



–COMPÉTENCES ATTENDUES CHEZ LES CADRES

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

NOVEMBRE 2019



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.



03 LA NOTION DE RESPONSABILITÉ, PIERRE ANGULAIRE DE L'IDENTITÉ CADRE

Des postes caractérisés par la prise de responsabilités et l'autonomie
Une responsabilité dont l'encadrement hiérarchique n'est plus que l'une des facettes
Des responsabilités dont le niveau d'exigence et le caractère chronophage peuvent altérer l'attrait

07 DES RESPONSABILITÉS QUI NÉCESSITENT DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE POLYVALENCE ET EXPERTISE

Même si l'expertise métier reste incontournable
Concilier expertise et polyvalence : un enjeu clé pour les cadres

10 UN DÉFI QUI SUPPOSE DE MOBILISER DES COMPÉTENCES MULTIPLES

Maîtrise des savoir-faire métiers et gestion de projet, deux compétences socles
Organisation, adaptabilité et écoute : des savoir-être devenus clés

Cette publication a pour source deux enquêtes.

Le panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres

Une enquête en ligne réalisée du 18 février au 31 mars 2019 auprès d'un échantillon de 4 011 salarié·e·s occupant un poste au statut de cadre dans le secteur privé. La représentativité de l'échantillon est assurée par le respect de quotas sur les critères d'âge, de sexe, de région de résidence, de secteur d'activité et de taille de l'entreprise employeuse selon les données DADS de l'Insee.

Le baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé·e·s

une enquête par téléphone réalisée du 22 janvier au 16 février 2019 auprès d'un échantillon de 563 jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +3/4 et de 1 037 jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 ou plus, âgé·e·s de 20 à 30 ans au moment de l'enquête, ayant obtenu leur diplôme en 2017 et résidant en France métropolitaine. La représentativité de l'échantillon est assurée par le respect de quotas sur les critères de sexe, de discipline de formation et de type d'établissement selon les données du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Une même question ouverte était posée aux deux populations : « *En pensant à ce que cela évoque pour vous d'occuper un poste de cadre, quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?* ». Elle était complétée pour les cadres en poste par des questions portant sur leur activité et les compétences nécessaires à la réalisation de leurs missions.

Le nombre de cadres a doublé en France en l'espace de trente ans¹. Au-delà d'une conjoncture et d'une tertiarisation de l'économie, toutes deux favorables à la création d'emplois cadres, cette progression repose sur de profondes transformations du monde du travail. La mondialisation, la transformation numérique, la réglementation ou la gestion des risques induisent en effet des besoins croissants en compétences à forte valeur ajoutée².

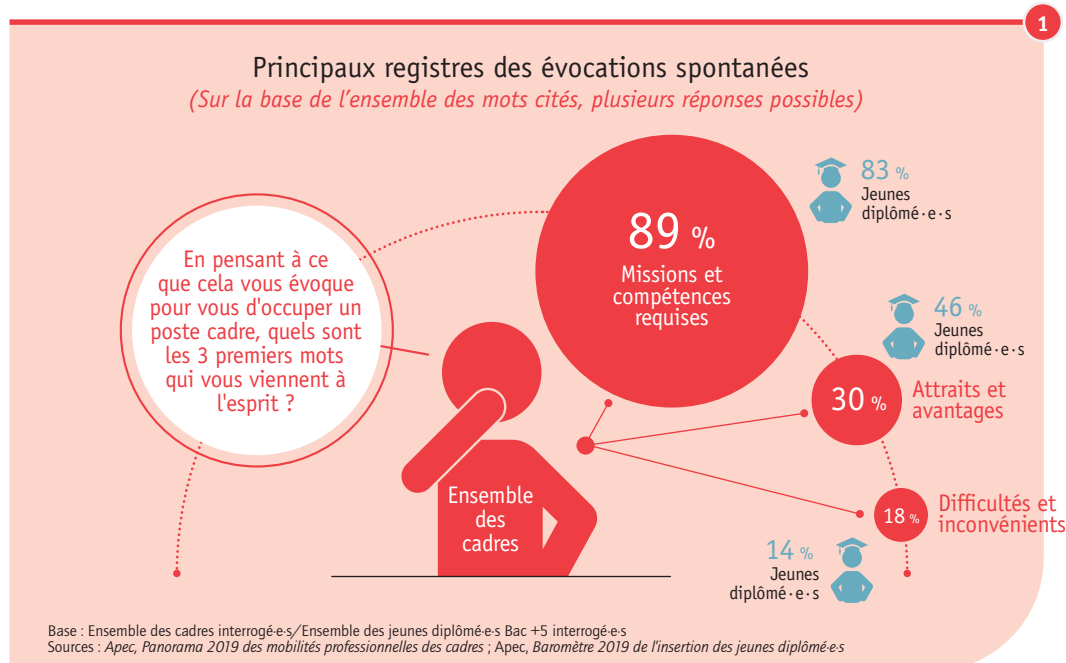
L'augmentation du nombre de cadres rend toutefois cette population de plus en plus composite. Les cadres recruté·e·s à l'externe y côtoient les salarié·e·s non cadres promu·e·s au statut de cadre. La diffusion de nouveaux modes d'organisation a, en outre, brouillé la frontière traditionnelle entre managers et experts. Les cadres constituent, à ce titre, un groupe difficile à définir.

