

Les métiers cadres de la fonction Santé, social et médico- social

- **Réunissant 6 familles de métiers pour un total de 40 métiers cadres, la fonction Santé, social et médico-social, porte des enjeux sociétaux majeurs.** En effet, elle vise le maintien et l'amélioration de la santé et/ou des conditions de vie. Dans un contexte d'après crise sanitaire, les opportunités d'emploi cadre dans ces métiers ont augmenté. Entre 2021 et 2022, le nombre d'offres d'emploi publiées sur apec.fr a progressé de 9 %.
- **La fonction dans son ensemble est amenée à évoluer, notamment sous l'effet des problématiques démographiques.** Les réglementations tout comme les contraintes budgétaires qui pèsent sur ces métiers contribuent également à les faire évoluer. La crise sanitaire a amplifié toutes ces tendances, entraînant des réorganisations territoriales de l'offre de soin, d'accueil et d'accompagnement.
- **Plusieurs de ces métiers sont aussi soumis à des tensions structurelles.** Celles-ci peuvent par exemple être liées à un déficit des conditions d'exercice, ce qui complexifie le renouvellement des générations professionnelles.

Périmètre

Dans le secteur privé, les métiers cadres, au nombre de 444, sont répartis en 16 grandes fonctions.

- 01 – Commercial, commerce, ventes
- 02 – Marketing, stratégie clients et produits
- 03 – Communication, création et culture
- 04 – Direction générale, adjoint de direction
- 05 – Ingénierie, études, R&D
- 06 – Finance, comptabilité et gestion
- 07 – Administratif, organisation et juridique
- 08 – Informatique et systèmes d'information
- 09 – Production industrielle et maintenance
- 10 – Travaux et chantier
- 11 – Ressources humaines et formation
- 12 – Santé, social et médico-social**
- 13 – Achats
- 14 – Logistique et transports
- 15 – Qualité et sécurité
- 16 – Process, méthodes et planification

Chacune de ces fonctions réunit plusieurs familles de métiers. Leur nombre est variable d'une fonction à l'autre.

Chacune de ces familles de métiers réunit elle-même un ensemble de métiers entretenant entre eux une certaine proximité de part leur finalité et compétences recherchées. Le nombre de métiers contenus dans une famille de métier varie d'une famille de métiers à l'autre.

Ce document propose une synthèse : éléments de contexte, données marché et attentes des recruteurs en termes de compétences par famille de métiers de la fonction Santé, social et médico-social.

Sources

1 Les données liées au contexte et facteurs d'évolution des familles de métiers résultent d'une approche qualitative, mêlant sources documentaires internes et externes, et entretiens réalisés auprès de cadres exerçant l'un ou l'autre de ces métiers.

2 Les données marché concernant l'évolution du nombre d'offres d'emploi cadre, leur répartition par région, et par métiers sont issues de l'analyse de la base des offres publiées sur apec.fr, entre 2019 et 2022. Il s'agit d'offres émises pour des emplois cadres par des entreprises du secteur privé, hors offres doublons et partenaires. Le traitement est réalisé sur 90 % des offres d'emploi, celles où il a été possible d'identifier le métier.

3 Les données relatives au niveau de responsabilité sont issues de l'enquête annuelle de l'Apec sur la rémunération des cadres, éditions 2020, 2021 et 2022 cumulées. Elle est conduite auprès d'un échantillon de 13 000 cadres du secteur privé.

4 Les données sur les compétences demandées proviennent de l'exploitation de la base des offres d'emploi publiées pour des postes de cadre par des entreprises du privé. Il s'agit des compétences métiers les plus souvent mentionnées par les recruteurs. Ces compétences peuvent être réparties en 3 grandes sections :

- Les compétences comportementales (également parfois appelées *soft-skills* ou savoir-être). Il s'agit de compétences intrinsèques d'une personne, liées à sa personnalité et son tempérament.

- Les compétences techniques entendues ici comme des compétences caractéristiques du métier. Il peut s'agir, par exemple, de la capacité à manipuler des outils, à opérer des façons de faire, à maîtriser un cadre réglementaire, ou bien encore à atteindre les objectifs inhérents au métier.

- Les compétences transverses sont plus génériques. Ceci concerne par exemple des compétences en gestion de projet, budgétaire ou administrative, etc.

6 familles de métiers à découvrir

■ Direction de structures en santé - social	04
■ Encadrement médical, social et paramédical	06
■ Médecine	08
■ Pharmacie et biologie médicale	10
■ Psychologie et accompagnement social	12
■ Soins infirmiers et paramédicaux	14

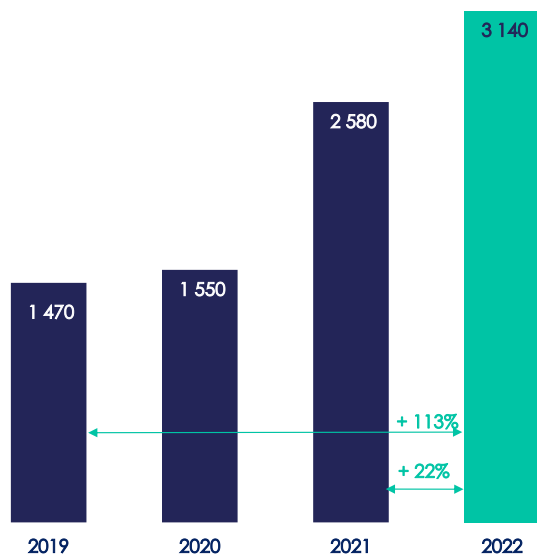
Les métiers de la direction de structures en santé-social

