

– MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE : ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR 2018–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-36

OCTOBRE 2017

SYNTHÈSE

2017 et 2018 devraient voir des niveaux sans précédent de recrutements de cadres. S'ils traduisent l'amélioration confirmée de la conjoncture, ils marquent aussi de profondes évolutions structurelles en lien avec la transformation numérique.

Ce processus induit en effet des besoins grandissants en compétences à forte valeur ajoutée pour faire face à de nouveaux enjeux stratégiques. Par ailleurs, en modifiant le rapport au travail, il conduit à en revoir l'organisation au sein des entreprises comme à réviser la manière d'aborder les parcours professionnels. Cette mutation du marché peut être vectrice d'opportunités pour les cadres seniors et les jeunes diplômés.

Les cadres, en particulier managers, sont au cœur de la mise en œuvre des changements nécessaires à l'accompagnement de cette transformation. Pour cela, ils ont et auront besoin de l'appui de la fonction RH et qu'elle repense le référentiel de ses missions.



– UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE PORTEUR SOUS L'EFFET D'UNE CONJONCTURE FAVORABLE ET D'ÉVOLUTIONS STRUCTURELLES –

Dans sa dernière Note de conjoncture¹, l'Insee prévoit une croissance du produit intérieur brut (PIB) de 1,6 % en 2017. Ce serait la plus forte hausse annuelle du PIB depuis 2011.

L'activité se redresse dans tous les domaines mais c'est surtout son accélération dans les services marchands (+1,9 % en 2017 après +1,4 % en 2016) qui tire l'économie.

De plus, portés par des perspectives d'activité bien orientées, par le faible coût du capital et par la progression du taux d'utilisation des capacités de production, les agents économiques devraient intensifier leurs dépenses d'investissement. Ainsi la formation brute de capital fixe (FBCF)² progresserait de 2,3 %. Dans le dernier scénario privilégié par l'Apec³, ces tendances se confirmeraient et s'amplifieraient sur 2018 et 2019. Le PIB poursuivrait sa progression (+1,6 % en 2018, +1,8 % en 2019) comme la FBCF (+2,9 % en 2018 et +3,3 % en 2019, soit les plus fortes évolutions depuis 2007).

Ce contexte est très favorable au marché de l'emploi cadre : les volumes de recrutements continueraient de croître pour atteindre des niveaux jamais vus (215 000 en 2017 puis 225 000 en 2018 - **figure 1**). Tous ces indicateurs sont aussi le signe d'une profonde évolution structurelle du marché vers des besoins davantage axés sur des compétences à forte valeur ajoutée que l'on retrouve le plus souvent dans des fonctions cadres.

La transformation numérique en cours favorise en effet les profils les plus qualifiés. Mais elle induit aussi le renforcement de la polarisation du marché de l'emploi cadre sur certaines fonctions (informatique et études-recherche & développement) et certains secteurs (activités informatiques-télécommunication et ingénierie-R&D). Cela pourrait accentuer la concurrence pour ces profils entre les entreprises et les territoires. ●

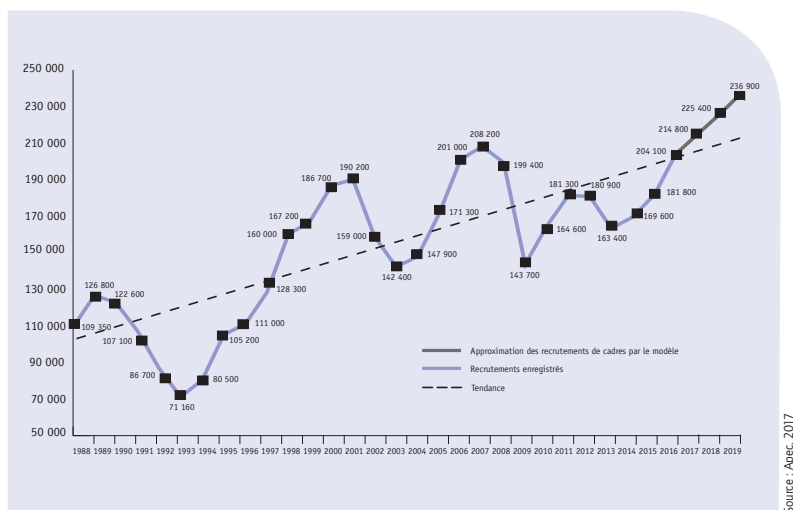
1. Insee, *Note de conjoncture*, juin 2017

2. La Formation Brute de Capital Fixe représente la valeur des acquisitions d'actifs fixes (actifs corporels ou incorporels issus de processus de production) utilisés de façon répétée ou continue dans le processus de production pendant au moins un an.

3. *Prévisions 2017-2019 des recrutements de cadres en France*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-31, juillet 2017.