En s'intéressant aux représentations associées aux postes de cadres, cette étude cherche d'abord à mieux comprendre ce qui caractérise l'identité et le rôle des cadres. Elle vise, par ailleurs, à préciser les compétences nécessaires pour répondre aux défis auxquels les cadres sont aujourd'hui confronté·e·s.

– LA NOTION DE RESPONSABILITÉ, PIERRE ANGULAIRE DE L'IDENTITÉ CADRE –

DES POSTES CARACTÉRISÉS PAR LA PRISE DE RESPONSABILITÉS ET L'AUTONOMIE

Rares sont les cadres à court de mots pour caractériser ce qu'évoque pour eux un poste de cadre. Leurs évocations, comme celles des jeunes diplômé·e·s, relèvent essentiellement de trois registres : les missions et les compétences requises, les attraits et les avantages des postes de cadres mais aussi leurs difficultés ou contraintes ¹.

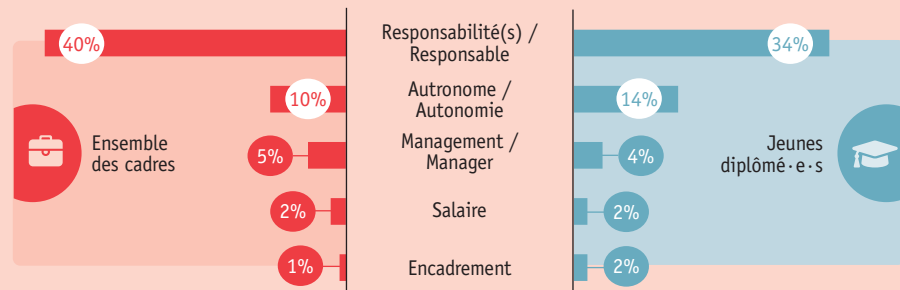


Au-delà de ces catégories, seul le terme « responsabilité(s) » émerge de façon nette dans les représentations. Conjugué au singulier ou au pluriel, il est le premier mot venant

à l'esprit des cadres (40 %) comme des jeunes diplômé-e-s (34 %) pour qualifier les postes de cadres ². Le terme « statut » est à l'inverse très peu cité (1 %).

2

Top 5 des premiers mots cités spontanément pour qualifier les postes de cadres



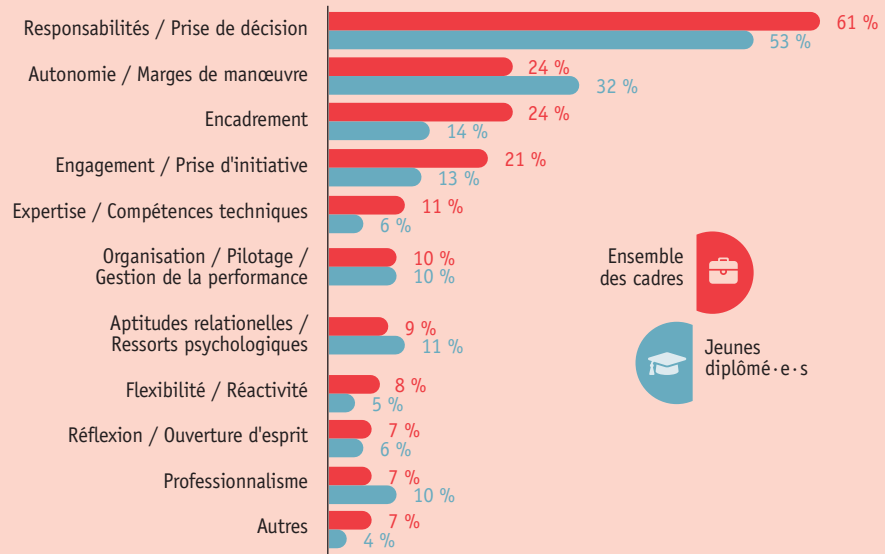
Base : Ensemble des cadres interrogé-e-s/Ensemble des jeunes diplômé-e-s Bac +5 interrogé-e-s
Sources : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres ; Apec, Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s

Marqueur identitaire fort, le concept de responsabilité engage d'autres notions clés. Il n'est en effet de responsabilité que pour des individus autonomes³. Une idée à laquelle 1 cadre sur 4 fait référence, si l'on tient compte de l'ensemble des termes utilisés et de leur proximité

sémantique (marges de manœuvre, liberté, etc.) ³. Les jeunes diplômé-e-s sont encore plus nombreux à voir dans les postes de cadres cette capacité à agir de façon indépendante.

3

Évocations en lien avec la nature des missions et les compétences requises



³ Paul Ricoeur, « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, novembre 1994.

