



— ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES CADRES : QUELS ENJEUX ?

—
Les nouveaux enjeux sociétaux, économiques, technologiques et réglementaires constituent des défis pour les entreprises, mais également pour les salarié.e.s. Les transformations induites ont progressivement fait émerger de nouveaux métiers. Il reste que les métiers réellement nouveaux sont marginaux, alors que la très grande majorité d'entre eux se transforment et nécessitent une adaptation à l'évolution des compétences désormais requises pour les exercer. Il en découle pour les cadres, la nécessité de maîtriser un nombre de plus en plus important de compétences qui se situent souvent en dehors de leur cœur de métier. Identifier ces compétences permet aux cadres de travailler leur employabilité et contribue à la compétitivité des entreprises. L'accompagnement à l'acquisition de ces compétences nouvelles est sans aucun doute indispensable pour permettre aux cadres d'évoluer au sein d'organisations en transformation.

– LES PRINCIPAUX FACTEURS D'ÉVOLUTION DES MÉTIERS CADRES –

Six facteurs semblent être prédominants pour expliquer la transformation des emplois cadres ces dernières années. Deux d'entre eux, la mondialisation et la métropolisation, renvoient à la répartition des emplois cadres. Les quatre autres – transition énergétique, réglementation, innovation et digitalisation – ont des conséquences immédiates sur l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences requises pour exercer les emplois cadres (**Figure 1**).

– Figure 1 –
Les principaux facteurs d'évolution des métiers cadres



Source : Apec, 2018

LA MONDIALISATION

En France, près d'un salarié sur deux du secteur marchand non agricole dépend d'entreprises multinationales sous contrôle français ou étranger¹.

Le phénomène de mondialisation ne touche pas que les multinationales. Aujourd'hui, les PME aussi sont de plus en plus fréquemment en contact avec des entreprises, clientes ou fournisseurs, installées à l'étranger. En conséquence, le poste de plus d'un cadre du privé sur deux comporte une dimension internationale (déplacements à l'étranger, travail avec des fournisseurs, filiales, des managers ou collaborateurs installés à l'étranger, etc.). Cela nécessite non seulement que les cadres puissent s'exprimer dans une ou plusieurs autres langues que le français, mais également qu'ils travaillent dans un environnement multiculturel. La gestion de projets dans ce type de contexte devient de plus en plus complexe et se traduit par l'importance croissante des *soft skills*, y compris pour des métiers très techniques².

LA MÉTROPOLISATION

Les activités à forte valeur ajoutée qui regroupent un nombre important de cadres ont tendance à se concentrer dans les grandes métropoles, où l'on trouve également des centres de recherche, des universités, des activités créatives.

En France, 17 bassins d'emploi regroupent 60 % des cadres, mais seulement 34 % de la population et 44 % de l'emploi total³. On retrouve parmi eux la plupart des grandes métropoles régionales (à l'exception des régions Centre – Val de Loire et Bourgogne – Franche-Comté) et quelques bassins d'emploi très spécialisés dans les hautes technologies comme Aix-en-Provence, Cannes – Antibes, Grenoble ou Saclay. Alors que les « métiers fragiles » au niveau national (métiers agricoles, ouvriers industriels, certains employés administratifs) sont davantage situés dans les aires de moins de 100 000 habitants et en dehors

des grandes aires urbaines, les métiers à fort potentiel de création d'emplois sont plus souvent présents dans les métropoles.

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Appelée aussi transition écologique, celle-ci permettrait d'aller vers un modèle économique et social de développement plus durable. Ce modèle doit permettre de transformer les façons de consommer, de produire et de travailler.

La transformation énergétique a été considérée comme une opportunité pour développer de nouvelles filières industrielles en France, portée en cela par la loi de 2015⁴. Elle concerne beaucoup de secteurs (au moins une trentaine de filières directement concernées) et a fortiori beaucoup de métiers.

Trois secteurs particulièrement concernés ont fait l'objet d'une analyse détaillée⁵ : l'énergie, l'automobile et la construction. En matière de métiers nouveaux qui se sont développés directement pour répondre aux besoins engendrés par la transition énergétique, il existe certes quelques métiers de niche comme ceux d'ingénieur déconstruction nucléaire ou d'expert bilan-carbone ; cependant, les offres d'emploi publiées par l'Apec sur ces fonctions sont encore très rares. Quelques fonctions qui pouvaient déjà exister en entreprise se sont développées récemment, comme celles d'ingénieur et de chef de projets en efficacité énergétique ou en énergies renouvelables, boostées par les projets liés à la mise en œuvre de la transition énergétique. Malgré les investissements réalisés dans ce domaine, le nombre d'emplois créés reste en deçà des espérances. Mais si peu de métiers ont été créés pour répondre aux besoins de la transition énergétique⁶, beaucoup de métiers industriels existants ont été directement impactés ; l'ingénieur moteur, par exemple, ou encore l'ingénieur matériaux doit au quotidien concevoir des produits plus respectueux de l'environnement, recyclables, devant permettre des économies d'énergie et être plus durables (**Figure 2**).

1. Insee, *Les entreprises en France*, édition 2016

2. Apec, *Mobilité intersectorielle, l'exemple de l'aéronautique*, 2016

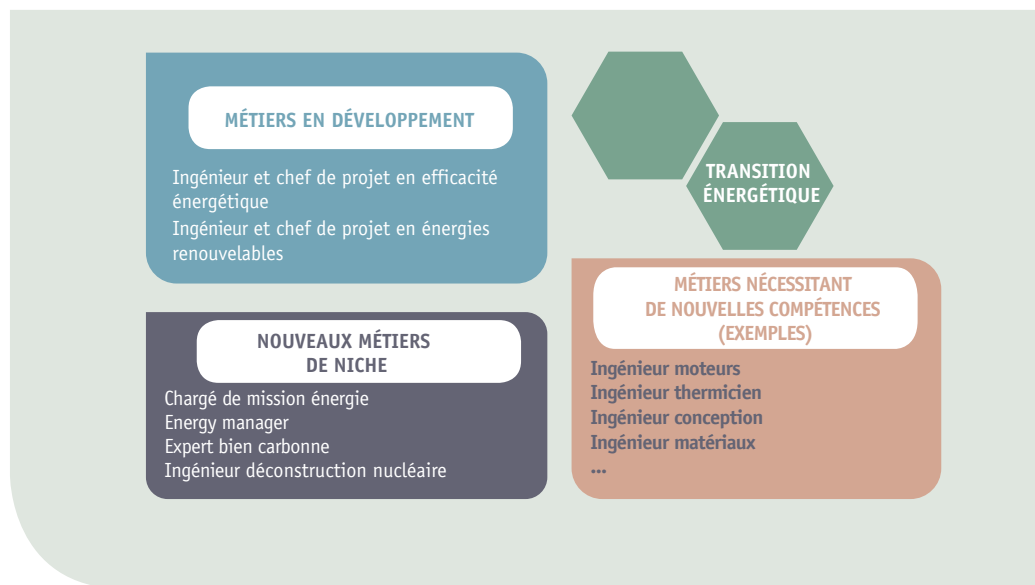
3. Apec, *L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire*, 2015

4. Loi de transition énergétique pour une croissance verte (LTECV) du 18 août 2015

5. Apec, *Transition énergétique : impacts sur les métiers cadres*, 2015

6. Apec, *Les métiers en émergence*, 2013

– Figure 2 –
La transition énergétique : son impact sur les métiers cadres



Source : Apec, 2018

La dimension écologique est aussi à prendre en compte dans un grand nombre de filières d'activité. Dans le domaine bancaire par exemple, cette dimension est particulièrement importante pour flécher des financements et des prêts favorisant cette transition énergétique. De son côté, le secteur de la culture a également intégré cette dimension, notamment pour réduire les nuisances dans les festivals (éco-festivals). Dans de nombreuses fonctions, il peut être demandé d'avoir une sensibilité forte aux enjeux de la transition énergétique et, de manière plus large, à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise : les cadres des services généraux devront proposer des solutions d'économie d'énergie, de recyclage, d'utilisation de produits « verts », d'isolation thermique des locaux. L'acheteur devra chercher à privilégier les fournisseurs écoresponsables, etc.

