités.

— Figure 3 —  
Part des cadres s'estimant être un «cadre expert» selon la fonction (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

## — DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES —

Les cadres de **direction** mettent, toutefois, souvent en exergue une expertise liée à la sphère du management de l'entreprise : définition et mise en œuvre de la stratégie, organisation et développement. Si certains cadres de direction évoquent une expertise technique (économie et finance, fiscalité, droit des affaires...), ils font surtout état d'une expertise sectorielle (assurance, industrie chimique, filière textile...) complétée par une expertise générique et transverse (communication, ressources humaines...).

– Tableau 2–

Répartition des cadres selon la fonction et leur âge (en %)

	Moins de 30 ans	30 à 34 ans	35 à 39 ans	40 à 44 ans	45 à 49 ans	50 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Commercial, marketing	9	12	15	18	19	13	14	100
Communication, création	16	14	17	15	15	10	13	100
Direction d'entreprise	4	5	7	14	21	19	30	100
Études, R&D	23	20	17	12	10	8	10	100
Gestion, finance, administration	8	10	13	16	17	16	20	100
Informatique	12	16	20	18	12	11	11	100
Production industrielle	8	11	13	15	15	15	23	100
Ressources humaines	6	12	14	14	17	16	21	100
Santé, social, culture	6	5	10	10	13	21	35	100
Services techniques	11	14	17	15	15	13	15	100
<b>Ensemble</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

–  
**DES DIFFÉRENCES DE PERCEPTION DE L'EXPERTISE SONT OBSERVÉES SELON LES FONCTIONS DÉTAILLÉES**  
–

Dans la **fonction commercial / marketing**, la proportion de cadres experts varie d'un poste à l'autre : de 68 % pour les chargés d'affaires et pour les cadres de vente en magasin à 86 % pour les directeurs commerciaux et marketing.

La part de cadres s'estimant « experts » dans la fonction études, R&D est relativement homogène et oscille entre 55 et 57 %, exception faite des postes de direction de recherche (75 % des cadres experts) (**figure 4**).

–  
**DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES**  
–

Globalement, dans l'ensemble de cette fonction, les cadres mettent en avant une expertise en lien direct à leur domaine d'activité (analyse des ventes, prospection, négociation, spécialiste grand compte, export). Compte tenu des caractéristiques des produits qu'ils contribuent à commercialiser, ces cadres se prévalent également d'une expertise technique (construction métallique, domotique, ascenseurs...). Ils évoquent également une expertise sectorielle (aéronautique, agriculture, distribution spécialisée) qui peut se doubler d'une expertise géographique pour les postes à dimension internationale (Amérique du sud, spécialiste des échanges sur le continent africain...).

Dans la fonction **gestion, finance, administration**, 73 % des cadres s'estiment être « experts ». Des différences sont à relever selon les postes. La part des cadres « experts » est ainsi de 61 % dans le contrôle de gestion et audit contre 79 % dans les postes de direction en gestion finance et 82 % pour ceux spécialisés en droit et en fiscalité.

### DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES

Dans l'ensemble de cette fonction, les cadres se réfèrent soit à une expertise propre au domaine d'activité (administration, assistance juridique, comptabilité, contrôle de gestion, recouvrement, contentieux) soit à une expertise technique spécifique (actuariat, propriété industrielle, droit des affaires, gestion du patrimoine, audit financier...). Comme pour les autres fonctions, les cadres experts de la gestion, finance, administration mettent en avant une expertise générique (management, organisation...).

Dans les **ressources humaines**, les cadres se considèrent plus souvent « experts » que l'ensemble des cadres en poste (74 % contre 69 %).

### DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES

L'expertise mise en avant est fortement liée au domaine d'activité (accompagnement des salariés dans leur projet professionnel, gestion des carrières, développement des RH, administration du personnel, coaching, recrutement, détection des talents, organisation du temps de travail, relations sociales, rémunération...). Les cadres RH évoquent également la maîtrise d'une expertise pointue dans des domaines précis (droit du travail, droit social, ingénierie de la formation, e-learning, bilan de compétences, SIRH). Si l'expertise sectorielle est moins prégnante pour ces cadres, une expertise plus générique et recouvrant des domaines transverses (management, stratégie d'entreprise, communication...) est évoquée.

