

DOCUMENT SOUS EMBARGO  
JUSQU'AU 27/04/2017 - 00h 01

# – BAROMÈTRE APEC / ANDRH – CADRES RH : MARCHÉ DE L'EMPLOI ET MOBILITÉS FONCTIONNELLES –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-22

AVRIL 2017

- Perspectives sur le marché de l'emploi des cadres RH
- Les mobilités fonctionnelles des cadres RH

Quelles sont les perspectives de l'emploi des cadres RH en 2017 ? Quelles sont les difficultés rencontrées par les recruteurs ? Quelle est la réalité de la mobilité fonctionnelle interne et externe en RH ? Quels sont les profils et les parcours des professionnels qui rejoignent la fonction RH ?

D'après le dernier baromètre trimestriel de l'Apec, les intentions de recrutement de cadres toutes fonctions confondues se maintiennent à haut niveau et les entreprises sont nettement plus nombreuses qu'en 2016 à la même période à être certaines de recruter.

Dans ce contexte, les recrutements de cadres de la fonction RH devraient augmenter en 2017 ainsi que les difficultés de recrutement exprimées par les entreprises. Néanmoins, les recrutements des cadres RH restent parmi les plus faciles à pourvoir aux yeux des recruteurs.

La mobilité professionnelle interne ou externe concerne chaque année un quart des cadres en France. Les cadres RH connaissent une des stabilités les plus fortes dans leur métier, après les cadres informaticiens.

# –PERSPECTIVES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES RH–

## LES RECRUTEMENTS DE CADRES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DEVRAIENT AUGMENTER EN 2017

À la faveur de la consolidation de la croissance économique, le marché de l'emploi cadre reste porteur en 2017. Les entreprises du secteur privé prévoient ainsi de recruter jusqu'à 225 000 cadres cette année, soit une croissance de 10 % par rapport à 2016<sup>1</sup>. Ces prévisions, si elles se vérifiaient, confirmeraient la dynamique à l'œuvre sur le marché de l'emploi cadre en 2016 (204 100 recrutements, + 12 % en un an).

### Presque tous les secteurs d'activité, les régions et les fonctions seraient concernés par cette évolution favorable, mais à des degrés divers.

Le marché serait ainsi porté par les services et en particulier par les activités informatiques et télécommunication, l'ingénierie R&D et les activités juridiques, comptables et de conseil. Du côté des fonctions, les cadres de l'informatique, du commercial et des études R&D seraient particulièrement sollicités et représenteraient à eux seuls plus de la moitié des recrutements.

### Les perspectives de recrutement sont plus modérées pour les fonctions supports incluant les ressources humaines.

Les derniers résultats du baromètre trimestriel de l'Apec confirment cette dynamique<sup>2</sup>. Les entreprises<sup>3</sup> sont ainsi particulièrement nombreuses, en proportion, à avoir recruté au moins un cadre au cours du premier trimestre 2017 (59 %, contre 55 % un an auparavant). Le deuxième trimestre devrait être tout aussi favorable : la part des entreprises qui prévoient de recruter se maintient à haut niveau (55 %), avec une nette augmentation du degré de certitude quant à ces intentions.

Dans ce contexte, les besoins des entreprises sont multiples (**figure 1**). Les cadres commerciaux sont toujours très recherchés : 43 % des entreprises qui prévoient de recruter au 2<sup>e</sup> trimestre ont l'intention de recruter dans cette fonction. Les cadres des fonctions gestion-finance-administration, services techniques et études-R&D sont quant à eux ciblés par plus d'une entreprise sur trois. **En comparaison, les intentions de recrutement en cadres de la fonction ressources humaines sont plus modérées (14 %) et sont stables d'un trimestre à l'autre. Cela devrait cependant se traduire par une hausse du volume de recrutements dans cette fonction.**