Les textes réglementaires peuvent avoir été écrits sous la pression d'événements (par exemple suite à l'accident AZF, à la crise financière de 2008, etc.) ou pour répondre à des problématiques structurelles pour développer la prévention des risques pour la santé de la population et la sécurité des citoyens, garantir la stabilité des relations économiques ou encore assurer la protection des données sous l'impact du développement du numérique.

Dans les industries de santé⁷, on peut relever bien entendu des procédures très strictes d'autorisation de mise sur le marché des médicaments. Dans le secteur sanitaire, social et médicosocial, le cadre d'exercice est de plus en plus normé⁸ : récemment, une succession de lois est venue renforcer l'encadrement de ces secteurs, entraînant un développement des normes, de la traçabilité, des certifications et de l'évaluation. Dans la chimie⁹, la mise en œuvre d'une réglementation complexe et évolutive est un enjeu fort (règlement européen Reach, règlement européen biocides de 2013, règlement CLP¹⁰ sur l'étiquetage, directive sur les émissions industrielles, directive européenne Seveso 2¹¹, etc.).

– L'INFLATION RÉGLEMENTAIRE

La place toujours croissante des réglementations constitue un facteur d'évolution majeur et concerne tous les secteurs.

7. Apec, *Les métiers des industries de santé*, 2014

8. Apec, *Les métiers du sanitaire, social et médico-social*, 2016

9. Apec, *Les métiers des industries chimiques*, 2014

10. Le règlement CLP définit comment classer, emballer et étiqueter les produits chimiques

11. www.installationsclassees.developpement-durable.gouv.fr

12. Apec, *Les métiers du secteur de l'immobilier*, 2013

Dans le secteur immobilier, le cadre réglementaire est en évolution permanente tant dans les domaines de la sécurité que de l'hygiène, l'environnement ou la fiscalité (lois Hoguet, SRU, Grenelle II, Alur, Duflot, etc.)¹².

Dans le secteur bancaire ou assurantiel, les obligations internationales sont toujours plus exigeantes (Bale II & III, Solvabilité 2, etc.). On trouve également des obligations réglementaires très importantes au niveau international, par exemple en matière de référentiel comptable (SOX), avec pour conséquence un développement des métiers du contrôle.

De même, au niveau européen, le nouveau règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) qui remplacera, en France, la loi informatique et libertés, à partir de mai 2018, oblige les entreprises à se conformer aux dispositions du règlement sous peine de fortes sanctions financières. En outre, le Patriot Act américain peut amener les entreprises françaises et européennes à réfléchir aux conséquences d'un stockage non maîtrisé de leurs données sur des serveurs basés à l'étranger, et notamment aux États-Unis. Cela renvoie à des problématiques de stockage, de protection des données et de maîtrise de la cybersécurité. La prise de conscience, même imparfaite, du risque majeur que peuvent constituer des failles de sécurité informatique pour les entreprises a entraîné la consolidation d'un marché de la cybersécurité. En effet, beaucoup d'entreprises cherchent à s'outiller et à monter en compétences sur le sujet, ce qui fait de la cybersécurité un secteur particulièrement dynamique. Le chiffre d'affaires global des entreprises spécialisées en cybersécurité augmente ainsi de 10 % par an¹³. Ce dynamisme se traduit par de nombreux recrutements de personnel dans ce domaine, et les effectifs des entreprises spécialisées en cybersécurité pourraient ainsi augmenter de 7 % par an d'ici 2020.

Si cette inflation réglementaire n'a pas amené à créer de nouveaux métiers de juristes, à l'exception peut-être de celui spécialisé en droit de l'Internet (comprenant parfois la spécialité de l'e-réputation), elle a eu pour effet :

– La nécessité d'élargir ses connaissances ou de se spécialiser pour les métiers de juriste ou fiscaliste, qui doivent s'adapter en permanence à une réglementation de plus en plus complexe et mouvante.

– De renforcer la demande des métiers technico-réglementaires. Les banques vont accroître leurs effectifs de spécialistes conformité (*compliance*) / déontologue¹⁴ et d'analyste KYC (*Know your customer*)¹⁵ afin de répondre aux exigences légales et surveiller la conformité avec les réglementations en vigueur et les procédures internes qui en découlent (**Figure 3**).

Ainsi, si la fonction de déontologue existait dans les grands établissements bancaires dès 1967, le développement des marchés financiers a eu pour conséquence un foisonnement de règles pour contrôler les risques au fur et à mesure que les activités spéculatives se déplaçaient, renforçant cette fonction¹⁶. Les responsables des affaires réglementaires possédant une double compétence métier et juridique sont de plus en plus recherchés dans la chimie et les industries de santé.

– D'impacter également des fonctions traditionnellement éloignées du juridique comme les services techniques ou la recherche : l'ingénieur formulation doit anticiper les conséquences des éventuelles interdictions d'utilisation de certaines molécules sur les produits qu'il développe, l'ingénieur QHSE doit intégrer l'ensemble des contraintes réglementaires qui vont désormais bien au-delà de la seule qualité des produits, le responsable recrutement doit intégrer tous les aspects législatifs sur les données personnelles ou la non-discrimination, l'ingénieur d'affaires doit utiliser les évolutions réglementaires afin d'en faire un argument commercial pour promouvoir ses solutions.

13. Pipame, Le secteur industriel français de cybersécurité, 2016

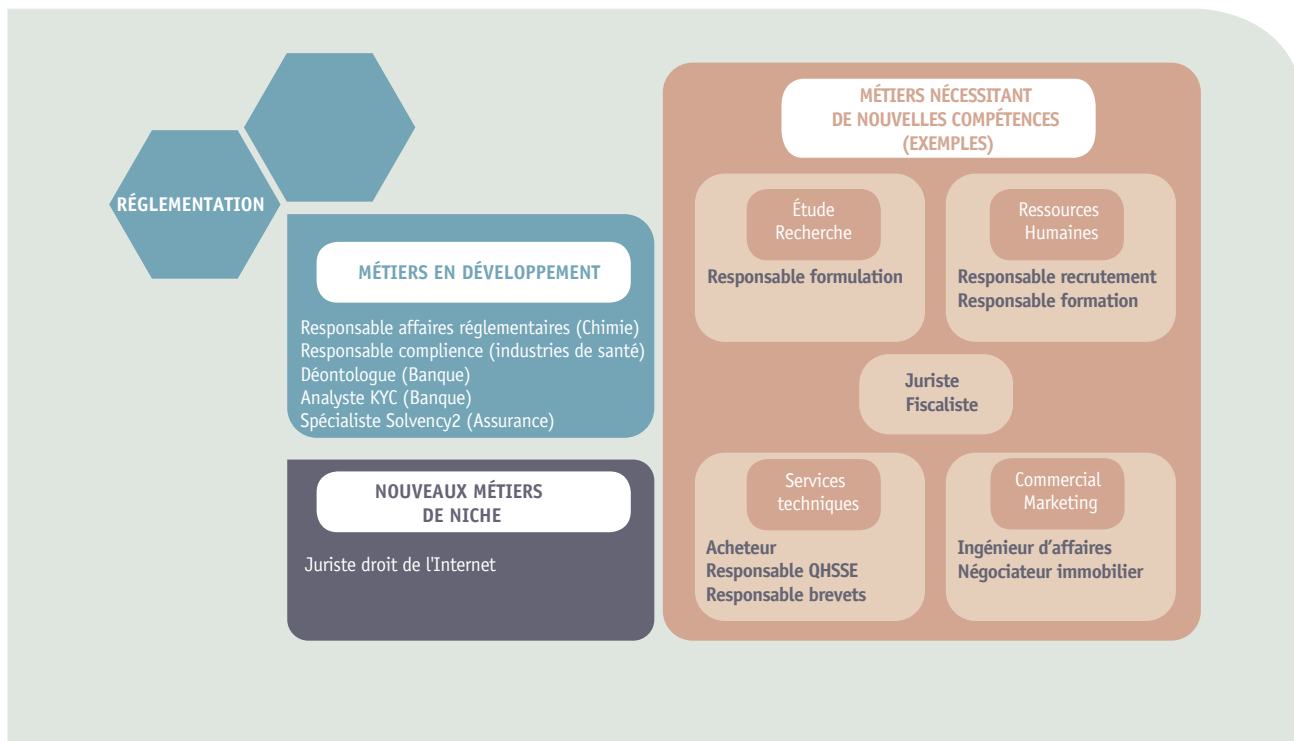
14. Apec, Les métiers du secteur de la banque, 2012

