

# – CADRES ET ENTREPRISES : REGARDS CROISÉS SUR LA TRANSFORMATION DU RÔLE DES CADRES–



ET TOUJOURS LA MÊME AMBITION POUR LES CADRES



ELABE

## –CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE–

Dans le cadre de son cinquantième anniversaire et du colloque « Cadres : enjeux et mutations pour demain », l'Apec a confié au cabinet ELABE la réalisation d'une étude auprès des cadres du secteur privé (en emploi et en recherche d'emploi) et des fonctions RH au sein des établissements de 10 salariés et plus comprenant au moins un cadre.

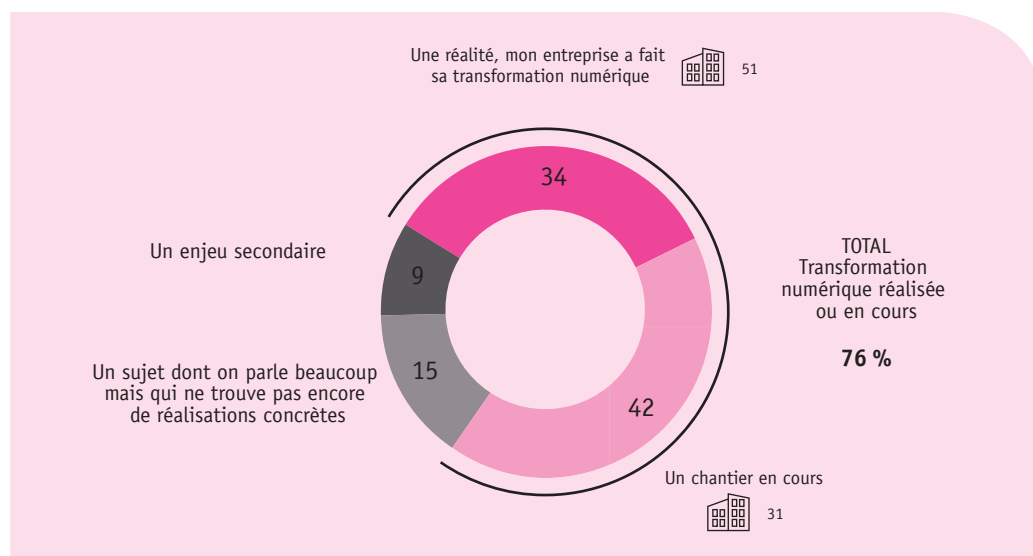
Ce regard croisé vise à établir un diagnostic de la perception de la transformation des organisations et son impact sur le rôle des cadres au sein des entreprises.

## –TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UNE RÉALITÉ ET DE NOUVELLES PRATIQUES POUR UNE MAJORITÉ DE CADRES ET DE RH–

**Réalisée ou en cours pour une majorité de cadres et de RH, la transformation numérique produit des effets perceptibles sur le quotidien professionnel des cadres**, quels que soient la taille et le secteur d'activité de leur entreprise.


Si cette évolution est visible, la mutation est inachevée.

De votre point de vue, la transformation numérique au sein de votre entreprise est plutôt ...



Source : Apec/Elabe - Ensemble des cadres (1500)

Les chiffres présentés en graphique sont les résultats enregistrés auprès de l'échantillon cadres.

 signale les résultats de l'échantillon RH.

Cadres et RH font le récit commun de la diffusion de nouveaux outils de travail et l'expérience de leurs conséquences les plus immédiates sur l'information et la communication au sein de l'organisation et sur l'efficacité au travail. 3 cadres sur 4 et 4 RH sur 5 font le constat d'une **multiplication de l'information** et affirment que les outils numériques contribuent à l'amélioration de leur efficacité.

**Loin de se résumer à la diffusion et à l'usage d'outils numériques, l'expérience de la transformation est également celle de nouvelles méthodes et pratiques d'organisation, de collaboration et de formation.**

**Ces pratiques se diffusent mais moins de 2 cadres sur 3 estiment en faire l'expérience aujourd'hui.**

- L'organisation en mode projet et les méthodes de travail collaboratives et participatives se substituent doucement à la verticalité traditionnelle des organisations : 62% et 61% des cadres affirment en faire l'expérience, dont respectivement 15% et 16% tout à fait.