Base : Ensemble des cadres interrogé-e-s/Ensemble des jeunes diplômé-e-s Bac +5 interrogé-e-s
Sources : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres ; Apec, Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s

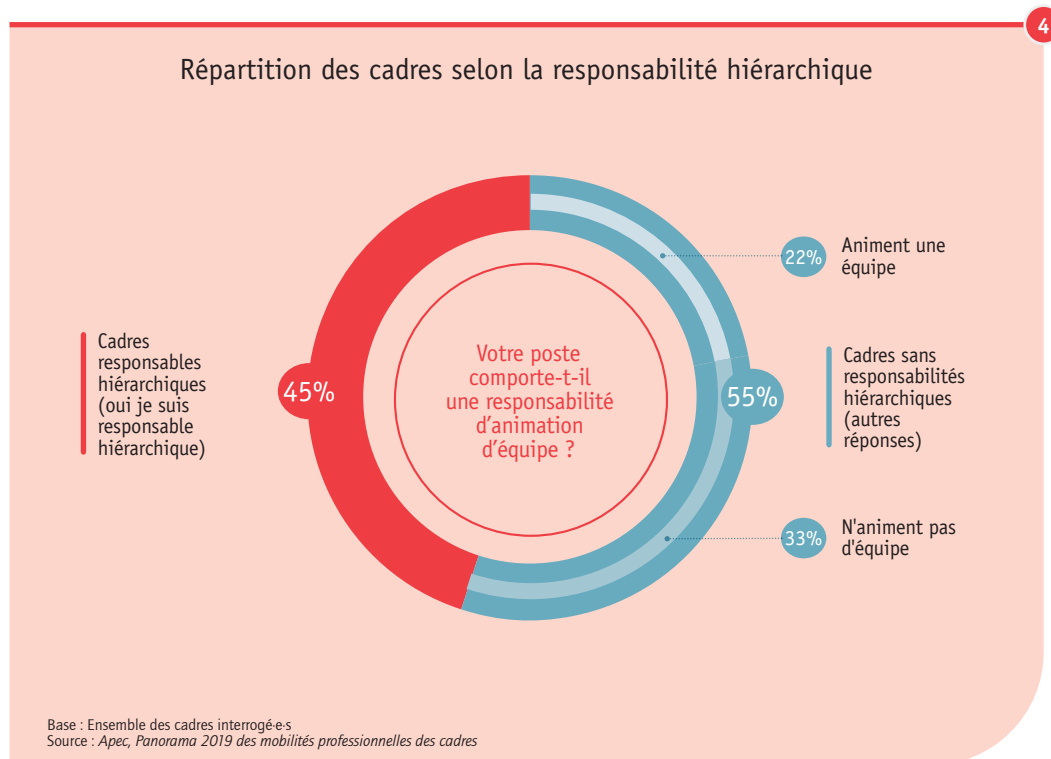
Au total, plus de deux tiers des cadres (68 %) et des jeunes diplômé-e-s (67 %) évoquent les notions de responsabilité et/ou d'autonomie quant à leur représentation des postes de cadres. Les autres thématiques évoquées le sont de manière plus diffuse et témoignent de la diversité des missions dévolues aux cadres (encadrement, expertise, pilotage) ainsi que de la variété des compétences qu'elles mettent en jeu : engagement, sens de l'organisation, compétences techniques, aptitudes relationnelles, flexibilité, ouverture d'esprit, etc.

UNE RESPONSABILITÉ DONT L'ENCADREMENT HIÉRARCHIQUE N'EST PLUS QUE L'UNE DES FACETTES

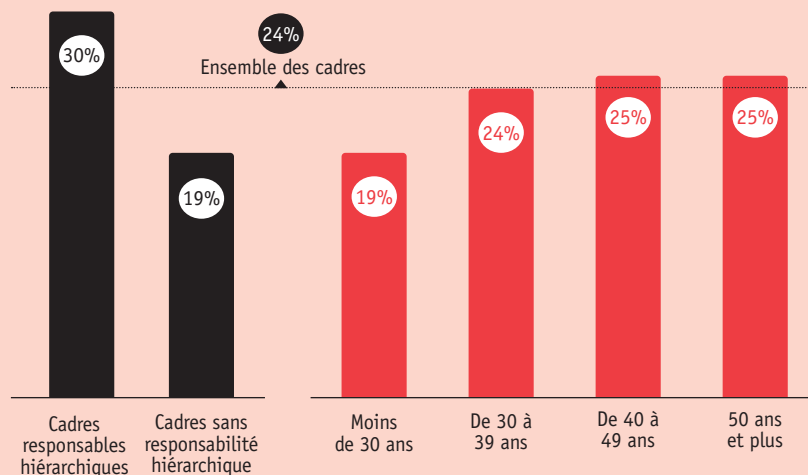
La majorité des cadres n'exerce pas aujourd'hui de responsabilité hiérarchique. Soit parce qu'ils ou elles

animent des équipes projet sans lien hiérarchique (22 %). Soit parce que leurs fonctions n'intègrent pas de composante d'animation d'équipe (33 %) ⁴. Ces deux cas de figure sont particulièrement fréquents dans les fonctions études, R&D et informatique, au sein desquelles moins d'un tiers des cadres sont responsables hiérarchiques.