—Figure 1—

Prévisions 2017-2019 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance soutenue »



Source : Apec, 2017

—DES BESOINS EN COMPÉTENCES CADRES DE PLUS EN PLUS IMPORTANTS : UNE OPPORTUNITÉ POUR LES DÉBUTANTS ET LES SÉNIORS—

2018 devrait marquer la cinquième année consécutive de hausse des recrutements de cadres, accentuant ainsi la concurrence entre les entreprises pour certaines compétences cadres recherchées. Dans ce contexte de marché porteur, les entreprises seraient conduites à élargir l'éventail habituel des profils recrutés, concentré sur les cadres ayant entre 1 et 10 ans d'expérience (plus de la moitié des embauches depuis 2012 – 56 % en 2016)⁴. Elles se tourneraient alors davantage vers les cadres séniors et les jeunes diplômés de moins d'un an d'expérience.

45 % des entreprises qui envisageaient de recruter au moins un cadre au 3e trimestre 2017 ciblaient d'ailleurs des cadres de plus de 20 ans d'expérience. Elles étaient 44 % à rechercher des jeunes diplômés (contre 38 % un an auparavant pour chacune de ces deux catégories)⁵.

Cet élargissement du spectre est aussi une réponse à des besoins en compétences spécifiques.

4. *Perspectives de l'emploi cadre 2017*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-06, février 2017.

5. *Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec-3e trimestre 2017*, Apec, n°60, juillet 2017.

LES RECRUTEMENTS DE JEUNES DIPLOMÉS⁶ : ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION

Premier atout des jeunes diplômés sur le marché du travail : ils maîtrisent de nouvelles compétences et de nouvelles technologies, en général acquises plus difficilement *via* la formation continue. C'est le cas des spécialités les plus professionnalisantes et à forte composante technologique, qui présentent les taux d'insertion les plus élevés⁷.

Sous l'effet d'un marché de l'emploi cadre qui poursuivrait sa croissance, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés s'améliorerait. Leurs conditions d'emploi seraient meilleures, avec une proportion supérieure de débutants occupant des postes cadres et en CDI⁸.

Autre conséquence escomptée : leur recherche d'emploi serait facilitée et, dans certains cas, d'une durée plus courte. La majorité des diplômés des dernières promotions étaient néanmoins pessimistes face à cette recherche⁹.

Pour accéder à l'emploi, certains jeunes diplômés sont d'ailleurs prêts à faire des concessions, et notamment à assouplir leurs exigences en matière de type de contrat et de salaire. Leur premier critère de choix d'un emploi reste son adéquation avec le projet professionnel et l'intérêt du travail proposé. Dans un marché plus favorable, la proportion de jeunes diplômés en emploi qui considèrent occuper un « *job alimentaire* » pourrait ainsi diminuer : ils étaient 24 % dans la promotion 2015¹⁰.

Les jeunes diplômés pourraient être aussi plus difficiles à attirer et à fidéliser. Notons que dans leur 1er emploi, ils ont des attentes fortes vis-à-vis des entreprises : la reconnaissance de leur travail, une évolution rapide, et des perspectives à long terme¹¹.

De plus, ils sont tiraillés entre le fait d'être en accord avec des valeurs qu'ils voient portées par les PME¹² et la sécurité que peut leur apporter une grande entreprise¹³. En effet, ils voient dans les PME des structures plus souples, plus humaines, dont les activités sont porteuses d'utilité et de sens, dans lesquelles les conditions d'exercice du poste sont plus propices à l'épanouissement. À l'opposé, ils considèrent que l'épanouissement personnel est limité dans les grandes entreprises, où ils seraient seulement perçus comme des « *exécutants* ».

6. Jeunes diplômés de niveau bac+5 et plus.

7. *L'insertion professionnelle des jeunes diplômés : promotion 2014*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-02, janvier 2017.

8. *Baromètre Apec jeunes diplômés.e.s 2017 – Situation professionnelle des jeunes diplômés.e.s de la promotion 2015*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-21, avril 2017.

9. Ibid.

10. Ibid.

11. *L'attractivité de l'emploi dans les PME vue par les jeunes diplômés*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2016-44, octobre 2016.

12. PME : Petite et Moyenne Entreprise de 10 à 249 salariés.

13. Grande entreprise : désigne ici les grandes entreprises d'au moins 5 000 salariés et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) de 250 à 4 999 salariés.

De leur côté, les PME voient les jeunes diplômés comme dynamiques, porteurs de nouveaux savoirs et de nouvelles manières de travailler mais pas toujours réalistes et parfois déconnectés de leurs impératifs car souvent « *formatés* » par le modèle des grandes entreprises. Pour autant, elles ont conscience des obstacles à leur attractivité : leur image, leurs moyens pour intégrer et accompagner les collaborateurs, et fréquemment leur localisation géographique. La transformation numérique et ses nouveaux outils pourraient apporter des solutions à ces difficultés.