**L'organisation pyramidale et hiérarchique reste néanmoins majoritaire** dans les entreprises en France : 65% des cadres et 60% des RH, notamment dans les ETI et les entreprises du secteur de l'industrie.

- **58% des cadres utilisent désormais les outils numériques pour se former**, et 56% ont acquis de nouvelles compétences pour s'adapter à l'évolution rapide des outils numériques.

- 36% constatent le développement d'un management centré sur l'animation de communautés de professionnels au sein et en dehors de l'entreprise.

## –LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE SUSCITE PLUS D'ENVIE QUE D'INQUIÉTUDE : LE PARI D'UNE MUTATION FAVORABLE À L'ENTREPRISE ET AUX COLLABORATEURS–

**87% des cadres et 95% des RH** estiment que **cette transformation a un impact global positif** (dont respectivement 13% et 21% très positif).

**La mutation est pour les cadres synonyme et promesse d'efficacité, de surcroît de liberté** par rapport aux contraintes de temps et de lieu (travail en mobilité, gestion autonome de son temps), **de créativité encouragée et de temps travaillé recentré** sur la valeur ajoutée (question ouverte, aucun item de réponse suggéré<sup>1</sup>) : « Elle permet une meilleure qualité de travail et une économie de temps pour les tâches les moins intéressantes », « Cela transforme mon métier en le rendant plus performant et beaucoup plus fluide ».

**Résolument optimistes, les cadres font le pari d'une transformation au bénéfice de leur entreprise et de leur quotidien professionnel.**

- Plus de 8 sur 10 affirment que la plupart des effets de la transformation sont ou seront une bonne chose (dont 20% à 37% une très bonne chose) : information et communication au sein de l'entreprise, efficacité au travail, mais également nouvelles pratiques d'organisation et de formation, dont l'expérience est pourtant partielle et occasionnelle pour plus d'1 cadre sur 3.

1. Question ouverte posée aux 87% de cadres jugeant que la transformation numérique a un impact positif sur leur quotidien professionnel : Pour quelles raisons jugez-vous que son impact est positif ? Résultats : gain de temps et de productivité avec 52% de mentions spontanées, amélioration des conditions de travail (24%), amélioration de l'image de l'entreprise (11%), développement de l'activité et réduction des coûts (6%).

- **Le plébiscite pour l'horizontalité et le collaboratif est manifeste**, de la part des cadres comme des RH. 86% des cadres affirment que la mise en place d'une organisation en mode projet est une bonne chose (dont 22% une très bonne chose).

- **La comparaison des expériences alimente ce constat** : un tiers à 48% des cadres qui évoluent dans une organisation pyramidale et hiérarchique jugent que ce modèle est défavorable à la performance de l'entreprise, la qualité des relations interpersonnelles, la circulation de l'information, la prise d'initiative personnelle, la créativité et l'innovation. Les RH sont beaucoup moins sévères, mais également beaucoup moins positifs que leurs alter ego travaillant dans des entreprises ayant fait le choix du mode projet (+ 6 à 14 points sur ces mêmes items, + 10 à +24 points parmi les cadres sur le total "L'organisation de mon entreprise en mode projet est très favorable ou plutôt favorable à ...").

Bien que minoritaires, **la transformation cristallise également des difficultés et des craintes pour 13% des cadres**. Ils décrivent **une déshumanisation des relations, une inflation des processus et une injonction à l'immédiateté**<sup>2</sup>.