15. Apec, Les métiers en émergence, 2013

16. Apec, Les métiers du secteur de la banque, 2012

– Figure 3–

La réglementation : son impact sur les métiers cadres



Source : Apec, 2018

L'INNOVATION

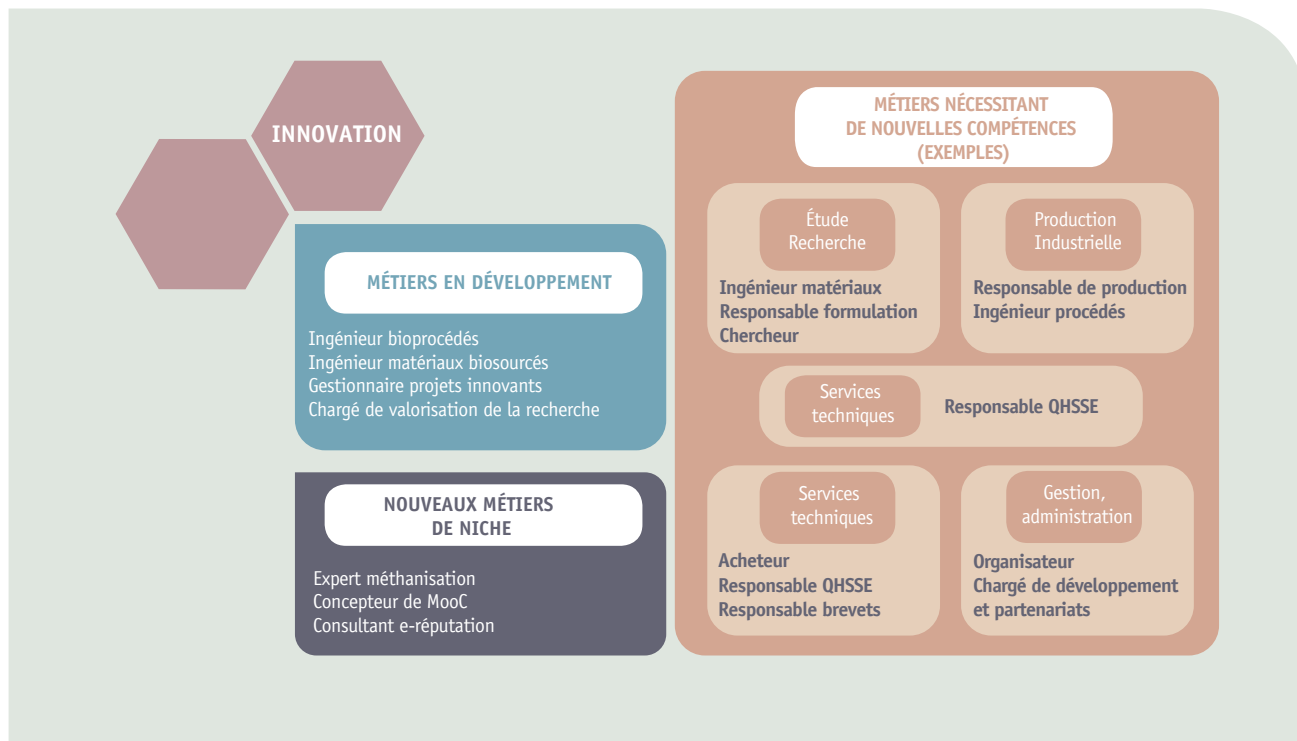
Il existe un lien fort entre les investissements des entreprises et les recrutements de cadres. Une partie importante de l'emploi cadre est portée par des dynamiques d'innovation, notamment dans des secteurs « places fortes » de l'emploi cadre que sont l'ingénierie-R&D et l'informatique. L'innovation « verte », l'usine ou le bâtiment du futur, l'impression 3D, les véhicules autonomes, etc. jouent un rôle moteur dans les politiques de recherche. Cependant, l'innovation

se développe également dans de nombreux autres domaines, notamment ceux qui concernent les usages (touchant le marketing, la formation, etc.), l'organisation et le montage de projets : travail collaboratif, méthodologies agiles, etc.

On associe facilement l'innovation aux métiers de la recherche et de l'ingénierie R&D tels que ceux d'expert méthanisation ou d'ingénieur bioprocédés (Figure 4).

– Figure 4–

L'innovation : son impact sur les métiers cadres



Source : Apec, 2018

Le métier de chercheur évolue néanmoins dans les entreprises. On est passé d'une logique *techno push*¹⁷ à une approche « marché », les produits étant conçus pour répondre à un cahier des charges précis du marketing et demandant de bien comprendre les besoins complexes et leur adéquation aux contraintes réglementaires¹⁸. La prédominance de la « logique marché » a également fait émerger les métiers de responsable de l'expérience client, UX-designer qui développent des produits répondant aux exigences des clients sous l'angle omni-canal. Le game designer doit, quant à lui, penser différemment les jeux développés pour prendre en compte les nouveaux usages engendrés par le passage du jeu logiciel acheté en une seule fois et le jeu sur internet, qui doit évoluer de manière à fidéliser le joueur et l'amener à acheter à l'infini des éléments lui permettant de progresser dans le jeu¹⁹.

Les métiers de la production industrielle sont eux aussi touchés par le besoin d'innovation afin de répondre aux besoins de fiabilité, qualité, baisse des coûts et maîtrise des dépenses d'énergie. Une fonction comme concepteur de MooC²⁰ relève quant à elle de ce développement de méthodes innovantes dans le domaine de la formation, permis par les possibilités données par le numérique.

Dans le secteur sanitaire et social, le chargé de développement doit monter des projets innovants en utilisant des techniques de management de projets transverses.

En ce qui concerne la recherche, le développement des projets en partenariat public/privé a amené au développement de la fonction de chargé de valorisation de la recherche qui doit désormais posséder des compétences liées aux problématiques de propriété intellectuelle.