1 Contexte et facteurs d'évolution

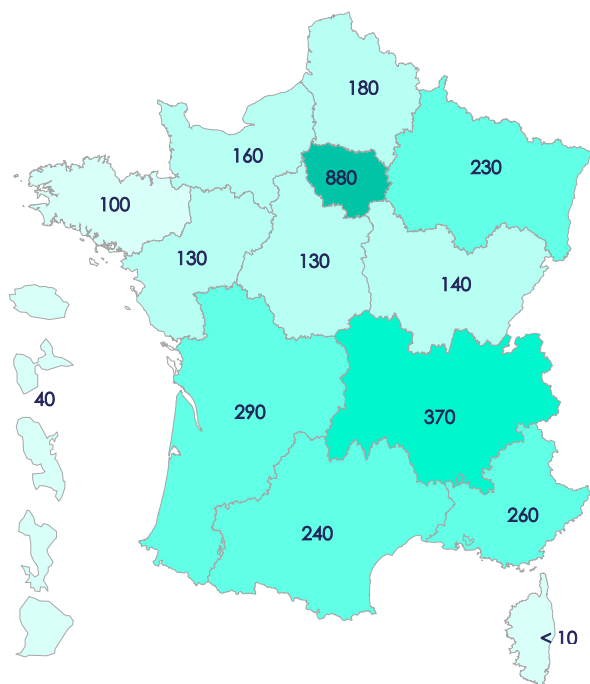
- Les cadres de la direction de structures en santé-social évoluent dans un secteur marqué par les tensions économiques et budgétaires, ainsi que des tensions fortes de recrutement, dans un contexte très marqué par la crise sanitaire.
- Les dynamiques de regroupement de structures auparavant autonomes (fusions, absorptions, partenariats) redessinent le secteur depuis plusieurs années dans une logique de taille critique, d'efficacité et d'optimisation des ressources.
- Dans ce contexte, ces cadres ont pour mission de faire évoluer les établissements dans la perspective d'amener tous les acteurs à travailler ensemble tout en garantissant la continuité des soins, de l'accueil et des prises en charge.

2 3 140 offres d'emploi cadre en 2022

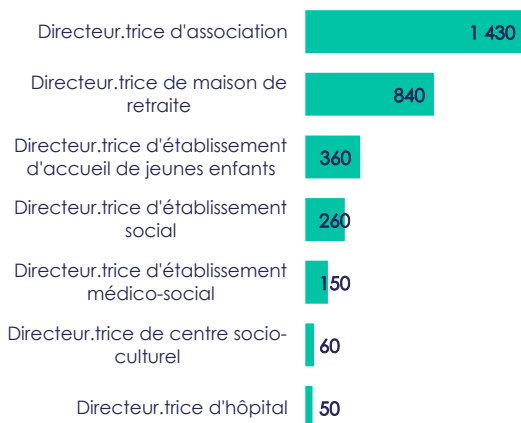
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



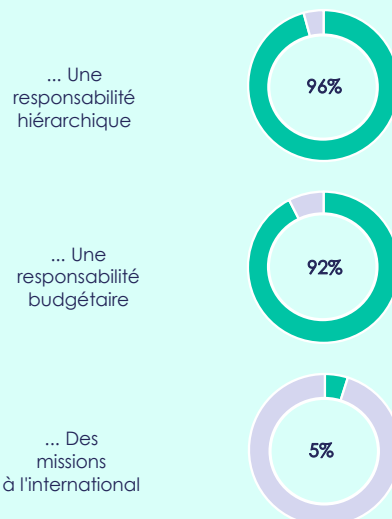
Répartition par région



Répartition par métier



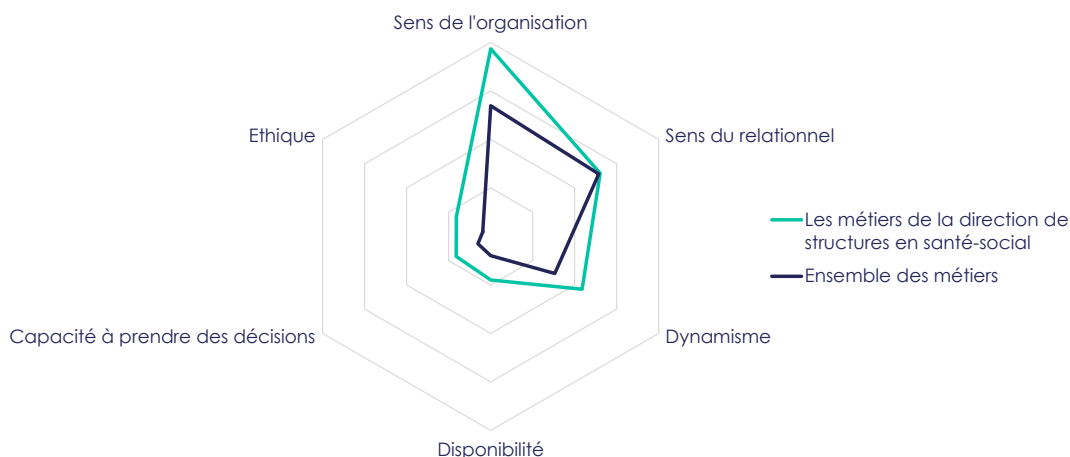
3 Part des cadres ayant...



Source : Apec

4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité à prendre des décisions est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la direction de structures en santé-social.