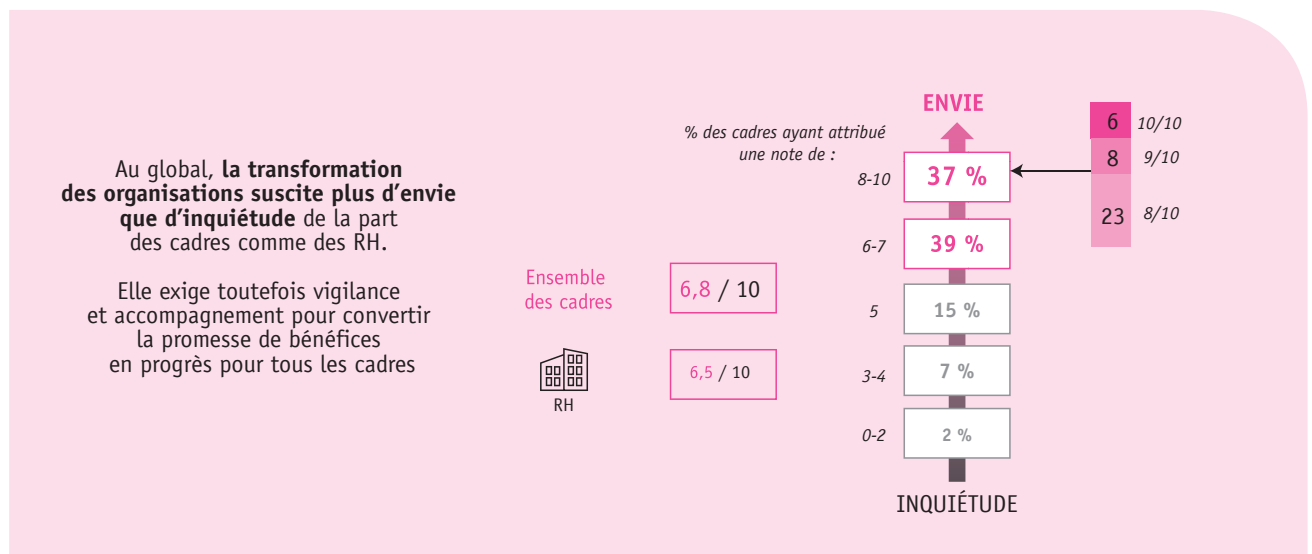
- Si le rapport aux outils numériques n'est pas l'unique facteur explicatif des difficultés et craintes exprimées, leur maîtrise (objective ou perçue) a un impact mécanique sur la perception et l'expérience de cette transformation : 36% des cadres qui expriment le sentiment de ne pas être « à l'aise » avec les outils informatiques jugent que ces évolutions ont un impact négatif.

- Enfin, si ces cadres représentent une petite minorité de la population totale des cadres français (7%, contre 93% qui affirment se sentir à l'aise, dont 38% très à l'aise), leur accompagnement à l'acquisition de compétences numériques est sans aucun doute indispensable pour leur permettre d'évoluer au sein d'organisations en transformation. Leur identification est un enjeu majeur pour les entreprises : aucun critère socio-démographique objectif ne les caractérise (âge, niveau de diplôme, métier).

2. Question ouverte, posée aux 13% de cadres jugeant que la transformation numérique a un impact négatif sur leur quotidien professionnel : pour quelles raisons jugez-vous que son impact est négatif ?

Résultats : détérioration des conditions de travail 6% de mentions spontanées, frein à la productivité 3% et changement de modèle contraint 2%)

**Au final, pour vous personnellement, la transformation numérique en entreprise est-elle un sujet qui suscite plutôt de l'inquiétude ou de l'envie ?**



10 signifie que la transformation numérique suscite beaucoup d'envie, 0 qu'elle suscite beaucoup d'inquiétude. Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

# –AU SEIN DE CES ORGANISATIONS EN TRANSFORMATION, LE RÔLE DES CADRES EST-IL EN RECOMPOSITION ?–

**Encadrement, autonomie, expertise, organisation, mobilisation, transmission et prise de décision restent des marqueurs forts du rôle des cadres dans l'entreprise, quel que soit son mode d'organisation.**

Vecteur de la création de valeur dans les organisations, **le cadre est garant de la qualité et de l'efficacité des interactions** au sein de l'entreprise.

- **67% des cadres déclarent avoir une fonction d'encadrement**, dont 44% avec un lien hiérarchique et 29% en mode projet (6% encadrent des équipes avec un lien hiérarchique ET, ponctuellement en mode projet, des collaborateurs avec lesquels ils n'entretiennent aucun lien hiérarchique).