17. Logique *techno push* : l'innovation découle d'évolutions technologiques, évolutions consécutives à l'exploitation de résultats de recherche, en particulier publique
 18. Apec, *Les métiers du sanitaire, social et médico-social*, 2016
 19. Apec, *Les métiers de l'Internet*, 2012
 20. MooC : massive open online course

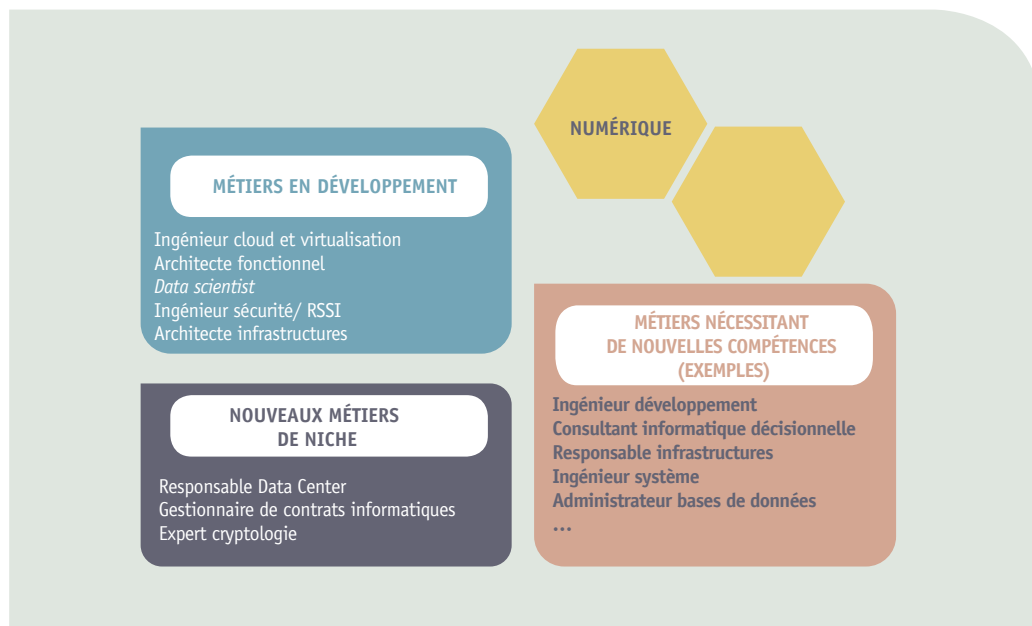
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Tout comme l'innovation ou le poids des réglementations, le numérique impacte logiquement les métiers de l'informatique, mais également tous les métiers et tous les secteurs.

Les *Smacs* (*Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security*) synthétisent les principales évolutions technologiques du numérique à l'heure actuelle. Réseaux sociaux, internet des objets, applications multi device, impression 3D, virtualisation, traitement des données massives, sécurisation des données, etc. La transformation numérique des entreprises, ainsi que celle de l'ensemble des individus du fait des nouveaux usages, ont un impact sur l'ensemble des métiers, que ce soit ceux des systèmes d'information ou ceux de l'ensemble des autres fonctions.

Les évolutions rapides de l'informatique ont amené à la création de métiers, qui restent néanmoins des métiers de niche (**Figure 5**). Ainsi, les problèmes liés au stockage de données de plus en plus massives dans le cloud, en garantissant de bonnes pratiques environnementales et en matière de sécurité, disponibilité et fiabilité des données, ont conduit au recrutement de responsables de *data centers*. C'est aussi le besoin de maîtrise de la fiabilité et de la disponibilité des applications qui a incité les très grandes entreprises à se doter de gestionnaires de contrats informatiques, chargés des relations avec les sous-traitants.

– Figure 5 –
La transformation numérique : son impact sur les métiers cadres



Source : Apec, 2018

Les problématiques de sécurité sont devenues une source de création ou de transformation des emplois. Poussées par les contraintes réglementaires, mais aussi par les problèmes d'intrusion ou de pertes de données, les entreprises tentent de maîtriser certains risques en se dotant de responsables de sécurité des systèmes d'information, d'ingénieurs sécurité informatique (cybersécurité), voire d'experts en cryptologie. Le nombre d'offres d'emploi diffusées par l'Apec pour les postes en cybersécurité - principalement ingénieur sécurité et RSSI - ont quadruplé entre 2014 et 2016²¹. La sécurité fait également partie des compétences que doivent posséder les ingénieurs et chefs de projets maîtrise d'œuvre, les ingénieurs systèmes et réseaux, les responsables et architectes infrastructures.

Les métiers traditionnels de l'informatique sont bouleversés en permanence par les nouvelles technologies venues de l'internet. Les technologies web se sont étendues à une grande partie de l'informatique d'entreprise ; les développements pour les applications mobiles doivent être envisagés, nécessitant la prise en compte de problématiques d'urbanisme et d'architecture fonctionnelle et technique croissantes avec la taille des systèmes d'information.

Les fonctions informatiques sont également impactées par la nécessité pour les entreprises de traiter et valoriser de multiples données internes et externes de plus en plus massives et éventuellement non structurées. Les métiers de la data, comme celui de *data scientist*, de *data architect* ou de *data manager* se développent, dans les services mais également dans l'industrie²². Cette évolution a également des impacts sur des métiers à la frontière avec le marketing ou la stratégie d'entreprise comme les *data officers*.

Au-delà des métiers informatiques, beaucoup d'autres activités sont impactées par le numérique ; le bâtiment du futur ou l'industrie du futur²³ en sont des symboles. L'industrie du futur, appelée aussi industrie 4.0, se caractérise avant tout par une intégration

massive d'outils numériques sur toutes les dimensions de la chaîne industrielle : conception, fabrication, logistique, maintenance, vente. Les exemples concrets sont nombreux. La simulation numérique d'une usine permet ainsi de tester facilement de nouveaux procédés. *L'impression 3D* (appelée plus souvent *fabrication additive*) d'objets ou de pièces ouvre de nouvelles perspectives en matière de personnalisation de la production. L'utilisation de capteurs connectés (*Internet des objets*) sur des machines permet de récupérer des données massives (*big data*) qui faciliteront les opérations de maintenance (*maintenance prédictive*). Des logiciels spécialisés facilitent le partage d'informations sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit (*PLM : product lifecycle management*), etc. Côté bâtiment du futur, le BIM (*building information modeling*) peut être utilisé de la conception à la destruction, en passant par la construction et la maintenance. Il constitue un outil numérique de centralisation de l'information, de co-conception, de collaboration, de pilotage de la réalisation d'un projet de construction.

De même, la digitalisation et l'usage des réseaux sociaux a fait se développer ou se transformer un grand nombre de métiers du marketing²⁴. Ces métiers d'analyse de la relation client ou des données marketing utilisent de nouveaux outils afin de produire des recommandations opérationnelles créatrices de valeur pour l'entreprise en prenant en compte la multiplication des canaux de vente et de communication avec les clients (**Figure 6**).

C'est également le cas de métiers de la fonction ressources humaines. Le responsable recrutement diffuse des offres d'emploi sur Internet, emploie des logiciels de présélection de candidatures, utilise les réseaux sociaux pour chasser les candidats ou pour se renseigner sur eux, gère ses recrutements grâce à des applications informatiques. Le responsable formation innove dans les sessions qu'il propose aux salarié-e-s : *Mooc, blended learning, elearning, etc.*