Si la référence étymologique et historique au commandement n'a pas totalement disparu des représentations des cadres, elle tend à se diluer. Plus que l'âge ou le genre, c'est en effet la nature des responsabilités des cadres qui façonne leurs représentations : 30 % des responsables hiérarchiques associent ainsi les postes de cadres à l'idée d'encadrement, contre 19 % de celles et de ceux qui le ne sont pas ⁵.



Évocation de la notion d'encadrement selon la responsabilité hiérarchique et l'âge



Base : Ensemble des cadres interrogé-e-s
Source : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres

À l'instar de ce qui peut être observé pour les cadres de moins de 30 ans, dont à peine plus d'un quart sont responsables hiérarchiques, l'idée d'encadrement est globalement peu présente dans les représentations des jeunes diplômé-e-s (14 %). Sans doute cette perspective leur semble-t-elle assez lointaine. Peut-être ont-ils également des difficultés à se projeter dans un projet qui ne correspond plus totalement à leurs références ou leurs aspirations.

Rares sont d'ailleurs les jeunes diplômé-e-s utilisant le terme « encadrement ». Tout comme les cadres, ils lui préfèrent la notion de management : plus de la moitié des citations ayant trait à l'encadrement font référence au « manager » ou au « management ». Un glissement sémantique qui, au-delà de l'effet de mode, traduit l'évolution des responsabilités des cadres.

DES RESPONSABILITÉS DONT LE NIVEAU D'EXIGENCE ET LE CARACTÈRE CHRONOPHAGE PEUVENT ALTÉRER L'ATTRAIT

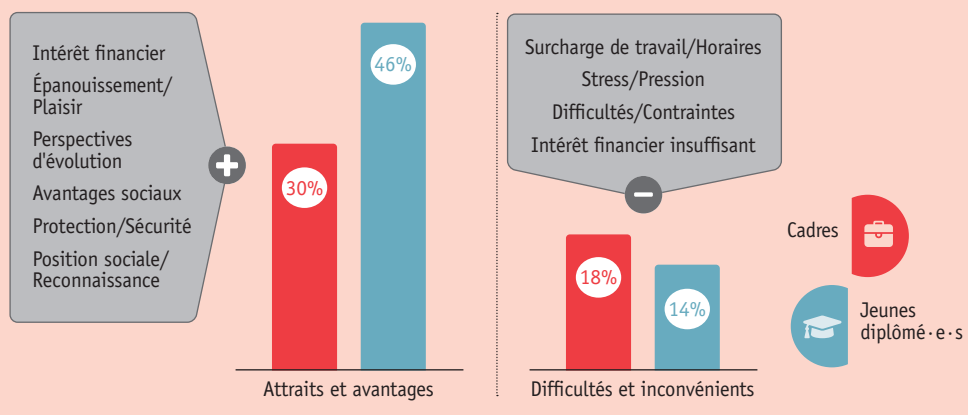
Au-delà de la nature des missions et des compétences requises, les termes spontanément associés aux postes de cadres font référence à deux registres antagonistes : leurs avantages et leurs inconvénients.

30 % des cadres font spontanément le lien entre le fait d'occuper un poste de cadre et un certain nombre d'avantages ⁶. L'intérêt financier en premier lieu (14 %), mais également une forme d'épanouissement ou encore de meilleures perspectives d'évolution.

Ces avantages sont encore plus présents dans les représentations des jeunes diplômé-e-s (46 %), qui citent également l'intérêt financier (23 %), les perspectives d'évolution et l'épanouissement. À la différence des cadres en poste, les jeunes diplômé-e-s se sont encore peu confronté-e-s à la réalité quotidienne des cadres en entreprise. Leurs représentations se nourrissent donc essentiellement de leurs *a priori*. Les jeunes diplômé-e-s occupant déjà un poste de cadre font d'ailleurs moins souvent référence aux avantages des métiers cadres que leurs homologues n'ayant pas cette expérience (39 % contre 52 %).

Le quotidien des cadres et l'investissement qu'il réclame sont également sources de difficultés ou d'inconvénients. 18 % des cadres et 14 % des jeunes diplômé-e-s y font spontanément référence, à travers des éléments comme la charge de travail ou les horaires mais également le stress et la pression. Les représentations des cadres font ainsi apparaître en filigrane un enjeu de qualité de vie au travail et donc de maintien de l'attractivité des postes de cadres. ■

Évocations liées aux attraits et avantages des postes de cadres (Sur la base de l'ensemble des mots cités)



Base : Ensemble des cadres interrogé·e·s/Ensemble des jeunes diplômé·e·s Bac +5 interrogé·e·s
Sources : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres ; Apec, Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé·e·s

–DES RESPONSABILITÉS QUI NÉCESSITENT DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE POLYVALENCE ET EXPERTISE–

UN IMPÉRATIF DE POLYVALENCE FACE À LA MULTIPLICATION DES RÔLES

Plusieurs facteurs impactent les métiers cadres et les attentes des entreprises à leur égard : la transition énergétique, l'inflation réglementaire, l'impératif d'innovation, la transformation numérique⁴, mais également les nouvelles formes d'organisation du travail. Une majorité de cadres ont, par exemple, déjà expérimenté la gestion en mode projet au sein de leur entreprise⁵.