LES RECRUTEMENTS DE CADRES SÉNIORS : ENJEUX DE CAPITALISATION ET DE VALORISATION DE L'EXPERIENCE

Parmi l'ensemble des cadres, les 50 ans et plus sont ceux qui ont le moins confiance en l'avenir (moins de la moitié d'entre eux contre plus des deux tiers des moins de 40 ans)¹⁴. Aussi, ils expriment beaucoup moins fréquemment que les autres des intentions de mobilité quand ils sont en poste (21 % d'entre eux, soit 2 à 3 fois moins que les moins de 50 ans)¹⁵. En proportion, ce sont ceux qui changent le moins souvent d'entreprise (3 % d'entre eux en 2016, soit près de 5 fois moins que les moins de 50 ans)¹⁶.

L'accélération du marché pourrait générer davantage d'opportunités pour les cadres séniors, dont la confiance en l'avenir pourrait s'améliorer et les perspectives de mobilité augmenter. Pour eux, qui ont souvent une grande ancienneté, cela signifie réapprendre la recherche d'emploi. Pour les entreprises, c'est veiller à garantir le transfert d'expérience et de compétences.

Par ailleurs, quand elles recrutent des cadres séniors¹⁷, les entreprises cherchent à répondre à un besoin d'opérationnalité immédiate et/ou d'expertise pointue. Elles attendent aussi une maîtrise de l'environnement de travail, qui se traduit dans des compétences tant métier, secteur, que transversales ou bien relationnelles et comportementales.

Pour recruter ces cadres très expérimentés, elles sont d'ailleurs prêtes à effectuer des ajustements d'abord sur la rémunération et, éventuellement, sur les contours du poste. Néanmoins, les cadres séniors doivent aussi souvent faire des concessions, principalement sur la rémunération, mais aussi sur le niveau de responsabilité, le type de contrat et la localisation géographique du poste. Cela pourrait perdurer, et ce en dépit d'un marché porteur.

14. *Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2015*, Apec, 2016.

15. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-30, juin 2017.

16. *Ibid.*

17. *Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-07, mars 2017.

De plus, le regard porté sur les séniors en entreprise reste ambivalent, opposant l'expertise acquise au fil d'expériences diversifiées aux difficultés d'adaptation, notamment quand il faut travailler avec les nouvelles générations. Il n'y a pourtant pas de modalité d'intégration spécifique aux cadres séniors et ils ont beaucoup moins accès à la formation que les cadres plus jeunes.

Or, à plus long terme, un marché favorable induirait également un allongement des carrières en poste et sa nécessaire prise en compte dans les politiques RH des entreprises. Réinterroger les pratiques permettrait aux entreprises de faire de la combinaison expérience / formation continue un moteur créateur d'opportunités, pour elles-mêmes comme pour les cadres séniors. ●

— LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE POUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE —

— UNE TRANSFORMATION ACCUEILLIE POSITIVEMENT PAR LES CADRES —

La numérisation est « *une nouvelle étape de transformation du système productif* »¹⁸. « *La transformation numérique est avant tout un processus.* »¹⁹ « *Elle évolue en permanence et elle n'est pas que technologique. [...] Le numérique n'est pas une fin en soi, il n'est que le facilitateur de la transformation.* »²⁰

Pour une organisation, il s'agit d'« *intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités* », avec pour implication de revoir son fonctionnement à l'aune de « *la nouvelle donne induite par la généralisation d'Internet, et notamment :*

- *La notion de temps réel.*

- *La mobilité : tout le monde peut se connecter depuis n'importe quel endroit.*

- *L'Internet des Objets, [soit l'extension d'Internet au monde physique].*

- *L'universalité d'Internet qui reliera bientôt l'ensemble de l'humanité sur le même réseau* »²¹.

18. Conseil d'orientation pour l'emploi, *Automatisation, numérisation et emploi*, p.10, janvier 2017.

19. Philippe Colin, 24 novembre 2013 - http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/11/24/cercle_85063.htm#OMJeHccp3DQ3HEuG.99.

20. Sébastien Broquet, *Transformation numérique : Définition*, 20 mai 2016 - <https://www.digital-senpai.com/transformation-numerique-definition>.

21. Gabriel Dabi-Schwebel, <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>.

Cela peut passer aussi par des méthodes de développement différentes *via* l'exploitation des données issues du *big data*²² et de nouveaux modes de collaboration (plateformes collaboratives de travail, management centré sur l'animation de communautés de professionnels...).

Pour une majorité de cadres et de responsables des ressources humaines, la transformation numérique est une réalité dans leur entreprise, avec des effets déjà perceptibles sur leur quotidien : par exemple, la multiplication de l'information *via* les outils numériques. Si cette évolution est visible, la mutation est en revanche inachevée. Aussi, une majorité de cadres estime que la transformation numérique a un impact positif. Ils l'associent à une amélioration de la productivité, des conditions de travail et de l'image de l'entreprise²³.