21. Apec, *Cybersécurité en Bretagne : l'enjeu des compétences*, 2017

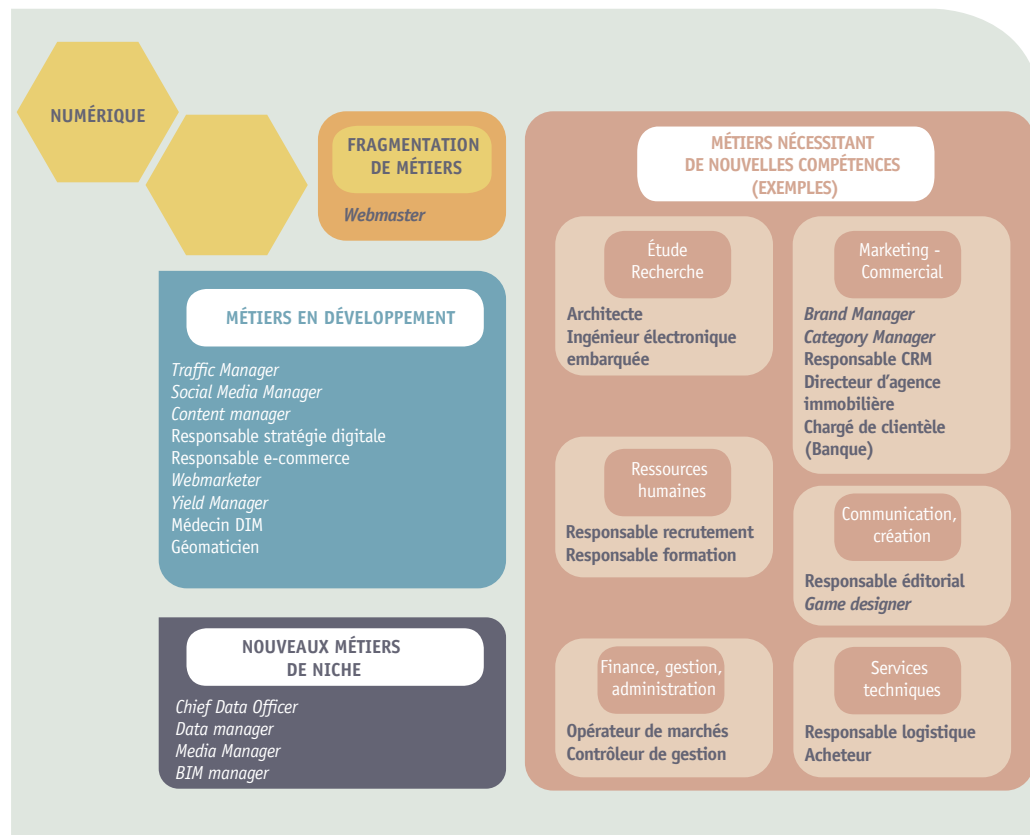
22. Apec, *Tendance métier dans l'industrie : le big data*, 2017

23. Apec, *Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres*, 2017

24. Apec, *Les métiers du marketing digital*, 2015

– Figure 6 –

La transformation numérique : son impact sur les autres métiers cadres



Source : Apec, 2018

L'ensemble des métiers de l'industrie utilise les objets connectés pour la plupart des métiers de la maintenance, de la production ou de la logistique. Ainsi, les métiers de la logistique sont transformés par l'Internet des objets qui permet, grâce à une technologie embarquée, de suivre les containers en temps réel et de planifier de manière de plus en plus précise les livraisons²⁵. Dans l'industrie, la fabrication additive ou impression 3D contribue au développement de métiers informatiques tels que celui d'ingénieur développement de logiciels de conception 3D, mais opère également des transformations dans des métiers classiques comme celui d'ingénieur conception, impliquant de concevoir différemment des produits ou des pièces²⁶.

Dans la chimie du végétal, on voit apparaître de nouvelles compétences à la croisée de l'informatique et de la biologie. On assiste ainsi à l'émergence des bioinformaticiens, qui créent les logiciels et bases de données pour traiter les informations issues du vivant.

Dans le secteur sanitaire, l'utilisation de mannequins intelligents et les techniques de e-learning ont amené les responsables pédagogiques à repenser les formations en soins infirmiers. Le médecin DIM (département d'information médicale) optimise les outils informatiques permettant d'effectuer le codage des actes et exploite des données pour suivre l'activité opérationnelle et économique de l'établissement²⁷.

Aujourd'hui, ces facteurs d'évolution peuvent s'interpénétrer ; ainsi les contraintes réglementaires sont porteuses d'innovations et certains estiment que « les innovations naissent aujourd'hui davantage de contraintes ou d'évolutions réglementaires que d'une réelle liberté d'innovation comme dans le passé²⁸ ». La transformation numérique est porteuse d'innovation non seulement dans la sphère technologique, mais également dans l'organisation des relations entre les acteurs. La transition énergétique s'appuie sur l'innovation technologique et est portée par les réglementations issues du Grenelle de l'environnement.

25. Apec, *Tendance métiers dans l'industrie : l'Internet des objets*, 2017
 26. Apec, *Tendance métiers dans l'industrie : la fabrication additive*, 2017
 27. Apec, *Les métiers du sanitaire, social et médico-social*, 2016
 28. Apec, *Les métiers des industries chimiques*, 2014

–TRANSFORMATION DES MÉTIERS, ENTRE SPÉCIALISATION ET POLYVALENCE–

Les métiers cadres disparaissent rarement ; en revanche, certains métiers ont été profondément bouleversés, exigeant une spécialisation et une expertise de plus en plus poussées, et/ou la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences hors de leur cœur de métier. En conséquence, 8 cadres sur 10 estiment que leur métier nécessite d'avoir une expertise dans leur domaine d'intervention. Simultanément, ils sont presque aussi nombreux à être convaincus qu'un cadre en entreprise doit désormais d'abord faire preuve d'une grande polyvalence²⁹.

LA FRAGMENTATION DES MÉTIERS : LE CAS DU WEBMASTER

Une conséquence du besoin de spécialisation ou d'expertise est la fragmentation de métiers ; les métiers du numérique en font souvent l'objet du fait de la rapidité des évolutions technologiques. L'exemple du webmaster est symptomatique de ce qui peut se passer dans ce domaine. Cette fonction est apparue au tournant des années 2000 avec la mise en ligne des premiers sites web, peu interactifs et de taille relativement restreinte.

Le webmaster recruté à l'époque est l'homme - plus rarement la femme - à tout faire du site web : il conçoit et développe le site, y insère le rédactionnel qu'il a contribué à rédiger (**Figure 7**).

Avec le développement des sites web, et notamment des sites marchands, d'abord chez les *pure players* et dans les entreprises disposant de sites conséquents, la fonction de webmaster se scinde entre la partie technique (développeur de site web) et la partie éditoriale (rédacteur on line) auquel va s'ajouter progressivement la fonction de référencier. La montée des réseaux sociaux va amener progressivement des sociétés à s'adjoindre un *community manager* et à étoffer la partie rédactionnelle (responsable éditorial web) ; le référencement se