Mais ce sont **près de 8 cadres sur 10** (soit 10 points de plus que les cadres affirmant avoir une fonction d'encadrement) qui **considèrent avoir des missions d'encadrement** : organisation du travail au sein d'une équipe et mobilisation des collaborateurs pour atteindre un objectif. **69% accompagnent également la montée en compétence des collaborateurs** (sans écart significatif entre les encadrants en mode projet et avec un lien hiérarchique, l'organisation du travail n'ayant donc pas d'impact sur l'exercice de cette mission).

**L'exercice de cette fonction se fait, pour 61% des encadrants, sans avoir suivi une formation au management.** 19% en ont bénéficié après avoir pris cette fonction. Seuls 22% ont suivi une formation dédiée à l'acquisition de la compétence managériale avant leur prise de fonction.

- 8 cadres sur 10 complètent ce portrait du cadre par l'expertise (83%, dont 42% pour lesquels c'est une mission prioritaire), la prise de décision et son application (78% dont 41% une mission prioritaire).

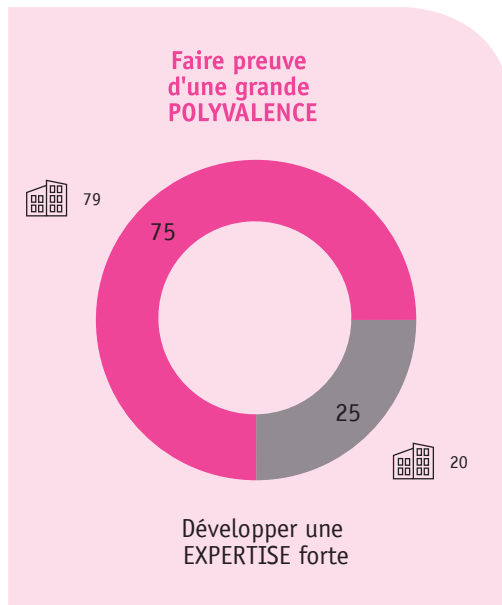
A ces fonctions et missions dont l'importance pour les organisations est réaffirmée, **la transformation en cours ajoute un impératif d'adaptabilité.**

**L'injonction à la polyvalence et l'apprentissage de nouveaux équilibres sont les principaux défis identifiés :**

- Cadres et RH sont convaincus qu'**un cadre en entreprise doit désormais d'abord faire preuve d'une grande polyvalence**, avant le développement d'une expertise forte.

« Face à ces évolutions, c'est la nécessité d'être polyvalent dans la gestion des dossiers, du rôle d'encadrant. En fait, être une personne qui s'adapte en permanence pour en sortir la meilleure efficacité<sup>3</sup>. »

Selon vous, un cadre en entreprise doit-il d'abord ... ?



Source : Apec/Elabe - Ensemble des cadres (1500)