La numérisation des métiers cadres : une expertise forte demandée et de nouvelles compétences à développer pour répondre aux enjeux stratégiques

L'empreinte digitale est d'ores et déjà fortement inscrite dans l'emploi cadre, et en a modifié la physiologie.

En 10 ans, la place des fonctions études-recherche & développement (études-R&D) et informatique s'y est renforcée. Fin 2015, elles représentaient chacune 12 % des effectifs cadres contre respectivement 4 % et 10 % fin 2005²⁴.

La fonction études-R&D est devenue stratégique dans l'industrie, pour conduire l'innovation technologique, le développement durable et la transition énergétique. Dans les services, cette fonction accompagne tout autant l'évolution industrielle (dans l'ingénierie-R&D) que la digitalisation des métiers (en particulier dans le secteur communication-médias et les activités juridiques-comptables-conseil aux entreprises).

La fonction informatique est de plus en plus mobilisée par les entreprises dans le développement de la dématérialisation des données, du *cloud computing*²⁵, des *datacenters*²⁶ et de la sécurisation des systèmes.

De plus, « *il n'est plus envisageable de pratiquer [les métiers traditionnels] sans connaître à la fois les outils et les processus imposés par la numérisation des entreprises* »²⁷.

22. *Big data* : ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment traiter – Source : Définition : qu'est-ce que le *big data* ?, <http://www.lebigdata.fr/definition-big-data>.

23. *Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres*, Apec et Elabe, décembre 2016.

24. *Les effectifs cadres en France fin 2015*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2016-47, octobre 2016.

25. *Cloud computing* ou informatique en nuage : infrastructure dans laquelle la puissance de calcul et le stockage sont gérés par des serveurs distants auxquels les usagers se connectent *via* une liaison Internet sécurisée. Le *cloud* se caractérise également par sa souplesse qui permet aux fournisseurs d'adapter automatiquement la capacité de stockage et la puissance de calcul aux besoins des utilisateurs (<http://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-cloud-computing-11573/>).

Il s'agit donc d'une délocalisation de l'infrastructure informatique. Cela constitue un important changement de paradigme des systèmes informatiques, jusque-là constitués de serveurs situés au sein même de l'entreprise (https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing).

26. *Datacenter* : un centre de données est un site physique sur lequel sont regroupés les équipements constituant le système d'information d'une entreprise (ordinateurs centraux, serveurs, équipements réseaux et de télécommunications, etc.). Il peut être interne et/ou externe à l'entreprise, exploité ou non avec des prestataires (https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_de_donn%C3%A9es).

27. Cap Digital et Multiposting, *Baromètre des métiers du numérique*, mai 2015 cité par <http://www.abilways-digital.com/magazine/transformation-digitale-des-entreprises-quel-impact-sur-les-metiers>.

Deux concepts illustrent pleinement les transformations à l'œuvre et leurs répercussions sur les compétences nécessaires : l'usine du futur et le bâtiment du futur²⁸. Dans ces deux domaines, de nouvelles technologies sont mises en œuvre, permettant de nouveaux usages qui répondent à des enjeux économiques (gains de productivité, de qualité, nouveaux services) et sociaux (performance énergétique, réduction de la pénibilité du travail) (**figure 2**).

Dans le cadre du projet DEFI&Co²⁹, l'Apec a analysé 6 premières tendances métiers : le BIM³⁰, la performance énergétique des bâtiments, l'IOT³¹, le *big data* dans l'industrie, la fabrication additive³² et le PLM³³. Pour ces tendances, les besoins en recrutements de cadres sont déjà significatifs et très porteurs (+ 72 % entre 2015 et 2016 du nombre d'offres d'emploi publiées). Si les profils expérimentés y sont fortement privilégiés, de par la maîtrise de compétences techniques et de savoir-faire métiers, les recruteurs recherchent aussi des compétences transversales (anglais en premier lieu) et de savoir-être. Pour ces dernières, ils demandent en priorité aux candidats de savoir être efficaces, créatifs, force de proposition, et d'avoir un bon relationnel.

28. *Usine du futur, bâtiment du futur - Quelles évolutions pour les métiers cadres ?*, Apec, Coll. Revue de tendances, 2017.

29. Ibid.

30. BIM (*building information modeling*) : maquette numérique pour la co-conception et le pilotage de la réalisation d'un projet de construction.