→ Compétences techniques

- Management RH et processus d'organisation du travail
- Protocoles et mise en œuvre de la gestion des risques
- Règlementations sectorielles : droit médical, droit des usagers, droit administratif, droit des personnes
- Droit du travail, dialogue social et relations sociales
- Domaine de la santé publique
- Domaine des projets patients ou usagers
- Gestion et animation des partenariats
- Communication institutionnelle
- Mode recherche de financements
- Démarche d'assurance qualité et d'amélioration continue

→ Compétences transverses

- Gestion de projets et gestion de l'activité
- Gestion financière
- Gestion de budget
- Management des personnes

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Directeur.trice d'association
- Directeur.trice de maison de retraite
- Directeur.trice d'établissement médico-social
- Directeur.trice d'hôpital
- Directeur.trice de centre socio-culturel
- Directeur.trice d'établissement d'accueil de jeunes enfants
- Directeur.trice d'établissement social

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

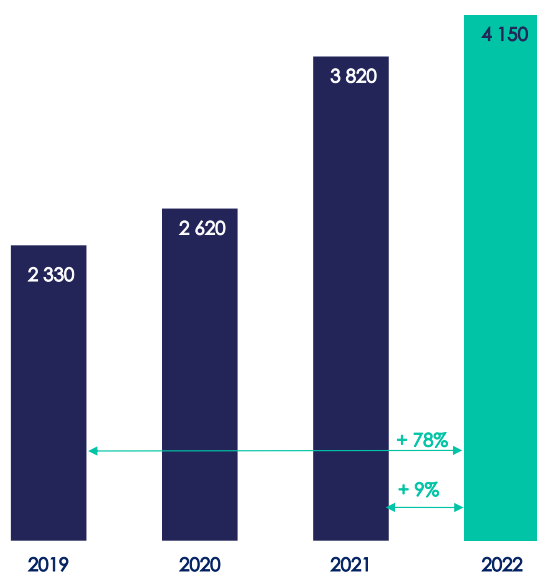
Les métiers de l'encadrement médical, social et paramédical

1 Contexte et facteurs d'évolution

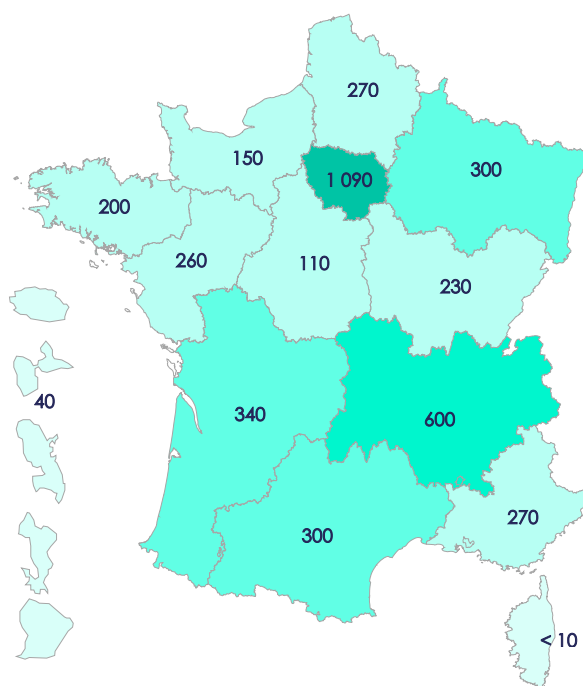
- Les cadres de l'encadrement médico-social, social et paramédical évoluent dans un univers essentiel pour la société mais qui souffre du déficit d'attractivité des métiers du *care*. Les tensions économiques et budgétaires amplifiées par la crise sanitaire couplées aux difficultés de recrutement impactent l'activité de la profession.
- Ces professionnels en charge de l'encadrement des équipes font face à des enjeux de fidélisation du personnel, ils doivent aussi mettre en œuvre des modes d'organisation toujours plus efficaces afin d'optimiser les ressources humaines, tout en améliorant la sécurité et la qualité de l'accueil, des soins et des prises en charge.
- Dans ce contexte, les compétences managériales, organisationnelles et en conduite du changement sont particulièrement attendues.

2 4 150 offres d'emploi cadre en 2022

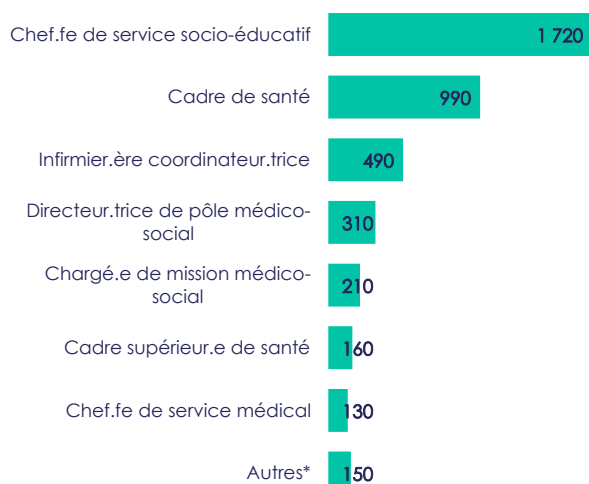
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Répartition par région



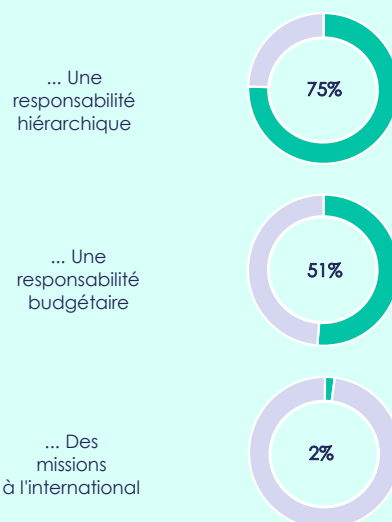
Répartition par métier



Autres* : Directeur.trice des soins, médecin conseil en santé publique, délégué.e de l'assurance maladie