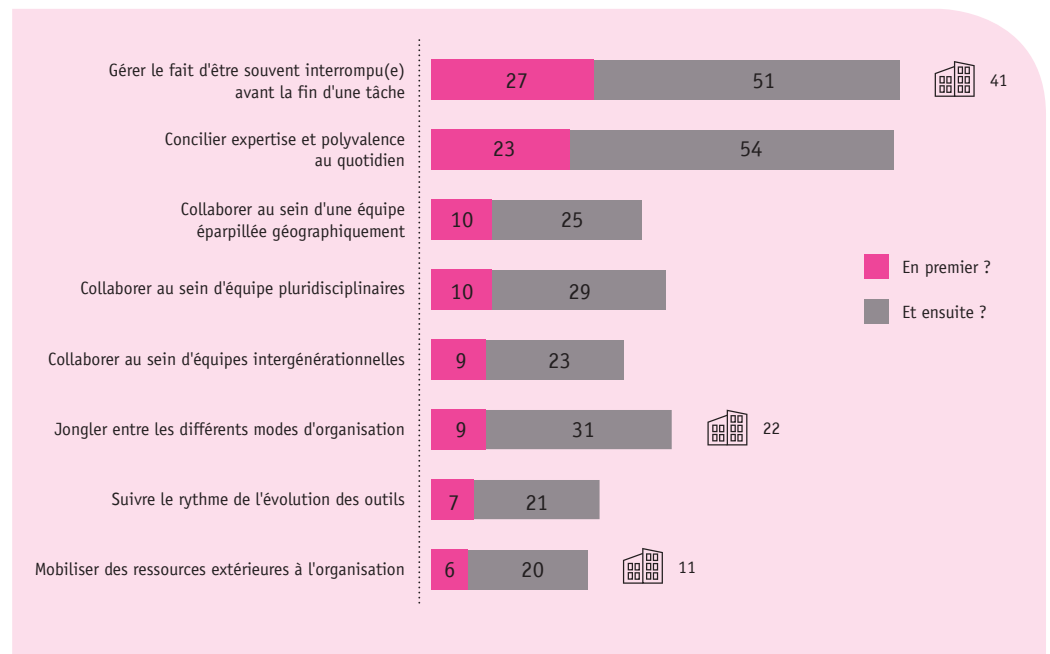
3. Citation d'un cadre en réponse à la question ouverte : Quand vous pensez à l'évolution du rôle du cadre dans l'entreprise, quels sont tous les sentiments, les idées, les mots qui vous viennent à l'esprit ?

- **L'exigence d'adaptabilité** est rendue nécessaire par la gestion quotidienne de différences ou de contradictions à concilier :

- temps long et temps court (interruptions fréquentes, immédiateté de la réponse d'une part et réflexion ou projet de long terme d'autre part),

- expertise et polyvalence,
- horizontalité et verticalité (coexistence de la hiérarchie et du mode projet dans de nombreuses entreprises),
- pluridisciplinarité et « intergénérationnalité » des équipes.

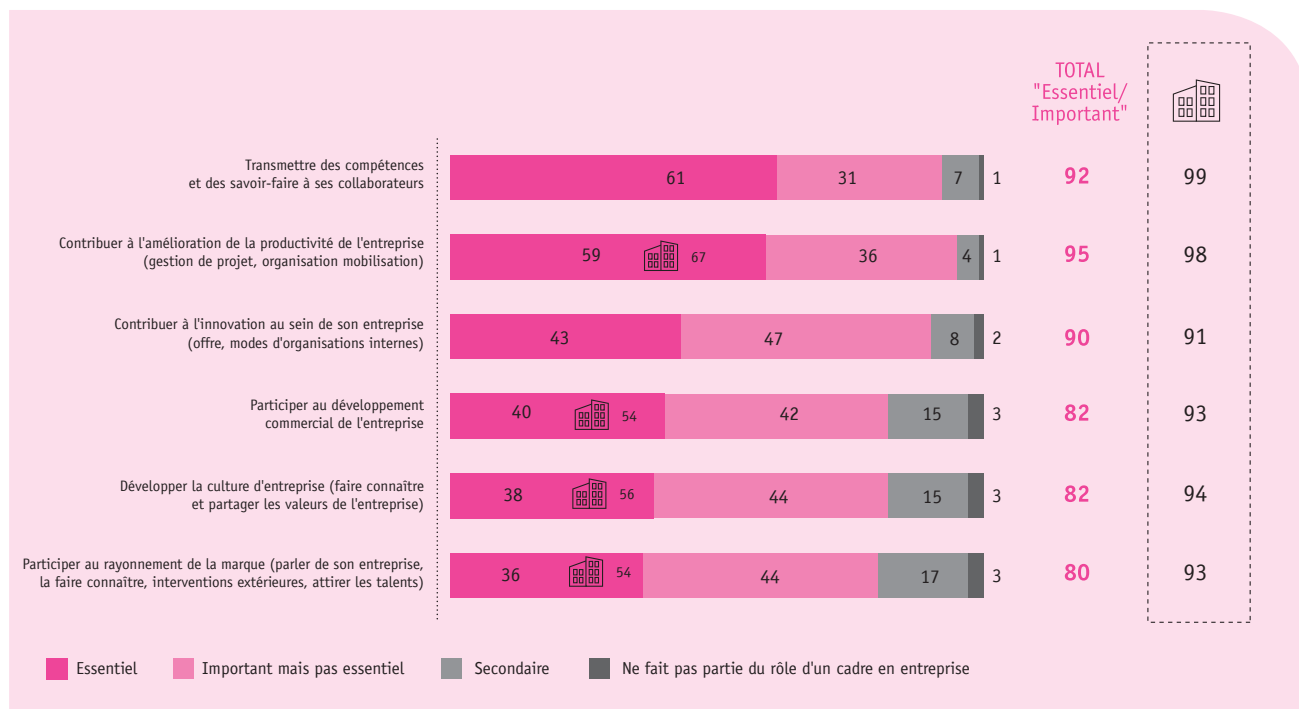
**Comme nous l'évoquons depuis le début de ce questionnaire, de nombreuses évolutions et transformations sont au coeur des entreprises et impactent dans une certaine mesure le travail et le quotidien des cadres. Aujourd'hui, parmi les éléments suivants, quels sont les principaux défis de la fonction de cadre auxquels vous faites face ?**