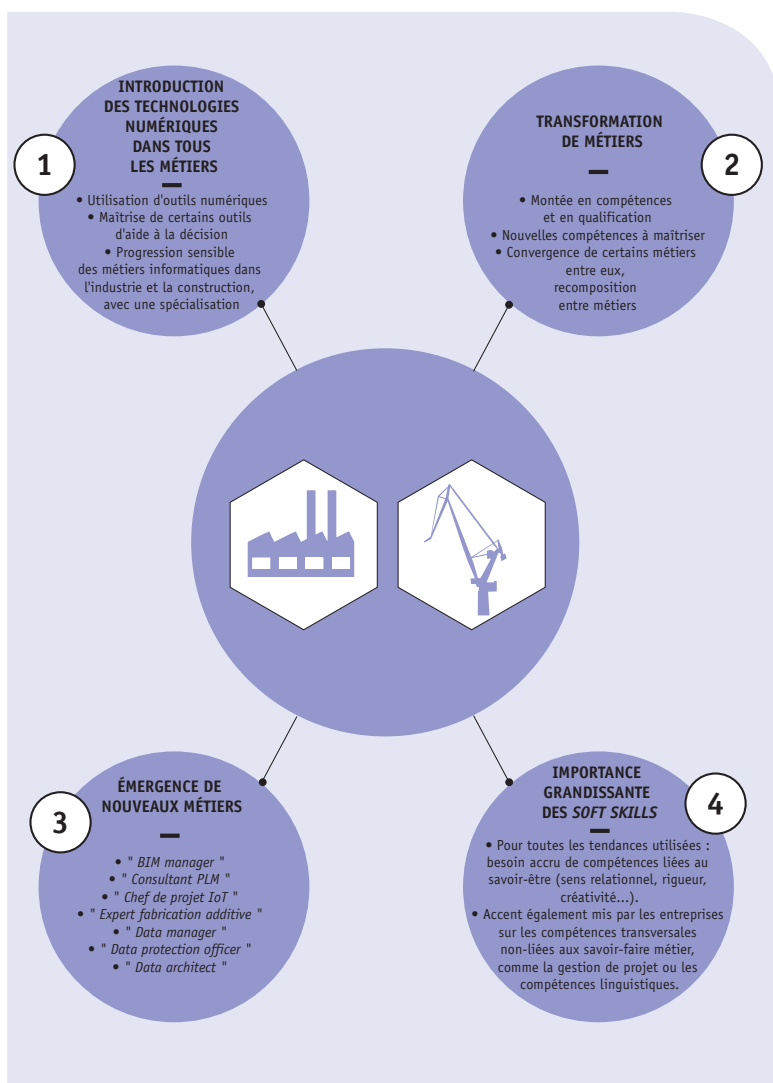
31. IOT : Internet des objets (systèmes embarqués, objets connectés).

32. Fabrication additive : impression 3D.

33. PLM (*product life management*) : gestion du cycle de vie d'un produit.

–Figure 2–

Principaux impacts des technologies de l'industrie et du bâtiment du futur sur les métiers et les compétences



Source : Apec, 2017

Le big data est au cœur de la transformation numérique, autour de plusieurs problématiques dites des 5V³⁴ :

- Un Volume de données considérable à traiter,
- Une grande Variété d'informations venant de diverses sources,
- Un certain niveau de Vélocité à atteindre, autrement dit de fréquence de création, collecte et partage de ces données,
- La Véracité ou fiabilité des données,
- La capacité à se concentrer sur les données ayant une réelle Valeur.

De nombreuses institutions et administrations considèrent « *le phénomène big data comme l'un des grands défis informatiques de la décennie 2010-2020 et en ont fait une de leurs nouvelles priorités de recherche et développement*³⁵ »³⁶. Les perspectives de traitement de données sont en effet importantes et en partie encore insoupçonnées. Elles concernent notamment de nouvelles possibilités de connaissance et d'évaluation, d'analyse tendancielle et prospective, et de gestion des risques.

La sécurité et la prévention des risques sont aussi un enjeu majeur, avec des compétences à développer et à investir par les entreprises mais aussi les cadres. Cela concerne aussi bien les aspects techniques que réglementaires. Les récentes cyberattaques ont montré que tous les types de structure étaient concernés par la cybersécurité. Or 86 % des informaticiens interrogés par l'Apec jugent que les entreprises sont mal préparées sur ce sujet³⁷.

Cet enjeu est de plus en plus important pour l'emploi cadre, avec un nombre d'offres d'emploi en cybersécurité multiplié par 4 entre 2014 et 2016. Dans ces métiers, si les entreprises recherchent une forte technicité, les *soft skills*³⁸ sont essentielles (curiosité, agilité, relationnel, éthique et sens du service).

Par ailleurs, à partir de mai 2018, la mise en œuvre du Règlement européen sur la protection des données personnelles³⁹ va obliger les entreprises à se mettre en conformité et à se doter des compétences nécessaires.

34. B. Bathelot, *Définition : 5V du big data*, mis à jour le 1 décembre 2016, <https://www.definitions-marketing.com/definition/5v-du-big-data/>.

35. cf. par exemple, la Banque Publique d'Investissement – BPI, avec son Fonds National pour la société Numérique, dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir – PIA.