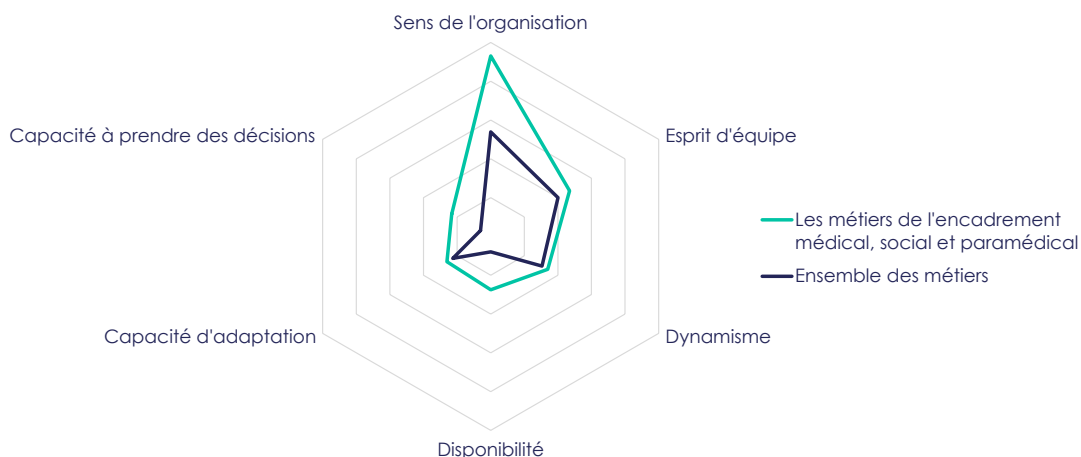
Source : Apec

3 Part des cadres ayant...



4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité à prendre des décisions est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de l'encadrement médical, social et paramédical.

→ Compétences techniques

- Amélioration continue et accompagnement du changement
- Démarche d'assurance qualité
- Outils de suivi et de gestion des soins
- Protocoles et mise en œuvre de gestion des risques
- Fonctionnement des établissements médicaux, sociaux et paramédicaux
- Techniques de recherche de financement
- Protocole de prise en charge des patients et des usagers
- Techniques d'animation et de négociation commerciale
- Domaine de la santé publique

→ Compétences transverses

- Management des personnes, animation d'équipe et gestion des ressources humaines
- Organisation du travail et gestion des plannings
- Gestion de projets
- Microsoft ou Open Office

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Cadre de santé
- Chargé.e de mission médico-social
- Chef.fe de service socio-éducatif
- Directeur.trice de pôle médico-social
- Infirmier.ère coordinateur.trice
- Cadre supérieur.e de santé
- Chef.fe de service médical
- Délégué.e de l'assurance maladie
- Directeur.trice des soins
- Médecin conseil en santé publique

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

Les métiers de la médecine

1 Contexte et facteurs d'évolution

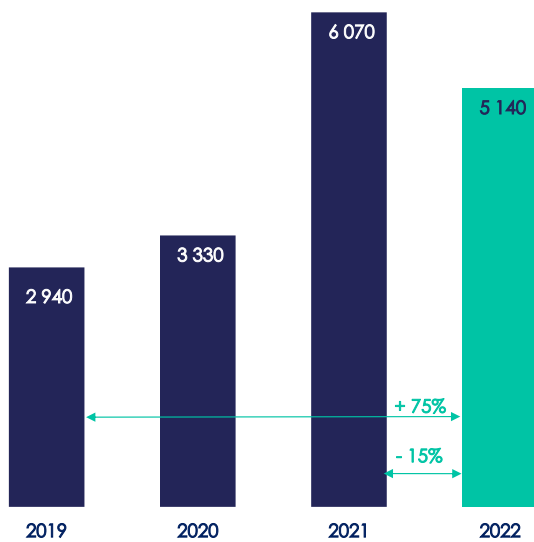
- Le maintien ou le rétablissement de l'état de santé physique ou mental d'un individu ou d'une population incombe à des professions très encadrées et particulièrement réglementées. Il existe une grande variété d'exercice selon les spécialités, les structures, les conditions d'emploi salarié / libéral, mais également en fonction de la mission générale : soin, organisation des soins, prévention, médecine dentaire / odontologie, etc.

- Aujourd'hui, la part des généralistes tend à reculer au profit des spécialistes. Parallèlement, une part importante de postes de praticiens hospitaliers sont vacants, ce qui révèle de grandes tensions sur ces métiers. Aussi, les nouvelles générations ont tendance à choisir soit un exercice mixte, combinant cabinet libéral et poste salarié, soit le salariat exclusif.

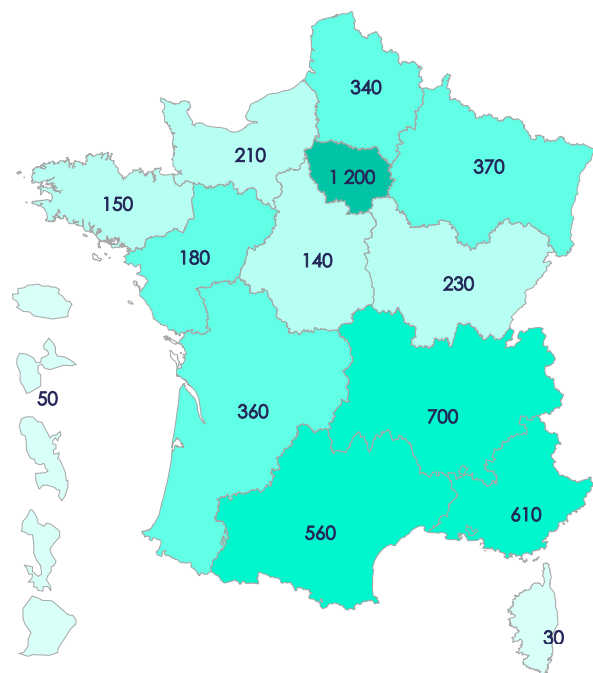
- La crise sanitaire a amplifié les difficultés et les tensions existantes mais elle a aussi accéléré la transformation numérique dans le secteur de la santé. La téléconsultation et les outils numériques associés se sont développés massivement, entraînant un changement des pratiques des médecins et une nécessaire adaptation à ces nouveaux outils.