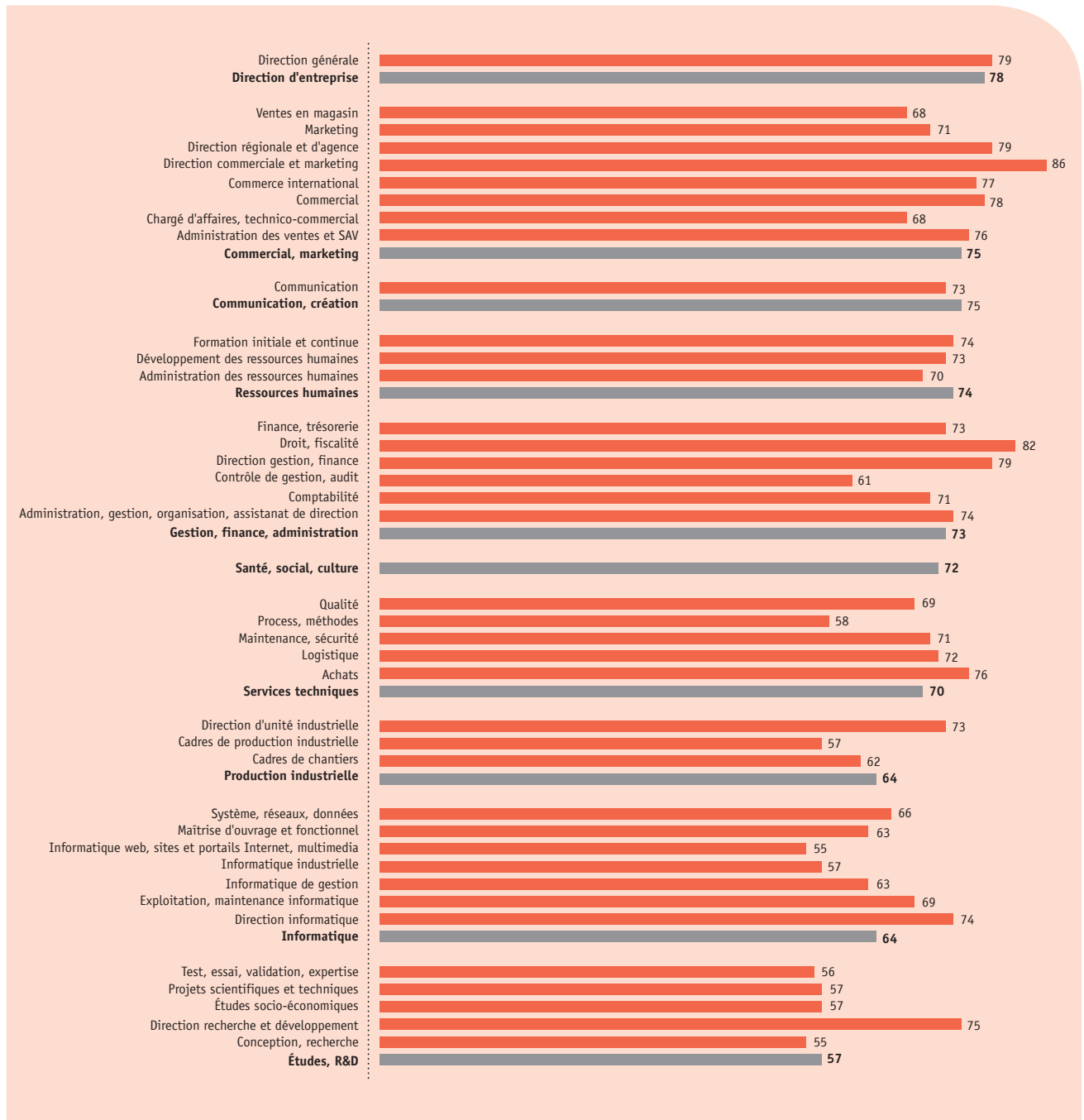
Dans la fonction **communication**, près des trois quart des cadres estiment être des experts.

### DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES

Ces derniers mettent en exergue une expertise propre à leur domaine d'activité (communication d'entreprise, communication institutionnelle, communication audiovisuelle, communication interne et externe, communication digitale, notoriété d'une marque...) ainsi qu'une expertise technique (ingénierie documentaire, rédaction de documents scientifiques, veille de documentaire...).

- Figure 4-

Part des cadres s'estimant être un «cadre expert» selon la fonction détaillée (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
 Base : ensemble des cadres en poste en 2012



## — DAVANTAGE DE CADRES SE DÉCLARENT EXPERTS DANS LE COMMERCE —

Les cadres sont, en proportion, plus nombreux à se considérer « expert » dans le secteur du commerce (73 %) que dans les services (69 %) ou encore dans l'industrie (67 %). Toutefois des différences existent à l'intérieur

des domaines sectoriels considérés. Ainsi dans l'industrie, les cadres en poste dans les entreprises produisant des produits pharmaceutiques ou des équipements électriques et électroniques font plus souvent prévaloir leur expertise (respectivement 76 et 74 %) que dans les secteurs de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport (59 %) ou de l'énergie et de l'eau (56 %) (**figure 5**).

## — DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES —

Les cadres de **production industrielle**, très présents logiquement dans la sphère de l'industrie, mettent en avant une expertise propre à leur domaine d'activité : organisation industrielle, organisation de la production, contrôle des procédés de fabrication, construction de sites industriels, maintenance industrielle, génie civil, génie des procédés... S'ils se réclament également, d'une expertise technique (études hydrauliques, circuits intégrés, hygiène, sécurité, environnement, assainissement...), certains mettent en avant une expertise générique et transverse qui peut relever du management, de la direction d'entreprise, de la stratégie d'entreprise ou encore de la gestion des RH. Enfin, plus globalement, ils mentionnent souvent une expertise attachée à leur secteur : plasturgie, industrie agro-alimentaire, industrie des semi-conducteurs...

Dans les services, la proportion de cadres se considérant « expert » n'est pas non plus homogène sur l'ensemble des secteurs d'activité. Ainsi dans la banque-assurance, près de huit cadres sur dix estiment être des experts contre 55 % dans l'ingénierie R&D. Dans le secteur de la santé, action sociale, ce sont près des trois quart des cadres en poste qui se qualifient d'expert.

## — DES EXEMPLES DE DOMAINES D'EXPERTISE CITÉS PAR LES CADRES —

Les cadres de la fonction **santé, action sociale** se prévalent d'une expertise qui se rattache dans la plupart des cas au domaine d'activité : accompagnement et développement social, protection de l'enfance, santé ou encore gérontologie. Une expertise technique et réglementaire est également souvent citée : droit de la santé, étude épidémiologique, analyse médicale ou encore analyse pharmacologique...

- Figure 5-

Part des cadres s'estimant être un cadre expert selon le secteur d'activité (en %)

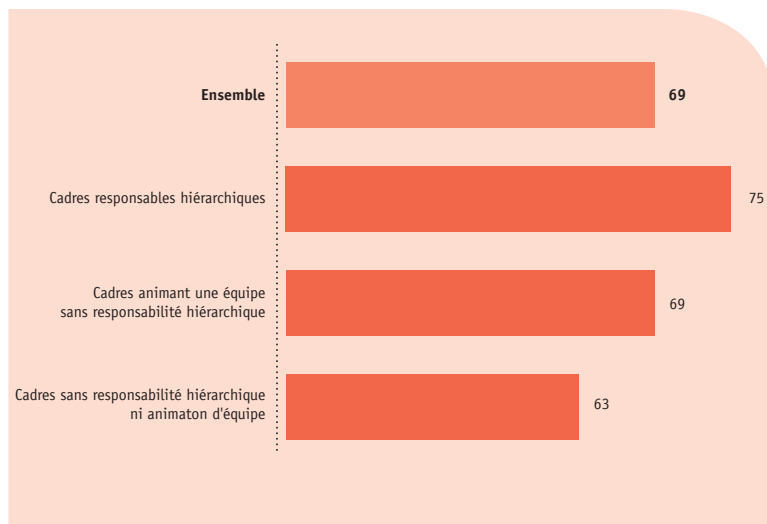


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
 Base : ensemble des cadres en poste en 2012

## RESPONSABILITÉS HIÉRARCHIQUES RIMENT AVEC EXPERTISE

Les cadres qui occupent des postes comprenant des responsabilités hiérarchiques ont plus souvent le sentiment que les autres d'être des cadres experts : les trois quarts d'entre eux se déclarent « cadres experts » contre 69 % pour l'ensemble des cadres en poste (**figure 6**). A l'inverse, les cadres n'ayant ni la charge de responsabilités hiérarchiques, ni celle d'animer une équipe sont les moins nombreux, en proportion, à affirmer être les dépositaires d'une grande expertise (63 %). Comme évoqué précédemment, l'âge et l'expérience jouent un rôle central : 55 % des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques ont plus de 45 ans contre seulement 37 % des cadres sans responsabilités hiérarchiques, ni animation d'équipes (**tableau 3**).