36. https://fr.wikipedia.org/wiki/Big_data#cite_note-13

37. *Cybersécurité en Bretagne : l'enjeu des compétences*, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-25, juin 2017

38. *Soft skills* : savoir-être, qualités humaines et relationnelles.

39. Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, applicable à partir du 25 mai 2018 dans tous les pays membres de l'Union européenne. Notamment, il crée un nouvel acteur pour l'application des règles encadrant le traitement des données personnelles : le délégué à la protection des données, ou *Data Protection Officer* (DPO). Ce DPO, tout comme le CIL (Correspondant Informatique et Libertés) aujourd'hui, pourra être un salarié ou un expert externe tel un avocat. Pour consulter le texte intégral du Règlement : <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>.

Atteindre la maturité numérique : un défi pour les entreprises

Toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne en matière de moyens dédiés à la transformation numérique et, *in fine*, de développement. Aussi, selon leur taille notamment, elles ne rassemblent pas forcément toutes les compétences nécessaires.

Si l'on s'intéresse aux pratiques de *sourcing* et de recrutement⁴⁰, le recours par les entreprises aux réseaux sociaux professionnels et aux outils connectés a triplé entre 2008 et 2016. Ainsi, 36 % des entreprises d'au moins 50 salariés les ont utilisés en 2016 lors de leur dernier recrutement de cadre.

Si les entreprises de moins de 100 salariés ne sont pas en reste, elles utilisent cependant ces outils moins souvent que les plus grandes structures. De plus, le réseau relationnel reste essentiel pour mener à bien leurs recrutements (dans 26 % des cas contre 12 % pour les entreprises de 1 000 salariés et plus).

L'ENJEU DU RÔLE DU MANAGER POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Adapter les modalités de travail et d'organisation...

Un décalage existe entre les modes d'organisation actuels dans les entreprises, les aspirations des salariés et les exigences liées à la transformation numérique.

« Parmi les motifs de frustration recensés par les cadres, se trouvent en tête de liste la possibilité de faire du télétravail, une hiérarchie jugée trop verticale ainsi que l'incapacité à permettre l'épanouissement personnel des salariés »⁴¹. De plus, les cadres ont encore « un faible niveau d'autonomie » pour agir sur leur charge de travail (55 % indiquent pouvoir prendre des décisions, 59 % quand ils sont managers)⁴². À l'heure où les changements s'accélèrent, les salariés estiment d'ailleurs que le rythme de la prise de décision en entreprise tend à ne pas évoluer, voire à ralentir. De plus, près de 4 sur 10 jugent la collaboration inefficace au sein de leur entreprise. Pour autant, la remise en cause de ces modes de fonctionnement semble encore très timide, que ce soit de la part des entreprises ou des salariés, tous cadres et managers confondus.

40. *Sourcing cadres, édition 2017*
— Comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, Coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2017-27, juin 2017

41. *Les nouveaux modes de travail*, Sondage OpinionWay pour Capgemini Consulting, 9 janvier 2017

42. *Enquête sur les écueils liés au mode collaboratif en entreprise*, Opinion Way pour Empreinte Humaine, 6 juin 2017.

Face à ce constat, le numérique permettrait d'avancer sur la voie des « *organisations responsabilisantes* ». ⁴³ Plus souples, horizontales et collaboratives, elles laisseraient plus d'autonomie aux collaborateurs. Concrètement, cela pourrait se traduire par le développement de nouveaux espaces de travail dans lesquels chaque salarié peut apporter son équipement personnel (espaces de *co-working* et de télétravail) ou qui permettent un travail collaboratif affranchi des frontières des entreprises (*fablabs* ⁴⁴). *A contrario*, la digitalisation pourrait générer des risques pour les collaborateurs (augmentation des troubles psychosociaux, du contrôle, de la surveillance, du travail prescrit...) dont les politiques RH doivent tenir compte.

... dans le cadre d'une offre de services RH repensée ⁴⁵

Pour qu'une entreprise soit attractive et puisse fidéliser, la fonction RH doit désormais penser en termes d'expérience collaborateur, c'est-à-dire rendre le parcours professionnel valorisant à chaque étape. Il s'agit alors de donner aux salariés les moyens d'apprendre et de rester prêts à évoluer en permanence, en les dotant d'outils adaptés. Dans les plus grandes structures, les usages analytiques de la data permettent par exemple d'élaborer des modèles d'analyse pour déterminer les facteurs de réussite de l'intégration.

De plus, en lien avec l'évolution de l'organisation du travail, le référentiel des parcours devrait changer pour penser « mission » plutôt que « poste ».

Enfin, en réponse aux exigences sociétales actuelles, les RH devraient aussi mesurer et encourager la diversité et l'inclusion.