2 5 140 offres d'emploi cadre en 2022

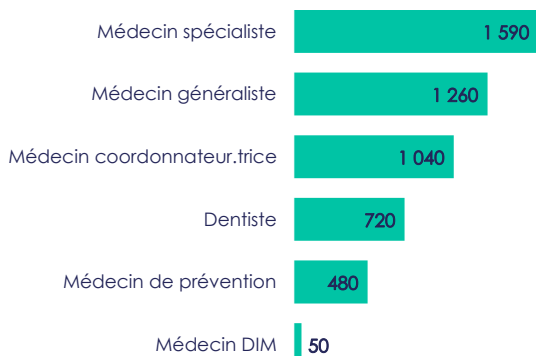
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Répartition par région

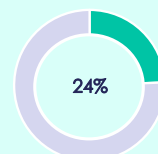


Répartition par métier

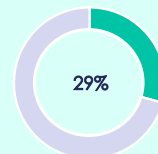


3 Part des cadres ayant...

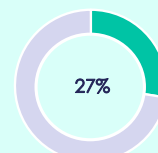
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



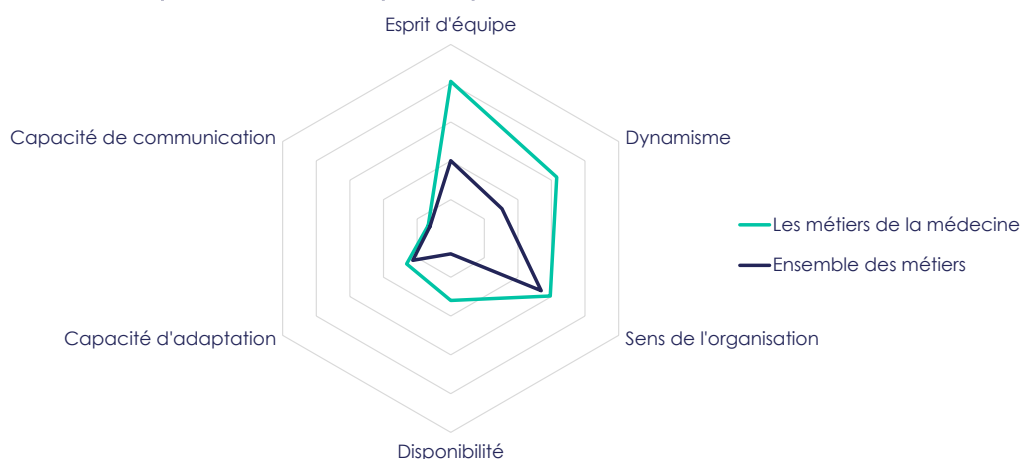
... Des missions à l'international



Source : Apec

4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : Le dynamisme est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la médecine.

→ Compétences techniques

- Gestion médico administrative
- Méthodes et techniques de diagnostics
- Processus de prise en charge du patient
- Démarche d'accompagnement, de conseil et de prévention
- Techniques et réalisation d'actes médicaux, dentaires ou chirurgicaux
- Gestion et analyse de données : en recherche clinique ou en information médicale
- Domaine de spécialité : chirurgie, information médicale, psychiatrie, addictologie, hématologie, radiologie, ergonomie, odonto-stomatologie, rééducation, etc.
- Rédaction de rapports, de compte-rendu médicaux, de consultation, opératoires (CRO), d'hospitalisation (CRH)
- Protocoles d'hygiène et de sécurité
- Coordination médicale

→ Compétences transverses

- Gestion comptable : facturation, règlements, remboursements
- Gestion administrative

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Dentiste
- Médecin de prévention
- Médecin généraliste
- Médecin coordonnateur.trice
- Médecin DIM
- Médecin spécialiste

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

Les métiers de la pharmacie et de la biologie médicale

1 Contexte et facteurs d'évolution

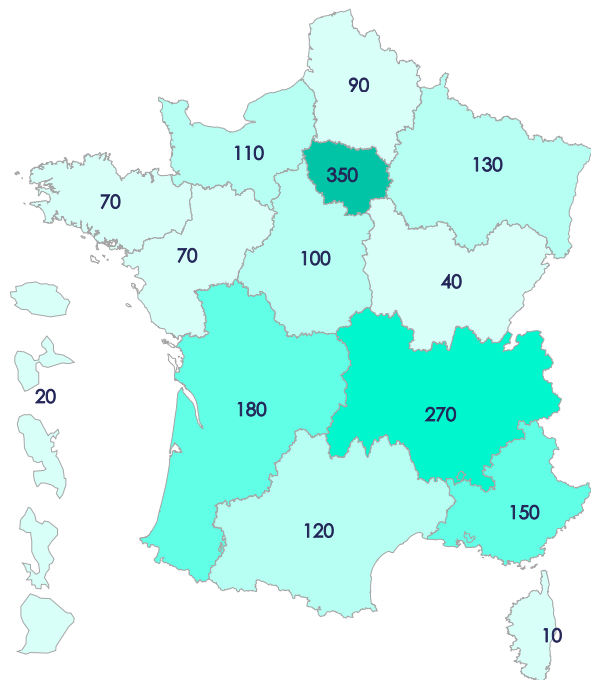
- Ces cadres interviennent au cœur de la chaîne du médicament, de la fabrication à la dispensation, et peuvent mener des analyses biologiques, sous condition de formation complémentaire pointue.
- Leur métier rencontre des mutations profondes conjuguées aux effets de la crise sanitaire et à des tensions de recrutement sur les postes de pharmaciens d'officine et de pharmaciens biologistes.
- Les nouveaux enjeux autour de l'offre de soins impactent l'ensemble de la profession. De nouvelles missions de proximité en officine se développent (TROD ou test rapide d'orientation diagnostique, vaccins, etc.), de même que l'interprofessionnalité, ce qui peut bouleverser les conditions d'exercice. Les problématiques de logistique et de sécurité sanitaire se renforcent (rappels massifs de produits, ruptures d'approvisionnement, etc.). Ainsi, les compétences en lien avec la qualité, la pertinence des actes sont incontournables pour assurer la sécurisation du parcours de soins du patient.