Ce nouveau contexte conduit 3 cadres sur 4 à considérer que la polyvalence est aujourd'hui plus importante que l'expertise ⁷. Une opinion autour de laquelle se dégage un large consensus, quels que soient l'âge, le sexe, le secteur d'activité ou la fonction des cadres.

Les cadres des études et de la R&D, dont l'univers évoque pourtant l'expertise, n'échappent pas à la règle : ils sont 80 % à estimer que la polyvalence prime désormais sur le développement d'une forte expertise.

Loin de se limiter aux cadres, cet enjeu de polyvalence est également souligné par les entreprises, dans des proportions comparables⁶ (79 %).

MÊME SI L'EXPERTISE MÉTIER RESTE INCONTOURNABLE

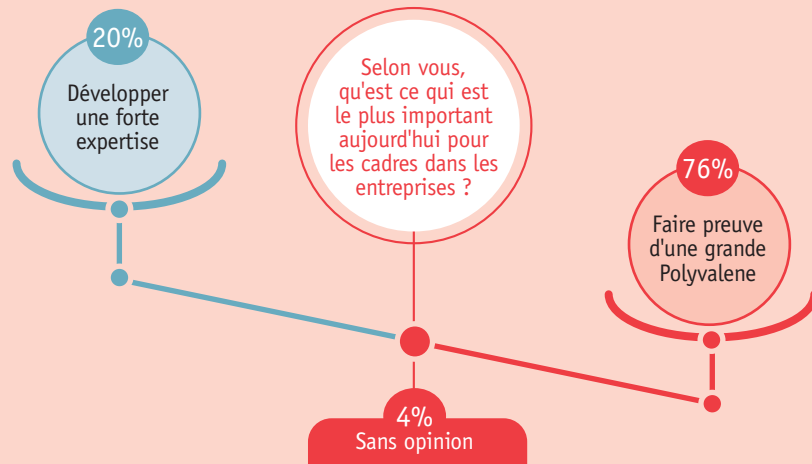
Caractéristique traditionnelle des métiers cadres, la dimension d'expertise n'a pas pour autant disparu : près de 9 cadres sur 10 disent avoir pour mission de délivrer une expertise particulière (87 %). Cette responsabilité en côtoie d'autres, comme le fait de prendre des décisions et de les faire appliquer (80 %) ou d'organiser le travail au sein d'une équipe (74 %).

Aussi, la spécificité de l'expertise métier est d'être un point commun de l'activité des cadres, quelle que soit leur fonction. Les responsables hiérarchiques l'évoquent tout autant que celles et ceux dont la responsabilité est d'animer une équipe projet ou celles et ceux n'ayant aucune de ces deux responsabilités ⁸.

4. Apec, Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?, 2018.
5. Apec, Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016.
6. Ibid.

7

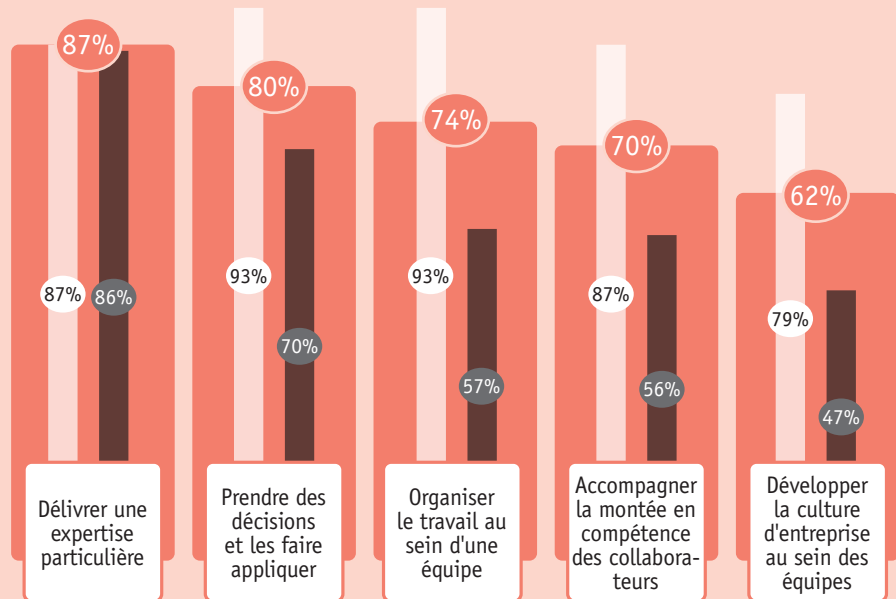
Paramètre le plus important entre expertise et polyvalence