Des attentes fortes pour un nouveau modèle de management

Les cadres, en particulier quand ils sont managers, sont au cœur de la mise en œuvre des évolutions de l'organisation du travail et des modalités de gestion des ressources humaines.

Si « 83 % des managers pensent que la digitalisation est une opportunité pour leur entreprise », 25 % considèrent qu'elle « complique le travail de [leur] équipe » ⁴⁶. Ce constat est très important pour la bonne mise en œuvre de la transformation numérique dans l'entreprise, car le rôle des managers est décisif dans l'implication des équipes : « 85 % des managers et collaborateurs très engagés déclarent pouvoir compter sur le soutien de leur N+1 » ⁴⁷.

⁴³ Bourdu Emilie et Weil Thierry, *Numérique et emploi : quel bilan ?*, Les synthèses de la Fabrique, n°12, avril 2017

⁴⁴ *Fablab* : contraction de *Fabrication Laboratory*. Lieu dont le principe est le partage libre d'espaces, de machines, de compétences et de savoirs. Les *fablabs* sont réunis en un réseau mondial très actif.

⁴⁵ *Tendances RH 2017. New rules, new game*, Deloitte, mars 2017, 5e édition.

⁴⁶ *Observatoire du management Oasys Mobilisation – Kantar TNS*, édition 2017 - <http://www.tns-sofres.com/>

[publications/l-observatoire-du-management-2017](http://publications.l-observatoire-du-management-2017)

⁴⁷ Ibid.

Comme les RH, les managers devraient prendre en compte l'évolution du profil des collaborateurs, de plus en plus multigénérationnels, multiculturels et multi-contrats. Aussi, dans un environnement où les repères changent, leur management devrait être axé sur le développement des compétences plutôt que sur l'évaluation.

Or 41 % des managers disent ne pas connaître les nouvelles formes de management et 26 % pensent que c'est « *une mode qui va vite s'essouffler* »⁴⁸. Mettre en place un accompagnement et des formations spécifiques pour les managers apparaît donc comme une nécessité.

Ça l'est d'autant plus que « *la transformation en cours ajoute un impératif d'adaptabilité* »⁴⁹ au rôle des cadres dans l'entreprise.

Cette « *injonction à la polyvalence* »⁵⁰ entraîne la mobilisation généralisée des compétences transverses (**figure 3**). ●

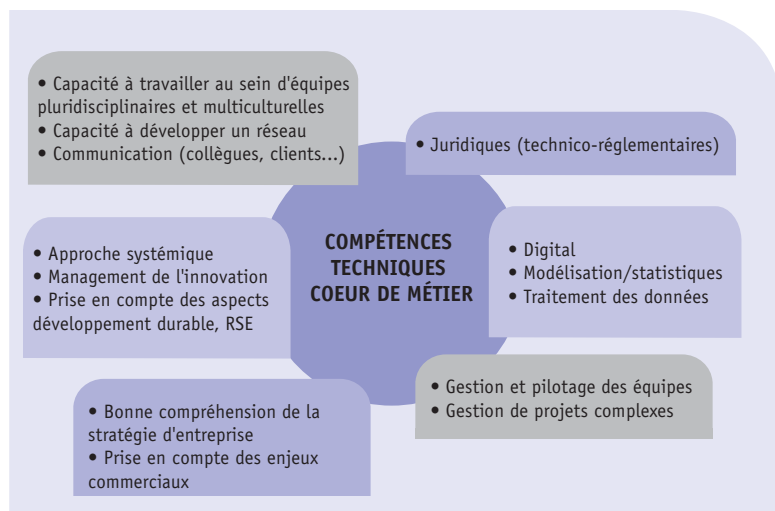
48. Ibid.

49. *Cadres et entreprises : regard croisés sur la transformation du rôle des cadres*, Apec et Elabe, décembre 2016.

50. Ibid.

–Figure 3–

Compétences transverses requises pour les cadres



Source : Apec, 2017

– UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN TRANSFORMATION –

La formation continue : un enjeu pour l'employabilité des cadres et pour la GPEC⁵¹ des entreprises

Cadres et responsables des ressources humaines s'accordent sur les principaux critères d'employabilité d'un cadre – expertise, qualité du réseau et expérience d'encadrement – qui favorisent notamment l'adaptabilité⁵².

« *L'impact de la révolution numérique dépendra en grande partie de notre faculté à acquérir les nouvelles compétences requises [...]. Quel que soit le niveau de qualification, la grande majorité d'entre nous devra suivre des transitions vers de nouveaux emplois ou s'adapter aux nouvelles compétences demandées.* »⁵³

Les séniors sont plus particulièrement concernés, pour rester dans la course de l'évolution des métiers et des besoins. Les TPE⁵⁴ et PME le sont également : « *84 % estiment que la formation professionnelle est devenue un levier de performance.* »⁵⁵

Si la transformation numérique crée de nouveaux besoins, elle apporte aussi de nouvelles solutions, avec le développement de nouvelles pédagogies et de nouveaux modes de formation qui facilitent l'accès des individus à une offre bien plus riche (MOOC⁵⁶ par exemple).