2 1 700 offres d'emploi cadre en 2022

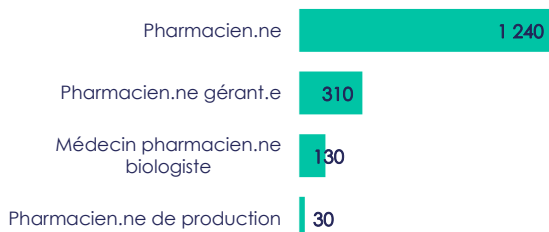
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Répartition par région



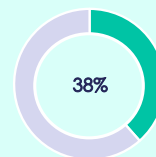
Répartition par métier



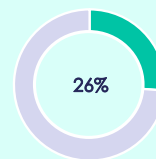
Source : Apec

3 Part des cadres ayant...

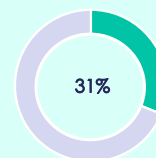
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



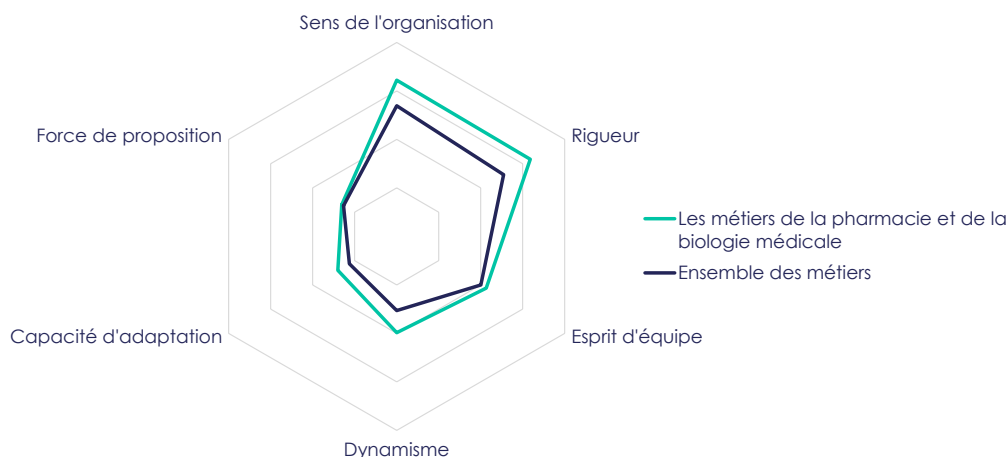
... Des missions à l'international



Source : Apec

4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La rigueur est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la pharmacie et de la biologie médicale.

→ Compétences techniques

- Gestion de la qualité
- Démarche de prise en charge des patients : accueil, conseil, information et prévention médicale, processus de délivrance des prescriptions, etc.
- Normes et référentiels qualité : BPF, GMP, BPD, ISO, CAQES, GBEA, Pharmacopée européenne
- Gestion de laboratoire ou d'officine
- Processus d'approvisionnement : gestion des stocks et des fournisseurs
- Domaine de la conformité
- Démarche d'amélioration continue
- Normes et processus d'hygiène, sécurité
- Circuits de vigilance : pharmacovigilance, matériovigilance, biovigilance, etc.
- Biologie médicale : modalités et techniques de prélèvement, méthodes d'analyse (en bactériologie, en immunologie, etc.)

→ Compétences transverses

- Management des personnes : animation d'équipes, organisation d'équipes
- Gestion de projets
- Microsoft ou Open Office

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Médecin pharmacien.ne biologiste
- Pharmacien.ne de production
- Pharmacien.ne
- Pharmacien.ne gérant.e

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

Les métiers de la psychologie et de l'accompagnement social

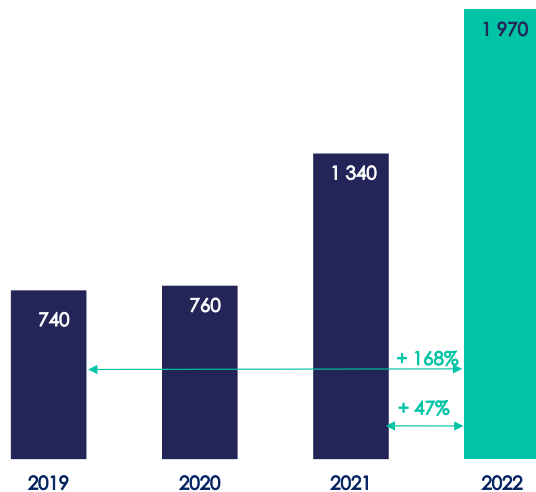
1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les cadres professionnels de la psychologie et de l'accompagnement social ont évolué, avant la période de pandémie de Covid-19, dans un un contexte de multiplication des problématiques sociales et sociétales (augmentation de la précarité, vieillissement de la population, gestion des flux migratoires, violences conjugales, etc.) et d'un élargissement du champ d'action de la psychologie.