– Figure 6 –  
Part des cadres s'estimant être un « cadre expert » selon la dimension de leur poste (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

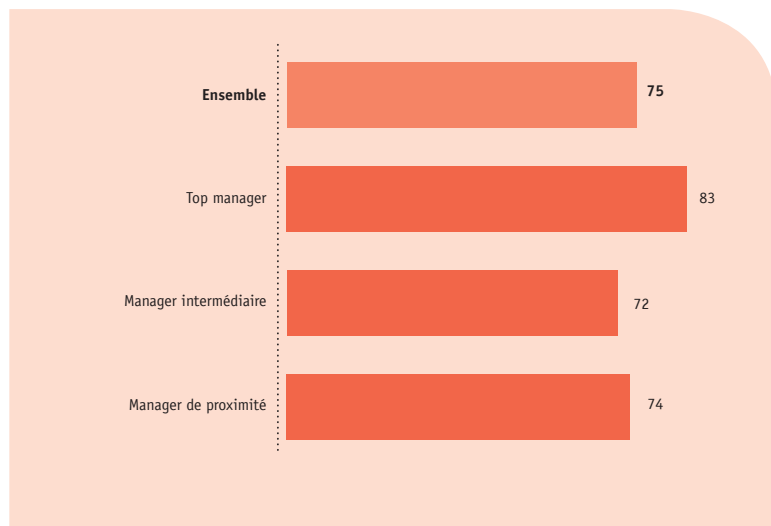
– Tableau 3 –  
Répartition des cadres selon la dimension de leur poste et leur âge (en %)

	Cadres responsables hiérarchiques	Cadres animant une équipe sans responsabilité hiérarchique	Cadres sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	Ensemble
Moins de 30 ans	3	13	20	11
30 à 34 ans	9	17	16	14
35 à 39 ans	15	18	14	15
40 à 44 ans	18	15	13	16
45 à 49 ans	19	14	11	15
50 à 54 ans	17	11	11	13
55 ans et plus	19	12	15	16
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : ensemble des cadres en poste en 2012

– Figure 7 –

Part des cadres s'estimant être un «cadre expert» selon leur position managériale (en %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013  
Base : cadres en poste ayant des responsabilités hiérarchiques en 2012

Lorsque l'on considère la position managériale des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques, les cadres « Top managers » - qui participent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise - se singularisent et estiment être, dans 83 % des cas, des cadres experts (contre 75 % des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques) (**figure 7**). Ces « top managers » ont acquis cette position hiérarchique à force d'expérience et en s'appuyant sur un niveau d'expertise élevé et renforcé au fil des ans. Ils ont une moyenne d'âge plus élevée : 69 % d'entre eux sont âgés de 45 ans et plus contre 55 % pour l'ensemble des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques.

Les cadres « Top managers », quel que soit leur domaine d'activité, mettent en exergue une expertise du « management » directement liée à leur haut niveau de responsabilités. Ils l'expriment de différentes manières : management des hommes, management d'un centre de profit, direction d'une entreprise, management des ressources humaines. L'ensemble des « Top managers » souligne également une expertise forte en matière de stratégie et d'organisation d'entreprise. Leur champ d'expertise comprend, en outre, le développement de différentes dimensions de l'entreprise : développement commercial, de l'innovation, du rendement ou encore de la performance. La gestion et le management de projet font partie des domaines d'expertise privilégiés des « Top managers ».

Hormis pour ceux en poste dans les domaines de la production industrielle, des Services techniques et des Etudes R&D, l'expertise sectorielle est peu évoquée par les hauts responsables présents dans les autres fonctions.

Enfin, les cadres « Top managers » mettent en exergue à l'instar des autres cadres « experts » des domaines d'expertise propres à leur champ d'activité : développement des compétences et maîtrise des négociations collectives dans les ressources humaines, gestion des risques, lean manufacturing, exploitation logistique dans les services techniques ou encore développement du e-commerce, animation de réseaux commerciaux dans le commercial marketing.

## – MÉTHODOLOGIE –

Cette étude est basée sur l'enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2013.

### **Le champ de l'étude**

La population étudiée correspond aux cadres du secteur privé. Les résultats de cette enquête ont été redressés à partir de la répartition des cadres AGIRC (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe. Ils sont représentatifs de la population des cadres en France.

### **La méthodologie de l'étude**

Un questionnaire électronique a été envoyé par e-mailing à un échantillon de clients cadres de l'Apec. L'enquête a permis d'obtenir 13 800 questionnaires complets et exploitables. Le terrain de l'enquête s'est déroulé en février 2013. Les cadres qui étaient en emploi au 31/12/2012 ont été interrogés sur leur situation professionnelle à la fin de l'année 2012 (leur poste, leur entreprise, leur rémunération), leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2012 et leur opinion sur leur situation professionnelle.

# – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique **Observatoire de l'emploi**

© Apec, 2014

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, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, 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).*



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

AOÛT 2014

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec :

*Pilotage de l'étude* : Nathalie Bertrand

*Analyse et rédaction* : Christophe Lenzi

*Maquette* : Daniel Le Henry

*Direction de l'étude* : Maïmouna Fossorier

*Direction du département* : Pierre Lamblin

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

0810 805 805\*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local