Comment les entreprises peuvent-elles alors créer les conditions favorables aux interactions entre la formation à l'initiative personnelle des salariés, le développement de leur employabilité et le développement des compétences nécessaires à la structure ? Doivent-elles par exemple permettre à chacun de se former, sur le temps de travail, selon ses choix personnels ?

Vers de nouvelles formes d'emploi...

Dans un contexte tendant vers davantage de souplesse et de flexibilité, les formes traditionnelles d'emploi restent les plus recherchées. « *Dans leur très grande majorité, [les Français] jugent la situation de salarié préférable, dans l'absolu, à celle d'indépendant.* »⁵⁷

Au-delà de la stabilité dans l'emploi, les salariés et les cadres en particulier ont d'autres attentes : davantage d'autonomie, la reconnaissance des compétences et des performances, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les plus jeunes sont aussi de plus en plus en quête de sens dans leur travail.

51. GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

52. *Cadres et entreprises : regard croisés sur la transformation du rôle des cadres*, Apec et Elabe, décembre 2016

53. Bourdu Emilie, Weil Thierry, *Numérique et emploi : quel bilan ?*, Les synthèses de la Fabrique, n°12, avril 2017

54. TPE : Très Petite Entreprise, de moins de 10 salariés.

55. *Les chefs d'entreprise et la formation*, Sondage Elabe pour le Medef, 12 janvier 2017

56. MOOC (massive open online course) : formation en ligne ouverte à tous (FLOT).

57. E. Alberola - I. Aldeghi - S. Hoibian, *Être salarié : un idéal, sauf pour les jeunes qui aspirent à plus de liberté*, Consommation & Modes de Vie n°289. Credoc. Avril 2017

Parallèlement, les entreprises doivent composer avec un environnement se modifiant de plus en plus vite, une concurrence accrue sur les compétences-clés et des difficultés de recrutement intensifiées par l'amélioration de la conjoncture.

Les nouvelles formes d'emploi peuvent être une réponse aux aspirations des salariés comme aux difficultés de recrutement des entreprises. Elles sont multiples : multi-salariat, statut d'indépendant ou de profession libérale, portage salarial, management de transition, intrapreneuriat⁵⁸, intérim, groupement d'employeurs...

Elles sont aussi une opportunité de retrouver un emploi, en particulier pour les séniors, ou bien une modalité supplémentaire d'insertion sur le marché pour les jeunes diplômés.

Une évolution possible pourrait être l'hybridation des activités, des statuts, des contrats et des acteurs.

... et la transformation des parcours professionnels

La numérisation de l'économie est en train de modifier en profondeur la relation entre les salariés et les entreprises. Les parcours professionnels ne seront plus continus ni linéaires. Cette perspective est partagée par les cadres. Lorsqu'ils sont invités à se projeter dans 10 ans, une majorité s'accorde pour imaginer des parcours discontinus et ponctués de mobilités plurielles (changement de métier, de type de contrat de travail, alternance de périodes d'activité et de chômage...). En revanche, pour leur situation personnelle, ils décrivent des parcours linéaires et des mobilités liées au changement d'entreprise. Cela traduit probablement une certaine inquiétude de leur part⁵⁹.

La mise en œuvre du CEP⁶⁰ comme un des leviers de sécurisation des parcours est d'autant plus d'actualité. Mieux communiquer sur son utilité peut passer par exemple par « *le coupler davantage à l'entretien professionnel des salariés et inventer une meilleure articulation avec le bilan de compétences* »⁶¹. ●

58. Intrapreneuriat : démarche entrepreneuriale qui se crée et se développe au sein d'une entreprise, en lien avec ses activités (service, produit, technologie, procédure, stratégie...).

59. *Cadres et entreprises : regard croisés sur la transformation du rôle des cadres*, Apec et Elabe, décembre 2016

60 CEP : Conseil en Evolution Professionnelle

61 CNEFOP - Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, Deuxième rapport sur le suivi de la mise en œuvre du CEP et du CPF, 28 juin 2017

– 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 diplômés, des cadres et des entreprises.

Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Ce document a été élaboré sur la base d'études produites par le département Études et Recherche de l'Apec sur la période 2016-2017.

D'autres sources externes ont été utilisées.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique **Observatoire de l'emploi**



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1060-2

OCTOBRE 2017

L'étude a été réalisée par le département
Études et Recherche de l'Apec :
Pilotage, analyse et rédaction de l'étude : Valérie Bazin
Avec l'appui de : Nathalie Bertrand,
Laurence Bonnevaux, Viviane Deschamps et Christophe Thill.
Maquette : Daniel Le Henry.
Direction du département :
Pierre Lamblin.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI
DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE
75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H