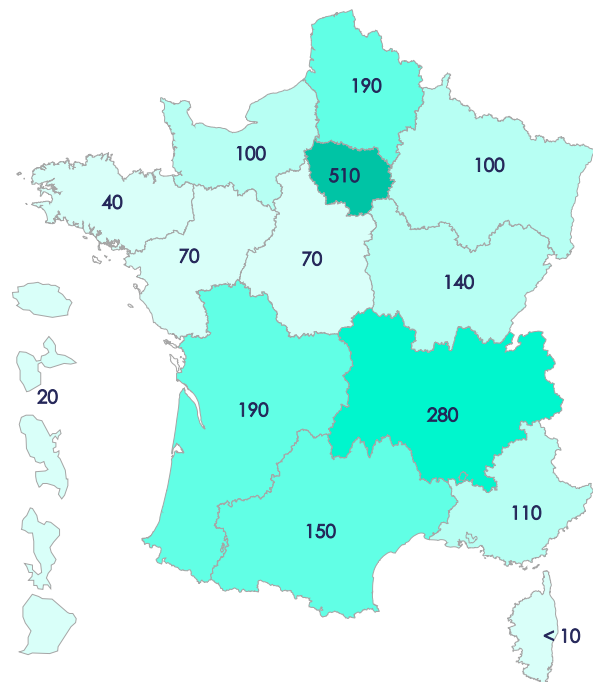
- Les effets négatifs de la crise sanitaire sur les conditions de vie de populations fragiles et la santé mentale ont renforcé la demande en professionnels de la psychologie et de l'accompagnement social même si de nombreux postes sont dépendants des financements publics.

2 1 970 offres d'emploi cadre en 2022

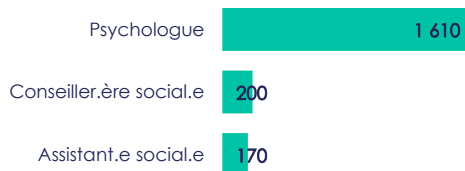
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Répartition par région



Répartition par métier



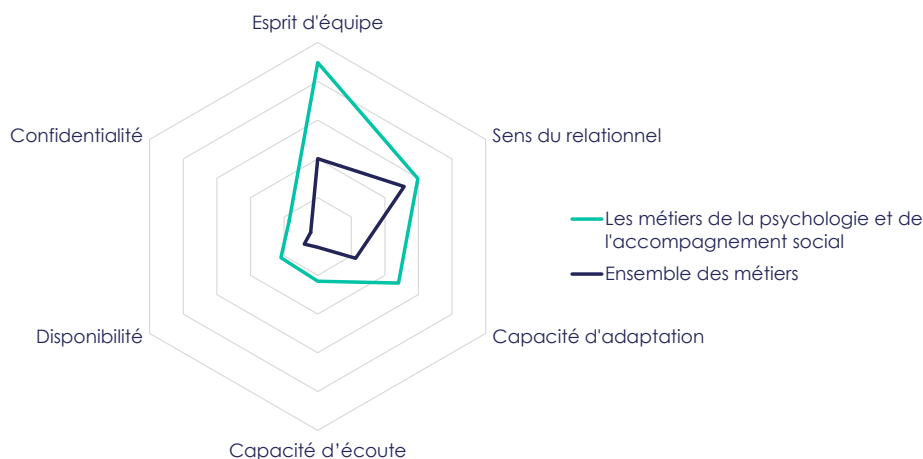
3 Part des cadres ayant...



Source : Apec

4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité d'écoute est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la psychologie et de l'accompagnement social.

→ Compétences techniques

- Techniques de prise en charge des patients ou de publics en difficulté
- Méthodes et outils d'évaluation des situations
- Observation, écoute, techniques d'entretiens et de communication
- Prévention des risques (risques psychosociaux ou autres, etc.)
- Droit social et administratif (droits du patient, droit au logement, etc.)
- Techniques pédagogiques
- Domaines de spécialisation (psychologie, neuropsychologie, psychopathologie, psychosociologie) et/ou de champ d'intervention (autisme, gériatrie, éducation, réinsertion professionnelle, etc.)
- Projets de soins ou d'accompagnement, dispositifs d'aides et protocoles associés
- Domaine juridique et procédures judiciaires

→ Compétences transverses

- Microsoft ou Open Office
- Rédaction de bilans, de compte-rendu et analyse de rapports

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Assistant.e social.e
- Conseiller.ère social.e
- Psychologue

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

Les métiers des soins infirmiers et paramédicaux

1 Contexte et facteurs d'évolution

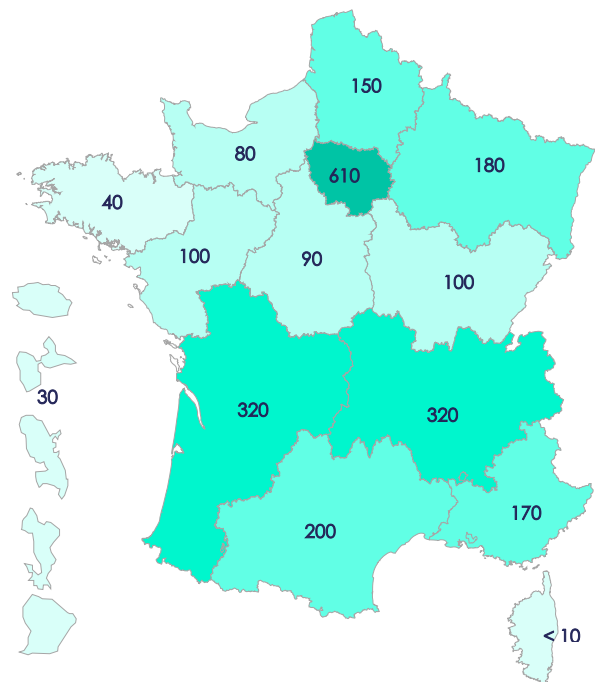
- Les professionnels paramédicaux, en collaboration avec les médecins, participent aux soins et à l'amélioration des conditions de vie des patients. On distingue trois groupes de professionnels : les soignants qui assistent une équipe médicale, les rééducateurs qui élaborent une prise en charge sur indication - prescription - d'un médecin et enfin les spécialistes de l'appareillage dont les compétences peuvent faire aussi appel à des savoir-faire manuels pour la fabrication de verres ou de semelles.
- Ces métiers se distinguent également par leurs conditions d'exercice : une large majorité des soignants exerce dans des structures hospitalières, tandis que les rééducateurs ont plutôt un exercice libéral. Quant aux professionnels de l'appareillage, ils sont très fréquemment libéraux mais peuvent aussi travailler dans des structures commerciales qui nécessitent dans certains cas des compétences dans la vente.
- Le secteur paramédical est un secteur dynamique, l'accroissement des maladies chroniques et le vieillissement de la population conjugués aux effets de la crise sanitaire augmentent les besoins en professionnels paramédicaux, en particulier les métiers du soin qui sont en tension.