Base : Ensemble des cadres interrogé-e-s
Source : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres

8

Missions prioritaires des cadres dans leurs fonctions, au global et selon la responsabilité hiérarchique



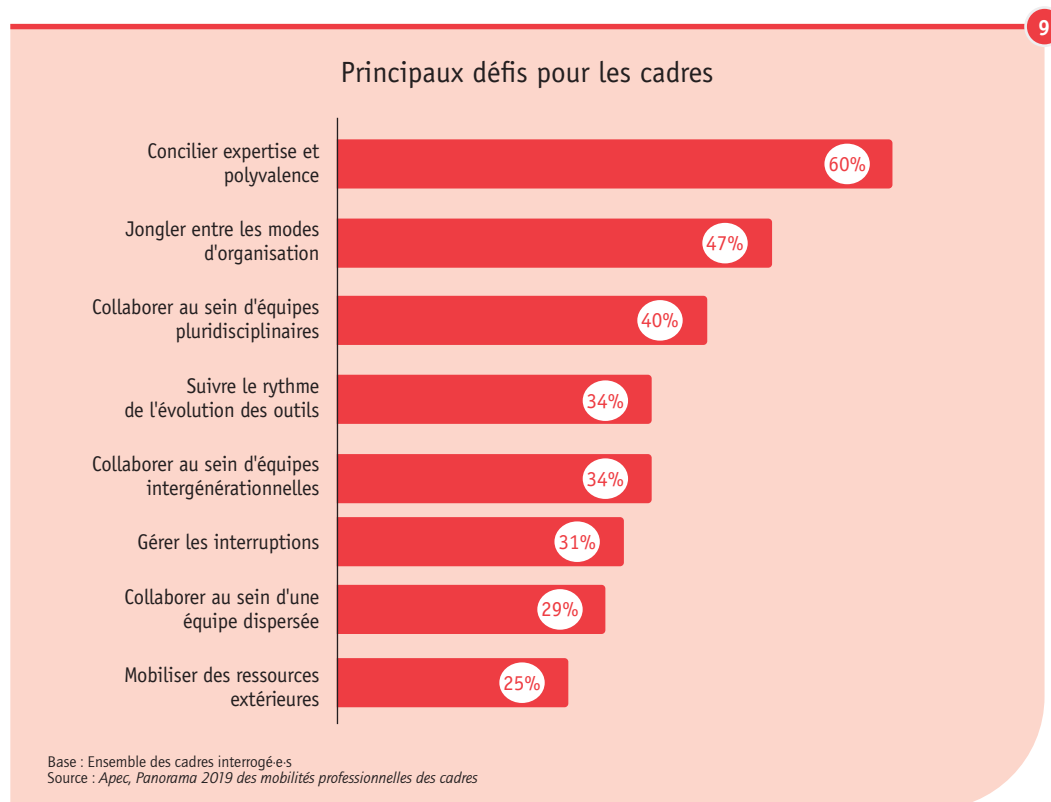
● Cadre responsable hiérarchique ● Cadre sans responsabilité hiérarchique

Base : Ensemble des cadres interrogé-e-s
Source : Apec, Panorama 2019 des mobilités professionnelles des cadres

L'expertise métier constitue en ce sens une activité socle, à laquelle viennent se greffer d'autres missions, d'encadrement, notamment. Loin de la dichotomie entre la figure du manager et celle de l'expert, l'activité des cadres se caractérise par des rôles multiples qui se combinent plus qu'ils ne se substituent. Pour une grande partie d'entre eux, les cadres n'ayant pas de responsabilités hiérarchiques n'en assument pas moins des missions d'animation d'équipe. Les managers sont, à l'inverse, également attendus sur leur capacité à délivrer une expertise.

— CONCILIER EXPERTISE ET POLYVALENCE : UN ENJEU CLE POUR LES CADRES

— Concilier expertise et polyvalence est toutefois loin d'être simple. La recherche d'un équilibre entre ces deux dimensions arrive, de fait, en tête des principaux défis auxquels les cadres doivent aujourd'hui faire face (60 %), qu'ils soient responsables hiérarchiques (61 %) ou non (59 %). Elle précède le fait de devoir jongler entre les modes d'organisation et la collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires ⁹.



La nature des enjeux auxquels les cadres doivent faire face dépend bien entendu de leur profil et de l'environnement dans lequel ils évoluent. Le fait de devoir jongler entre les modes d'organisation est ainsi particulièrement cité par les cadres de la production industrielle, des travaux et chantiers (62 %). La collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires l'est davantage par les cadres de la santé, du social ou de la culture (49 %), mais aussi par ceux et celles des services techniques (47 %) ou des études et de la R&D (46 %). Les

responsables hiérarchiques évoquent plus fréquemment la collaboration au sein d'équipes intergénérationnelles (36 % contre 31 % pour ceux et celles qui ne le sont pas) quand leurs homologues animant des équipes projets mettent l'accent sur la collaboration à distance (33 %).