Source : Apec/Elabe - Ensemble des cadres (1500)

**Cadres et RH dressent donc un portrait commun du rôle des cadres et un diagnostic similaire des défis à relever dans des organisations en transformation.** À une nuance près : les cadres sous-estiment les attentes des RH sur leur rôle d'intra-preneur et d'ambassadeur de la marque.

En considérant ce que l'on attend d'un cadre aujourd'hui, selon vous, chacun des rôles suivants est-il ... ?



## –L'ENJEU DE L'EMPLOYABILITÉ SUR UN MARCHÉ EN MOUVEMENT : DES MOINS DE 35 ANS CONFIANTS, DES PLUS DE 50 ANS FRAGILES ET INQUIETS–

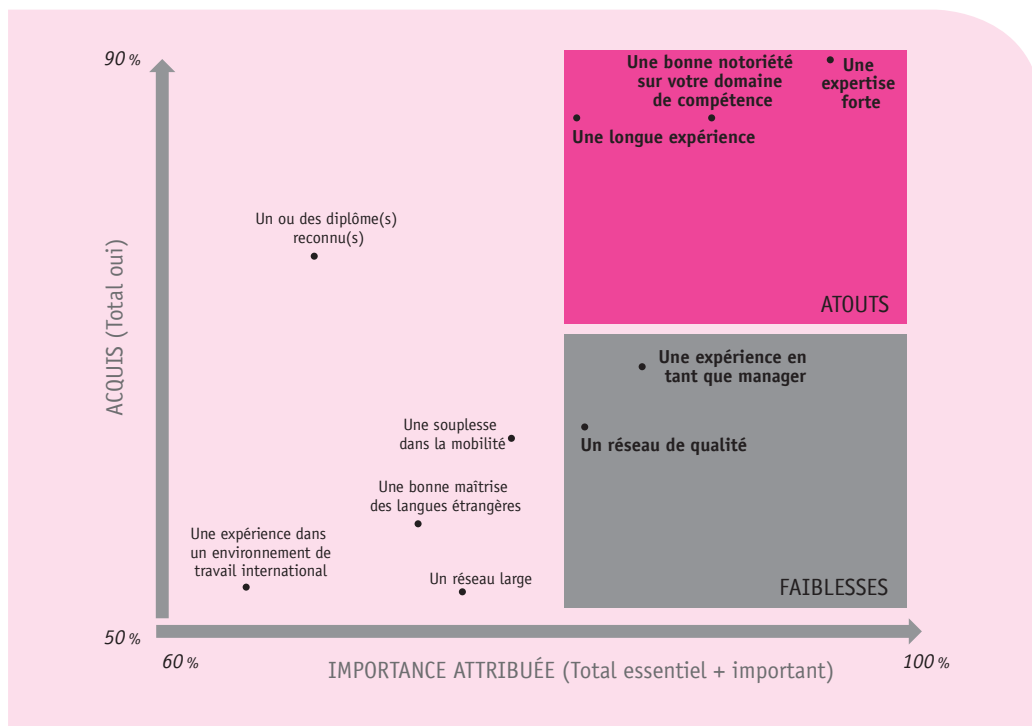
Cadres et RH s'accordent sur les **principaux critères de l'employabilité d'un cadre : expertise, notoriété, qualité du réseau et expérience d'encadrement** favorisent l'adaptabilité et une évolution autonome dans le marché du travail.