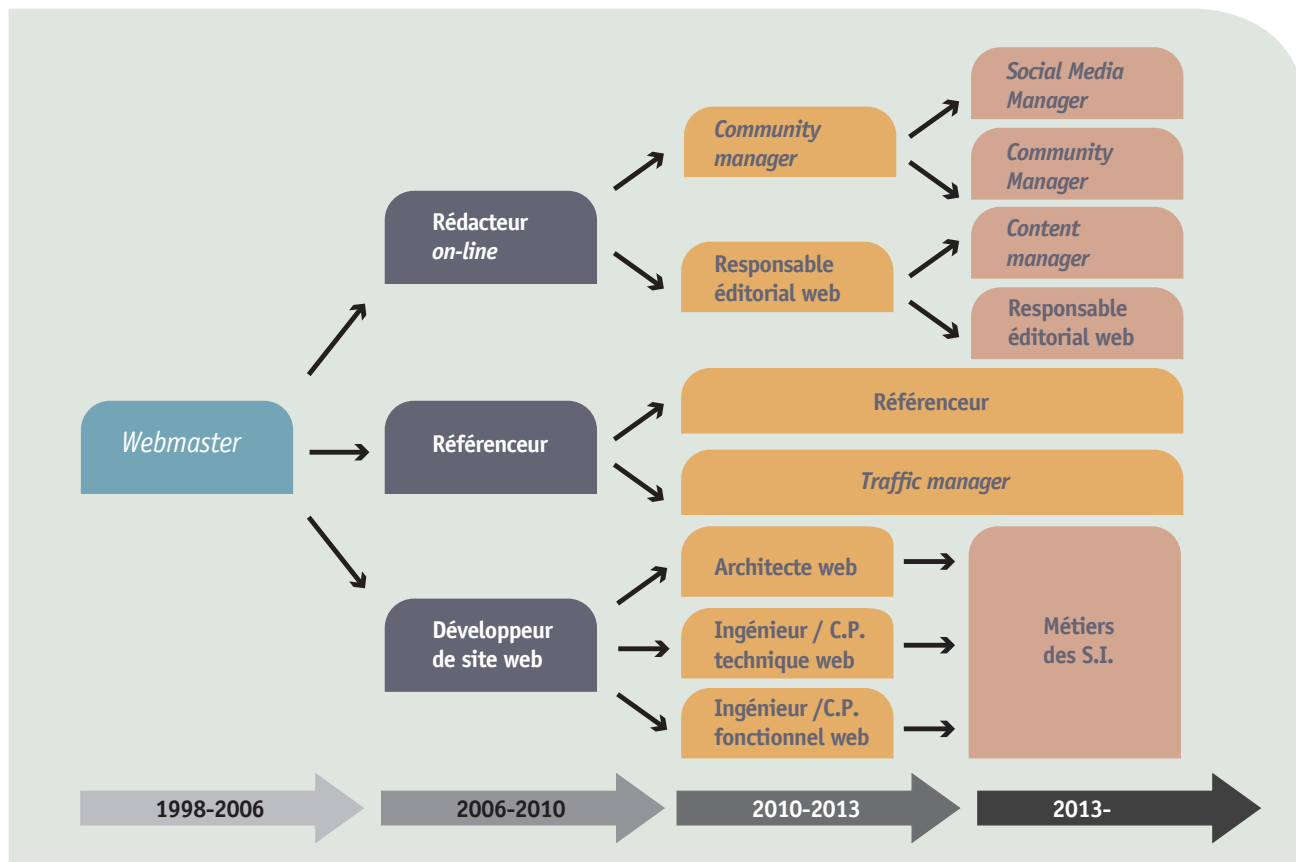
spécialise avec le référencement payant (*traffic manager*) qui s'ajoute au référencement naturel (référencier).

Les sites devenant de plus en plus importants et complexes, avec de nouvelles fonctionnalités et des interactions en temps réel, il faut en concevoir l'architecture, définir les besoins fonctionnels et assurer le développement technique : ce sont alors des métiers d'architecte web, de chef de projets et d'ingénieur fonctionnel et technique web qui sont recherchés. Les technologies web étant de plus en plus largement répandues dans l'informatique d'entreprise, ce sont désormais des profils « classiques » des systèmes d'information, maîtrisant ces technologies web, qui assurent le développement des sites. Côté réseaux sociaux, le *social media manager* définit la stratégie de positionnement sur les réseaux sociaux pendant que le *community manager* interagit avec les communautés, diffusant des contenus et animant une ou plusieurs communautés. Quant au responsable éditorial, il s'adjoit des *content managers* qui assurent la réalisation du contenu numérique diffusé sur les médias sociaux. Nous retrouvons actuellement ce phénomène de fragmentation dans les métiers de la data³⁰.

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

30. Apec, *Tendance métier dans l'industrie : le big data*, 2017

– Figure 7–
Fragmentation d'un métier : webmaster



Source : Apec, 2018

L'ÉLARGISSEMENT DES COMPÉTENCES : LE CAS DU RESPONSABLE RECRUTEMENT ET DU BRAND MANAGER

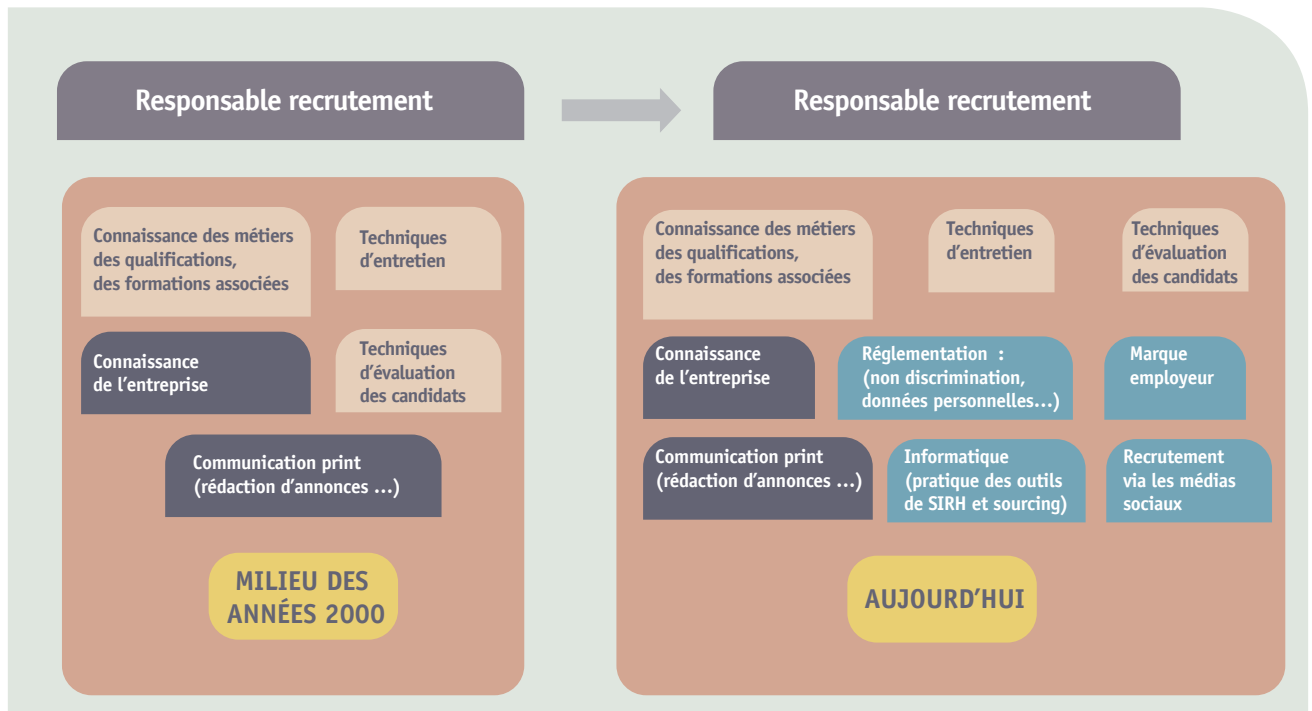
Sous l'impact des transformations présentées ci-dessus, les cadres doivent maîtriser de nouvelles compétences. Ainsi, en comparant les profils demandés par les entreprises dans la première moitié des années 2000 et celles exigées désormais, nous pouvons voir que certaines d'entre elles, cœurs de métier, sont tou-

jours indispensables, mais que d'autres compétences, dont certaines plus transverses, se sont ajoutées.

Prenons l'exemple du responsable recrutement (**Figure 8**) ou du *brand manager*, auparavant appelé fréquemment responsable de marque (**Figure 9**).