Tous et toutes font néanmoins de la conciliation entre expertise et polyvalence leur principal défi au quotidien en tant que cadres.

–UN DÉFI QUI SUPPOSE DE MOBILISER DES COMPÉTENCES MULTIPLES–

Confronté-e-s à des responsabilités dont les contours évoluent et supposent de rechercher de nouveaux équilibres, les cadres doivent désormais mobiliser un panel élargi de compétences. Ce sont des compétences métiers mais également des compétences plus transverses et des soft skills devenues aujourd'hui indispensables.

les plus importantes en entreprise. Cela fait écho à la place que conserve l'expertise dans les missions des cadres et bat en brèche l'idée selon laquelle les compétences métiers seraient désormais reléguées au second plan.

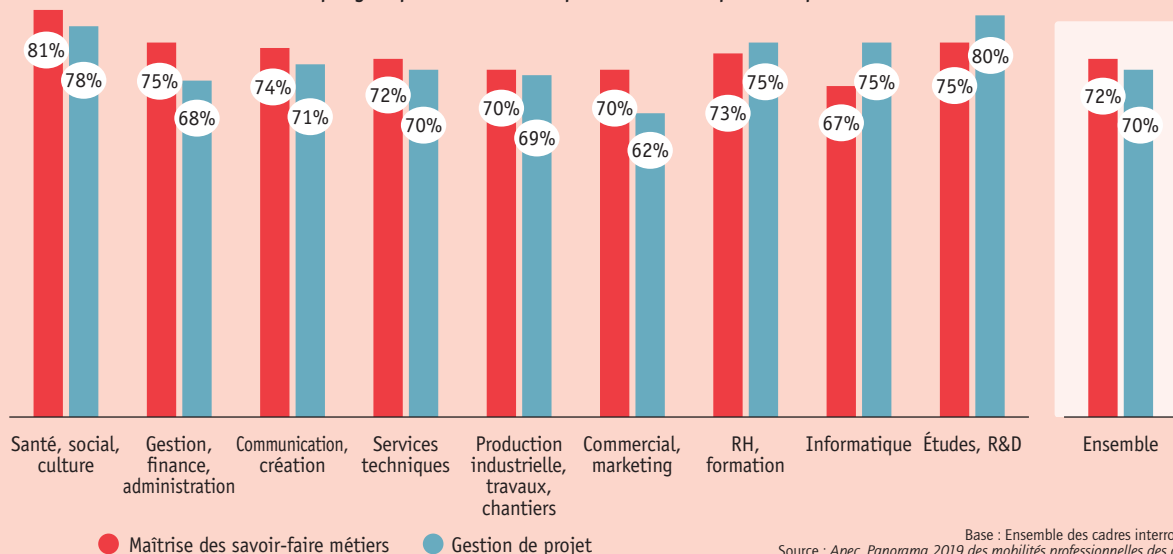
– MAÎTRISE DES SAVOIR-FAIRE MÉTIERS ET GESTION DE PROJET, DEUX COMPÉTENCES SOCLES –

La maîtrise des savoir-faire métiers n'est toutefois pas la seule compétence mise en avant par les cadres : la gestion de projet est presque autant citée (70 %). Au sein de fonctions comme les études et la R&D, l'informatique ou les RH et la formation, la gestion de projet est même devenue primordiale, sans toutefois remettre en cause l'importance de la maîtrise des savoir-faire métiers ¹⁰.

La maîtrise des savoir-faire métiers constitue aujourd'hui pour 72 % des cadres l'une des compétences

10

Part des cadres citant la maîtrise des savoir-faire métiers et la gestion de projet parmi les compétences les plus importantes



Selon les fonctions, d'autres compétences viennent compléter ce podium. Il s'agit, par exemple, de compétences de négociation pour les cadres de la production industrielle, des travaux et chantiers (42 %) ou de la maîtrise des nouvelles technologies de l'information pour les cadres de l'informatique (60 %).