- Plus de 8 sur 10 jugent ces compétences, expériences et atouts importants, dont plus de 2 sur 3 essentiels.

- Cadres et RH accordent moins de valeur à l'expérience dans un environnement de travail international et aux diplômés (respectivement 68% et 62% des cadres, 63% et 33% des RH). La valeur des diplômés dans un processus de recrutement pour un cadre présentant déjà quelques années d'expérience serait donc très surestimée par les cadres par rapport à l'importance que déclarent leur accorder les RH.

Or, si les cadres estiment disposer de l'expertise et de la notoriété sur leur domaine de compétence, ils admettent en revanche **des fragilités en matière d'expérience d'encadrement et de réseau**.

**Selon vous, pour assurer son employabilité (capacité d'évolution autonome dans le marché du travail, valorisation des connaissances et compétences qui permettent à l'individu de s'adapter dans son travail et sa carrière et de saisir les opportunités), chacun des éléments suivants est-il ... ?**



Source : Apec/Elabe - Ensemble des cadres (1500)

Pour développer leur employabilité, **45% des cadres jugent avoir prioritairement besoin d'un accompagnement au développement personnel** (expression, organisation), 39% d'une formation en management et 36% d'un bilan de compétences.

Cette définition des besoins est partiellement partagée avec les RH qui privilégient pour les cadres la formation en management (54%), loin devant les informations sur les évolutions métier et sectorielles et le développement personnel (respectivement 33% et 30%).

La dissonance s'amplifie lorsqu'il s'agit d'identifier les acteurs et interlocuteurs de l'employabilité des cadres.

- **Une majorité se tourne naturellement vers les membres de son réseau professionnel, son manager direct, des organismes ou prestataires de services spécialisés dans l'emploi et la formation des cadres** et son entourage familial ou amical.

Le dialogue avec les RH au sein de l'entreprise est minoritaire : 2 cadres sur 3 ne s'adressent pas, en premier, à leurs interlocuteurs RH lorsqu'ils souhaitent bénéficier de conseils pour leur carrière professionnelle.

- A l'inverse, **les RH pensent être les interlocuteurs privilégiés des cadres**, juste devant leur manager direct et les membres de leur réseau professionnel.



Au-delà des compétences et des besoins d'accompagnement et de formation, **deux réalités de l'employabilité des cadres se dessinent néanmoins, avec d'une part, des moins de 35 ans confiants, et d'autre part, des plus de 50 ans fragiles et inquiets.**

- 84% des cadres de plus de 50 ans estiment qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi qu'ils jugeraient convenable s'ils avaient envie de changer d'entreprise d'ici 6 mois, quand 60% des cadres de moins de 35

ans affirment que ce serait facile (contre 16% des plus de 50 ans).

- Pessimisme (et inquiétude avérée par les chiffres du marché de l'emploi des cadres concernant les plus de 50 ans) sont alimentés probablement par la raréfaction des propositions d'embauche reçues sans avoir postulé : 1 cadre de moins de 35 ans sur 2 affirme être sollicité régulièrement ou de temps en temps, tandis qu'ils ne sont plus qu'un tiers parmi les plus de 50 ans.

## – DEMAIN, LES CADRES ... –

**Invités à se projeter dans 10 ans, les cadres décrivent des parcours individuels linéaires, et une mobilité réduite au changement d'entreprise** (score de 5,5 sur une échelle de probabilité allant de 0 à 10). Autrement dit, la plupart des cadres dessinent une vie professionnelle en grande partie équivalente à ce qu'ils connaissent aujourd'hui.