– Figure 8–

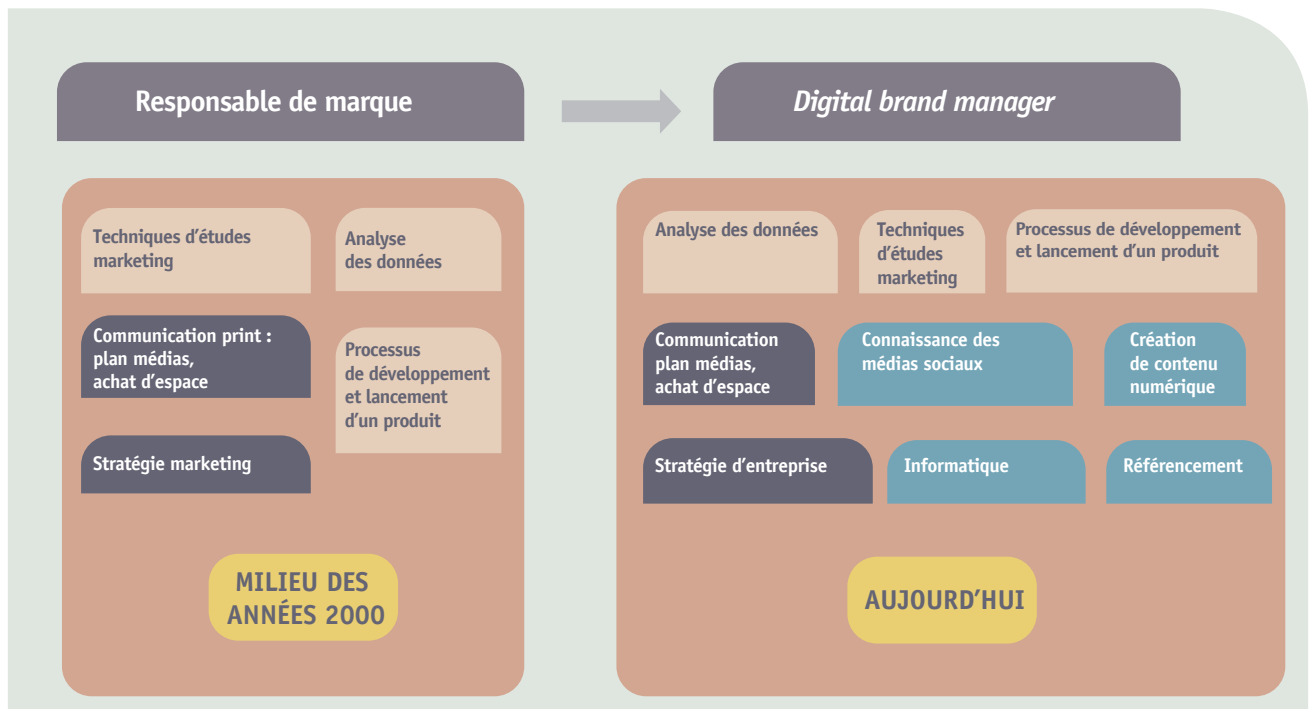
Nouvelles compétences : l'exemple du responsable recrutement



Source : Apec, 2018

– Figure 9–

Nouvelles compétences : l'exemple du *Brand manager*



Source : Apec, 2018

Dans les deux cas, les fondamentaux du métier demeurent. Des compétences liées à la digitalisation des supports amènent le responsable recrutement à passer de l'annonce print à l'annonce rédigée pour être diffusée sur le web ou les médias sociaux et doit avoir une vision beaucoup plus large des métiers pour anticiper les besoins de nouveaux profils. Le brand manager doit avoir une vision qui dépasse la stratégie marketing ; il lui faut prendre en compte l'ensemble de la stratégie d'entreprise et être capable d'intégrer les supports digitaux dans l'achat d'espace. Mais surtout, les cadres ont dû élargir systématiquement leurs compétences : dans les domaines réglementaires de la protection des données personnelles

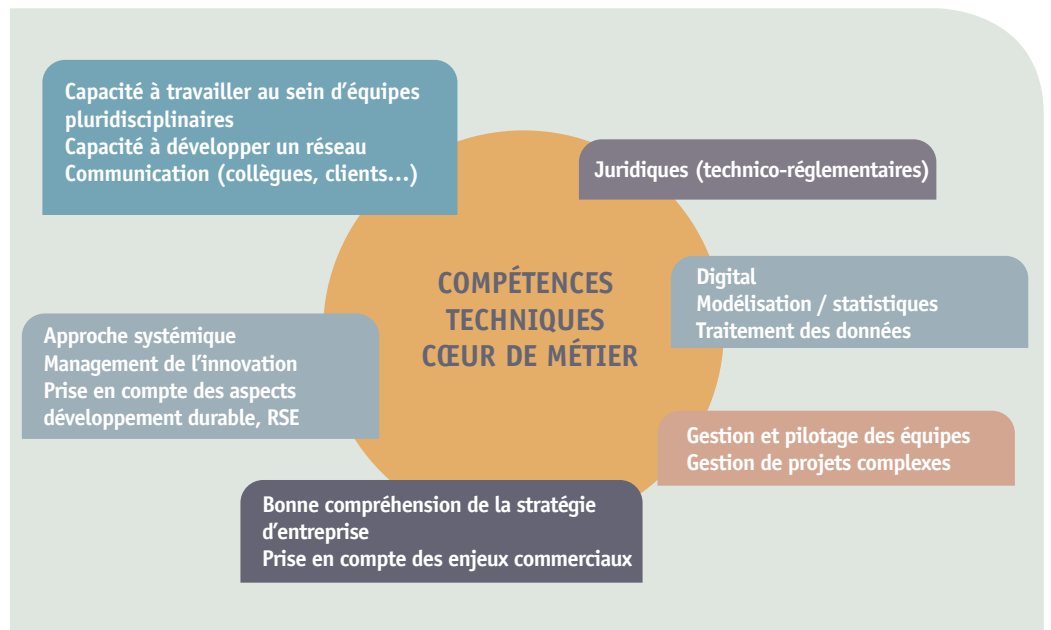
et de la non-discrimination pour le responsable recrutement, dans le domaine des réseaux sociaux (marque employeur, animation de communautés, e-réputation...) pour le brand manager et le responsable recrutement, utilisation d'outils numériques pour le recrutement ou la modélisation de données, création de contenu numérique ou encore technique de référencement pour mettre en avant la marque de l'entreprise.

L'élargissement des compétences nécessaires pour exercer un métier se retrouvent dans l'ensemble des métiers cadres. Une plus grande polyvalence, poly-compétence est de fait nécessaire.

–LES « NOUVELLES » COMPÉTENCES REQUISE–

Ainsi, de plus en plus de compétences transverses sont exigées. Si ces compétences ne sont pas toutes nouvelles en elles-mêmes, c'est l'exigence accrue d'une plus grande maîtrise de celles-ci qui est un phénomène récent.

– Figure 10–
Les nouvelles compétences requises



Source : Apec, 2018

Ainsi, de plus en plus de compétences transverses sont exigées. Si ces compétences ne sont pas toutes nouvelles en elles-mêmes, c'est l'exigence accrue d'une plus grande maîtrise de celles-ci qui est un phénomène récent.

L'étude sur les mobilités vers le secteur de l'aéronautique³¹ montre qu'au-delà de l'expertise technique, préalable à toute mobilité vers le secteur, sont désormais indispensables des compétences transverses telles que la capacité à échanger dans un environnement de travail international, le management d'équipes projet ou encore les compétences relationnelles.

En plus des exigences sur les compétences cœurs de métier, spécifiques à chaque fonction et sur lesquelles il peut y avoir des exigences d'expertise, six groupes de compétences transverses ont pu être identifiées. Il ne s'agit pas de maîtriser toutes ces compétences dès le début de son parcours professionnel, mais d'être conscient que ces compétences seront un atout pour les cadres qui voudront continuer à évoluer dans leur métier et leur entreprise (**Figure 10**).

LA RÉGLEMENTATION

Pour faire face aux défis de la réglementation, les cadres devront avoir des appétences pour les sujets technico-réglementaires. Les contraintes réglementaires impactent tous les secteurs et tous les métiers, y compris les métiers de la R&D. Il ne s'agit pas d'être un expert en droit (sauf pour les juristes et fiscalistes), mais d'être capable d'appréhender les impacts de nouvelles réglementations et de poser les bonnes questions aux experts juristes et fiscalistes.

LES OUTILS DIGITAUX

Les compétences dans la maîtrise des outils digitaux, de la modélisation et du traitement des données dépassent désormais la simple utilisation des outils bureautiques, voire des outils décisionnels. La capacité à maîtriser les outils informatiques à un haut

niveau de technicité est, par exemple, une compétence attendue pour les chercheurs.