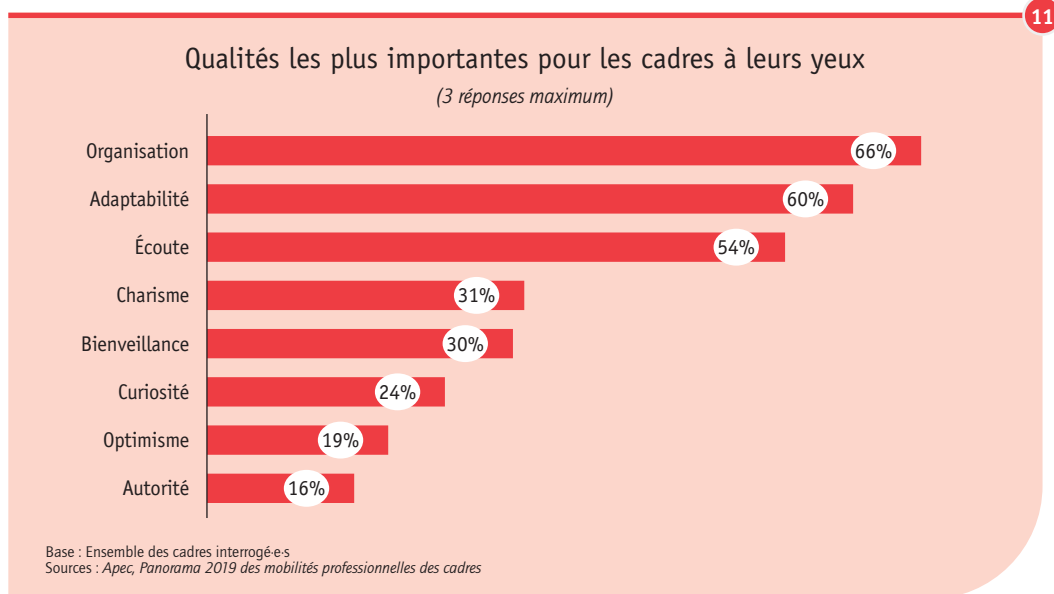
De la même façon, si les responsables hiérarchiques font de la capacité à transmettre ses connaissances et ses savoir-faire une compétence importante (60 % contre 53 % pour l'ensemble des cadres), ils placent néanmoins au premier rang la maîtrise des savoir-faire métiers (70 %) et la gestion de projet (68 %).

ORGANISATION, ADAPTABILITÉ ET ÉCOUTE : DES SAVOIR-ÊTRE DEVENUS CLÉS

De plus en plus présentes dans les offres d'emploi cadre⁷, les compétences comportementales et relationnelles apparaissent comme des atouts indispensables

pour s'adapter aux nouveaux équilibres du monde du travail. Elles sont d'ailleurs très présentes, bien que de manière diffuse, dans les représentations spontanées des postes de cadres.

Parmi les qualités jugées les plus importantes par les cadres aujourd'hui, trois se dégagent : l'organisation (66 %), l'adaptabilité (60 %) et l'écoute (54 %) ¹¹.



Le sens de l'organisation et l'adaptabilité illustrent en définitive les équilibres auxquels les cadres doivent aujourd'hui parvenir : savoir organiser suppose d'anticiper et de planifier, donc de gérer son temps, mais également de savoir gérer les imprévus.

L'organisation et l'adaptabilité sont d'ailleurs deux qualités nécessaires pour répondre aux enjeux de polyvalence et d'agilité organisationnelle évoqués par les cadres. Elles sont également mobilisées à travers une compétence désormais clé : la gestion de projet.

Tous les cadres ne les citent pas pour autant au même niveau : le sens de l'organisation est davantage valorisé par les cadres travaillant dans des entreprises de moins de 50 salarié.e.s (70 % contre 66 % en moyenne) quand l'adaptabilité est de son côté plus mentionnée par les cadres évoluant dans des entreprises de 1 000 salarié.e.s ou plus (64 % contre 60 % en moyenne).

L'écoute traduit pour sa part l'importance désormais accordée aux compétences relationnelles dans des

entreprises où la coopération et le mode participatif tendent à se généraliser⁸. L'autorité (16 %) n'est ainsi plus perçue comme un levier suffisant pour obtenir l'adhésion. L'écoute (54 %), mais également le charisme (31 %) ou la bienveillance (30 %), sont davantage valorisés, notamment par les responsables hiérarchiques.

Moins centrale que les compétences interpersonnelles relevant du registre de l'efficacité (organisation, adaptabilité) ou du relationnel (écoute, charisme, bienveillance), la curiosité n'en est pas moins perçue comme une qualité importante par les plus jeunes. Elle est citée par 35 % des cadres de moins de 30 ans contre 24 % en moyenne.

Être cadre suppose donc aujourd'hui d'être en capacité de mobiliser une grande variété de compétences que les cadres vont devoir combiner et faire évoluer au gré des situations rencontrées. Ce défi au quotidien est aussi ce qui fait l'intérêt des métiers et missions des cadres.

⁷ Apec, L'importance des soft skills. Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment, 2017 et Apec, Évolution de la fonction RH à travers les offres d'emploi de l'Apec, 2017.

⁸ Apec, Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres, 2016.

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« COMPÉTENCES : MÉTIERS & SOCIÉTÉ »

- *Les cadres et le portage salarial*, avril 2019
- *Salariat et autres formes d'emploi*, mars 2019
- *La transformation numérique dans les PME*, mars 2019
- *Les ingénieurs de conception industrielle dans la révolution numérique*, novembre 2018
- *Référentiel des métiers du transport et de la logistique*, novembre 2018

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site corporate.apec.fr > rubrique **Nos études**

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1151-7
NOVEMBRE 2019

Cette étude a été réalisée par la Direction Données, études et analyses (DDEA).

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin

Equipe projet : Joseph Coviaux, Mélanie Lepori.

Maquette : Ludovic Bouliol / Artlequin.fr

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

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

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