2 2 380 offres d'emploi cadre en 2022

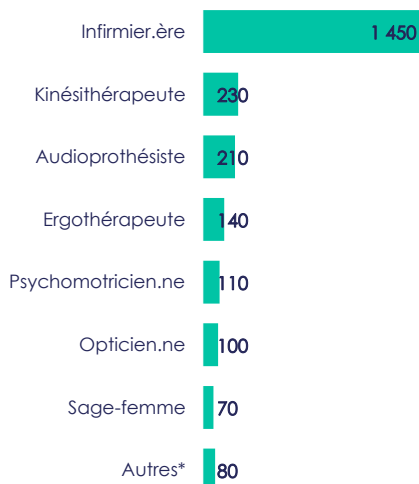
Évolution du nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr



Répartition par région



Répartition par métier

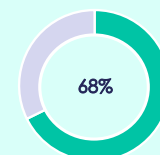


Autres* : Orthophoniste, diététicien.ne

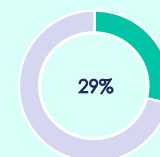
Source : Apec

3 Part des cadres ayant...

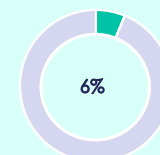
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire

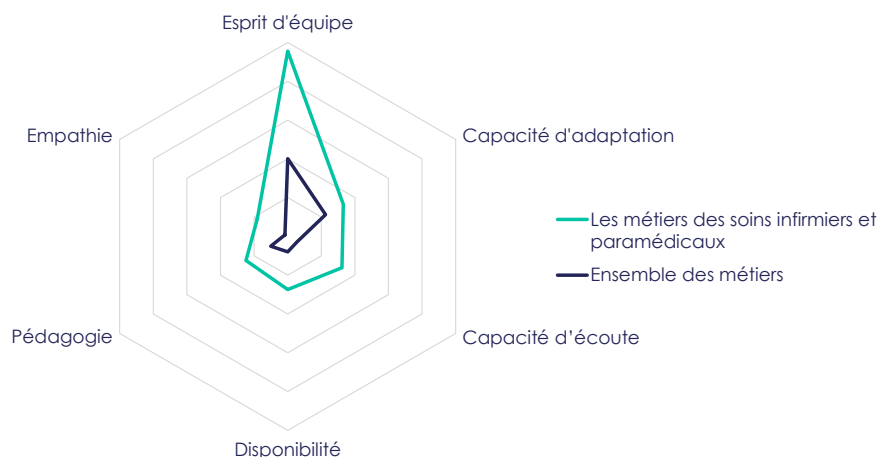


... Des missions à l'international



4 Compétences les plus attendues des recruteurs

→ Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : L'esprit d'équipe est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers des soins infirmiers et paramédicaux.

→ Compétences techniques

- Démarche de conseil, de prévention et d'accompagnement du patient et/ou client
- Procédures médico-administratives : dossiers médicaux, compte-rendus, déclarations
- Techniques de vente de dispositifs prothétiques et orthétiques : optique, prothèses auditives, etc.
- Techniques d'évaluation du patient ou client
- Protocole de gestion du matériel et des équipements médicaux
- Démarches et techniques de prise en charge des patients du domaine de spécialité (soin, appareillage, rééducation, etc.)
- Hygiène et gestion des risques
- Domaine de spécialité (optique, orthophonie, orthoprothèse, obstétrique, ergothérapie, etc.)
- Techniques d'intervention et/ou de coordination de réseau pluri-disciplinaire

→ Compétences transverses

- Gestion comptable : facturation, suivi des règlements
- Animation de réunions
- Gestion de planning et de rendez-vous

Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

Les fiches métiers

- Audioprothésiste
- Ergothérapeute
- Kinésithérapeute
- Orthophoniste
- Psychomotricien.ne
- Diététicien.ne
- Infirmier.ère
- Opticien.ne
- Orthoprothésiste
- Sage-femme

Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2022

Data Cadres - les chiffres du marché du travail

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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 ET SOCIÉTÉ »

- > Perception du télétravail par les cadres, décembre 2022
- > Pratiques managériales 2022, octobre 2022
- > L'économie verte : des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus, septembre 2022
- > Cybersécurité : un marché de l'emploi cadre diversifié et de plus en plus porteur, juin 2022

ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Sébastien Thernisien

Équipe projet : Cristina Turlueanu, Florence Kremer, Kaoula Ben Messaoud, Anne-Dominique Gleyen, Viviane Deschamps et Caroline Legrand



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuits +prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© 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-CG C, 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).