- **La plupart juge peu probables, pour eux-mêmes, les ruptures de parcours** telles que le changement de métier (4,5/10), le chômage (4/10) et la mobilité géographique (3,8).

- Près de 8 sur 10 (% score < 5/10) écartent l'hypothèse d'une activité exercée hors salariat traditionnel, quelle qu'en soit la forme : activité en indépendant, création ou reprise d'entreprise, multi-salariat (scores < 3,5).

- **Si les cadres de moins de 35 ans sont significativement plus nombreux à concevoir le choix de l'indépendance, de l'entrepreneuriat et du changement de métier, ils restent majoritairement attachés à l'exercice du métier qu'ils ont choisi, au sein d'une entreprise.**

**Les cadres conçoivent néanmoins plus facilement, pour les autres, de renoncer à la sécurité de ce qui leur connu.**

Lorsqu'ils imaginent ce que les cadres vivront dans 10 ans, **une majorité s'accorde pour imaginer des parcours discontinus, ponctués de mobilités plurielles.** Ils partagent ce pronostic avec les RH :

- Le changement de métier au cours d'une carrière (7,2 sur une échelle de probabilité allant de 0 à 10), le changement de référentiel en matière de contrat de travail (6,2), l'alternance de périodes de chômage et d'activité (5,7), l'assistance des intelligences artificielles (5,4) et la généralisation du temps partagé (5,3) sont considérés par plus d'1 cadre sur 2 comme des situations probables pour leurs pairs dans 10 ans.

**Cet écart traduit la lucidité des cadres sur les profonds bouleversements actuels et à venir du marché de l'emploi, et probablement leur réticence et/ou inquiétude à s'y projeter personnellement.**

## –MÉTHODOLOGIE–



• **Échantillon de 1 500 cadres représentatif des cadres du secteur privé,** interrogés par Internet du 15 au 26 septembre 2016.



• **Échantillon de 502 DRH/RH représentatif des établissements de 10 salariés et plus (comprenant au moins un cadre),** interrogés par téléphone du 14 septembre au 11 octobre 2016. Ils sont qualifiés de RH dans la synthèse.



Un questionnaire en miroir portant sur :

- La transformation des organisations
- La révolution digitale au sein des organisations
- L'expérience et la perception du rôle des cadres
- Les pronostics sur le cadre de demain



Un récit croisé des expériences, des pratiques, des perceptions et des opinions à l'égard de la transformation du rôle des cadres

## Les CADRES

7 500 interviews



### Échantillon représentatif de la population cadre du secteur privé, en emploi et en recherche d'emploi



Représentativité assurée par la **méthode des quotas** appliquée aux variables de sexe, âge, région de résidence de l'interviewé, taille salariale et secteur d'activité de l'entreprise, croisées par le statut de cadre (en emploi ou à la recherche d'emploi).



Enquête **en ligne**



Enquête réalisée du **15 au 26 septembre 2016**



**60** questions (dont 2 questions ouvertes) pour une durée moyenne de **27 minutes**.

## Les RH

502 interviews



**Échantillon raisonné** sur les critères de **taille** et de **secteur d'activité** afin de disposer de bases de lecture suffisantes sur différentes strates d'effectif salarial et sur les secteurs d'activité.



La représentativité de l'échantillon a été assurée par un redressement visant à repondérer ces variables à leur poids réel dans la population étudiée. Stratification de l'échantillon sur les régions administratives métropolitaines.



Enquête **par téléphone**



Enquête réalisée du **14 septembre au 11 octobre 2016**



**24** questions (dont 1 question ouverte), pour une durée moyenne de **17 minutes**.

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

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

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

© Apec, 2016

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, 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](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0964-4

DÉCEMBRE 2016

Étude réalisée par Elabe : Bernard Sananès, Laurence Bedeau, Vincent Thibault, Hugo Perrard et Julie Catillon

Équipe projet du département Études et recherche de l'Apec : Maïmouna Fossorier, Gaël Bouron

Maquette : Daniel Le Henry

Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H