Grâce à l'augmentation spectaculaire des flux d'information et au potentiel d'exploitation grâce au numérique (données d'usage, de comportement et de géolocalisation notamment), le traitement des données massives et leur analyse se sont largement développés dans tous les domaines du marketing afin d'analyser le parcours client, ou encore le secteur de l'assurance pour la politique de tarification, jusqu'au secteur sanitaire où les capacités à modéliser les données d'informations médicales s'imposent au médecin DIM.

Les indicateurs de suivi, les outils d'aide à la décision ont envahi notre quotidien et il est demandé aux cadres de tirer au maximum profit de ces outils pour accroître leur performance.

LA GESTION DE PROJETS

Elle demande la maîtrise de processus organisationnels innovants : la gestion de projets, de plus en plus souvent collaboratifs et le management moins hiérarchique nécessitent de savoir piloter des équipes transverses (et interdisciplinaires) sur des projets de plus en plus complexes. Ainsi, implémenter les objets connectés va demander de savoir développer et intégrer des solutions complexes faisant cohabiter des solutions existantes et en devenir, et intégrer des domaines divers tels que les mécanismes de connectivité, la transmission de données, les systèmes de communication sans fil, la mécanique³³...

LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Il va souvent nécessiter de savoir travailler au sein d'équipe multidisciplinaires et éventuellement, du fait de la mondialisation, multiculturelles. Cette compétence est considérée comme essentielle dans certains secteurs comme l'aéronautique et ne se limite pas à l'usage quotidien de l'anglais³⁴. L'exigence de spécialisation et de polyvalence va nécessiter de savoir faire travailler ensemble des experts n'ayant pas les mêmes cultures professionnelles ni les mêmes langages.

31. Apec, *Mobilité intersectorielle : l'exemple de l'aéronautique*, 2016

32. Apec, Deloitte Conseil, *Les besoins en compétences des chercheurs à l'horizon 2020*, 2012

33. Apec, *Tendance métiers dans l'industrie : l'Internet des objets*, 2017

34. Apec, *Mobilité intersectorielle : l'exemple de l'aéronautique*, 2016

La capacité à gérer des équipes interdisciplinaires et à développer un réseau était soulignée dans les compétences attendues du chercheur français³⁵. La capacité à développer un réseau de compétences sur lequel s'appuyer en cas de besoin afin d'optimiser ses actions est considérée comme faisant partie intégrante de la fonction, de même qu'il est demandé à tous les cadres de savoir communiquer tant en interne qu'en externe de façon à être compris par tous, et de savoir « vendre » ses projets.

LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

La capacité à prendre en compte la stratégie globale de l'entreprise et ses enjeux commerciaux se retrouve dans tous les métiers. Ainsi, présenter sa thèse en 180 secondes transforme un sujet de thèse en un exercice plus commercial que scientifique. Alors que les contraintes de rentabilité sont prégnantes à tous les niveaux, il est demandé à tous, grâce aux outils de suivi que les technologies numériques mettent à notre service, de mesurer sa contribution au développement de son entreprise.

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Doté de toutes ces compétences, les cadres doivent avoir une approche systémique, comprenant les en-

jeux stratégiques de l'entreprise et ayant une vision globale de sa place dans l'écosystème de l'entreprise. Cette approche doit leur permettre de savoir arbitrer les projets de son entité en fonction de la stratégie globale de l'entreprise. Ils doivent par exemple être capables de gérer des projets innovants tout en s'inscrivant dans une démarche de RSE, prenant en compte les problématiques de la transition écologique dans son quotidien, mais également celles liées aux problématiques sociales. Car la RSE est considérée comme un outil de management, de communication et de développement par les entreprises qui la mettent en œuvre.

LE SAVOIR ÊTRE

Certaines des compétences transverses décrites ci-dessus renvoient à l'importance du savoir-être³⁶ (ou qualités individuelles). Savoir s'adapter à un nouvel environnement, avoir une ouverture d'esprit sont des qualités réclamées, par exemple, par les entreprises du secteur, très mondialisé, de l'aéronautique³⁷. L'ouverture d'esprit, la créativité, l'adaptabilité³⁸ sont considérées comme des qualités incontournables pour les chercheurs. Dans le bâtiment et l'industrie du futur, au-delà de la rigueur qui est une évidence dans ces domaines très techniques, les entreprises sont très attentives au sens relationnel de leurs collaborateurs et collaboratrices³⁹.

35. Apec, Deloitte Conseil, *Les besoins en compétences des chercheurs à l'horizon 2020*, 2012

36. Apec, *Tendance métier dans l'industrie et le bâtiment : l'importance du savoir-être*, 2017

37. Apec, *Mobilité intersectorielle : l'exemple de l'aéronautique*, 2016

38. Apec, Deloitte Conseil, *Les besoins en compétences des chercheurs à l'horizon 2020*, 2012

39. Apec, *Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment : l'importance du savoir-être*, 2017

–CONCLUSION–

La transformation des métiers n'est pas la même dans toutes les entreprises et dans tous les secteurs, en fonction des évolutions technologiques, de l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur et des contraintes de leur marché.

Certains métiers nouveaux identifiés dans cette étude feront partie des métiers de demain, d'autres seront amenés à se transformer. On assistera vraisemblablement à une augmentation du nombre de spécialistes ou d'experts impliqués dans des organisa-

tions de plus en plus transversales⁴⁰. L'évolution des métiers est un enjeu de compétitivité pour les entreprises et d'employabilité pour les cadres.

Certes, il y a en définitive peu de nouveaux métiers, mais la fonction que nous exercerons dans dix ou vingt ans se transformera certainement plus ou moins imperceptiblement au fil des ans et nous demandera d'être capables d'acquérir en permanence de nouvelles compétences...

⁴⁰. Apec, *Les métiers en émergence au travers des offres d'emploi Apec*, 2015

–DANS CE DOCUMENT–

- les principaux facteurs d'évolution des métiers cadres,
- la transformation des métiers, entre spécialisation et polyvalence
- les « nouvelles » compétences requises

C'est une synthèse de diverses études produites notamment par la direction Données, études, analyses de l'Apec :

Cybersécurité en Bretagne : l'enjeu des compétences, 2017
Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment : l'importance du savoir-être, 2017
Tendances métiers dans l'industrie : la fabrication additive, 2017
Tendance métiers dans l'industrie : l'Internet des objets, 2017
Tendance métiers dans l'industrie : le big data, 2017
Le référentiel des métiers cadres du sanitaire, social et médico-social, 2016
Mobilité intersectorielle : l'exemple de l'aéronautique, 2016
Le référentiel des métiers cadres du marketing digital, 2015
L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire, 2015
Transition énergétique : impacts sur les métiers cadres, 2015
Les métiers en émergence au travers des offres d'emploi Apec, 2015
Le référentiel des métiers cadres des industries chimiques, 2014
Le référentiel des métiers cadres Les métiers du secteur de l'immobilier, 2013
Le référentiel des métiers cadres en émergence, 2013
Le référentiel des métiers cadres du secteur de la banque, 2012
Le référentiel des métiers cadres de l'Internet, 2012

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

Apec, Deloitte Conseil, *Les besoins en compétences des chercheurs à l'horizon 2020, 2012*

Insee, *Les entreprises en France, édition 2016*

Pipame, *Le secteur industriel français de cybersécurité, 2016*

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

© 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).



www.apec.fr

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N°2018-02

FÉVRIER 2018
ISBN 978-2-7336-1073-2

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses de l'Apec.

Analyse et rédaction : Viviane Deschamps

Maquette : Daniel Le Henry

Direction de l'étude : Maimouna Fossorier

Direction de la DDEA : Pierre Lamblin.

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