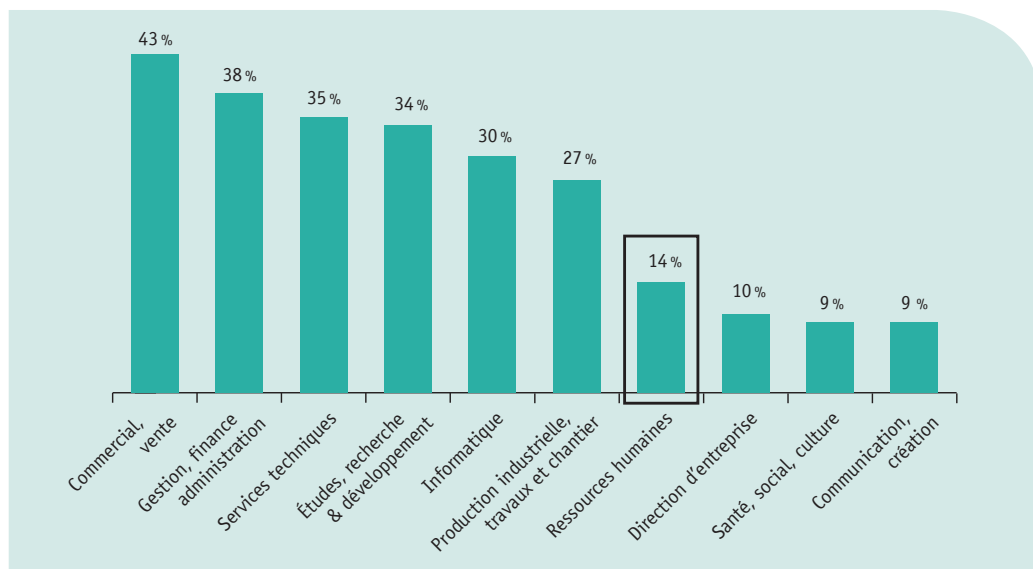
1. Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2017

2. Source : Apec, Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec n°59 – 2<sup>e</sup> trimestre 2017

3. Entreprises du secteur privé de 100 salariés et plus

–Figure 1–

Prévisions de recrutement par fonction (en % d'entreprises qui envisagent de recruter au 2<sup>ème</sup> trimestre 2017)



Source : Apec, Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, n°59 / Baromètre trimestriel de recrutement cadres

## LES ENTREPRISES EXPRIMENT DAVANTAGE DE DIFFICULTÉS POUR POURVOIR LES POSTES EN RESSOURCES HUMAINES

En lien avec la bonne tenue du marché de l'emploi cadre, **les entreprises expriment davantage de difficultés pour recruter des cadres de la fonction RH**. Les recrutements jugés difficiles ou très difficiles<sup>4</sup> ont ainsi progressé significativement en un an (**figure 2**) : ils représentent 52 % des recrutements de cadres RH réalisés suite à la diffusion d'offres d'emploi au 3<sup>e</sup> trimestre 2016, contre 45 % un an auparavant à la même période. **Les postes en RH n'en demeurent pas moins parmi les plus faciles à pourvoir aux yeux des recruteurs**. À titre de comparaison, toutes fonctions confondues, le sentiment de tension s'établit à 62 % et 75 % des postes de cadres informaticiens sont jugés difficiles ou très difficiles à pourvoir.

L'augmentation du sentiment de tension chez les entreprises qui recrutent des cadres RH peut être partiellement expliquée par la baisse du nombre de candidatures : une offre d'emploi destinée à un cadre RH a suscité 50 candidatures en moyenne au 3<sup>e</sup> trimestre 2016, contre 58 un an auparavant. Néanmoins, le volume de candidatures généré par les offres d'emploi destinées aux cadres RH reste très supérieur à celui des autres fonctions (à l'exception de la Communication). Ainsi, au 3<sup>e</sup> trimestre 2016, une offre d'emploi diffusée sur *apec.fr* a attiré en moyenne 37 candidatures.

Plusieurs explications sont avancées par les recruteurs pour expliquer les difficultés de recrutement. Dans certains cas, ils évoquent la spécificité du poste à pourvoir et la rareté du profil recherché :

- « C'est un profil particulier, il y a eu peu de candidats pour ce type de poste. »

- « Le profil recherché est très complexe : on demande un commercial avec des compétences en ingénierie et une expérience de la formation. »

- « La difficulté est liée au fait de trouver des profils qui ont une connaissance de la réglementation, de la formation professionnelle continue et en même temps une bonne maîtrise du paritarisme. »

-Figure 2-

Part des recrutements jugés difficiles  
(Recrutements liés aux offres d'emploi du 3<sup>e</sup> trimestre)



Source : Apec, Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec, n°59 / Enquête de suivi des offres

Dans d'autres cas, ils expliquent les difficultés rencontrées par des candidatures mal ciblées :

- « Les profils n'étaient pas adaptés au cahier des charges. »

- « Il y a surtout des candidatures juniors avec peu d'expérience ou alors des expériences qui ne correspondaient pas à ce qu'on attendait. »

Enfin, c'est le déficit d'attractivité de l'entreprise ou du poste qui est pointé :

- « C'est en région parisienne et le marché est très concurrentiel. »

- « Ce n'est pas un territoire très attractif car nous sommes en milieu rural et excentré. De plus, le profil est particulier et très spécialisé. Il faut avoir des compétences RH mais avec une approche territoriale et non entreprise. »

**Les éléments disponibles ne permettent pas d'identifier les autres facteurs de difficulté associés aux compétences ou au niveau des salaires par exemple.**

4. Source : Apec, Note de conjoncture trimestrielle de l'Apec n°59 – 2e trimestre 2017

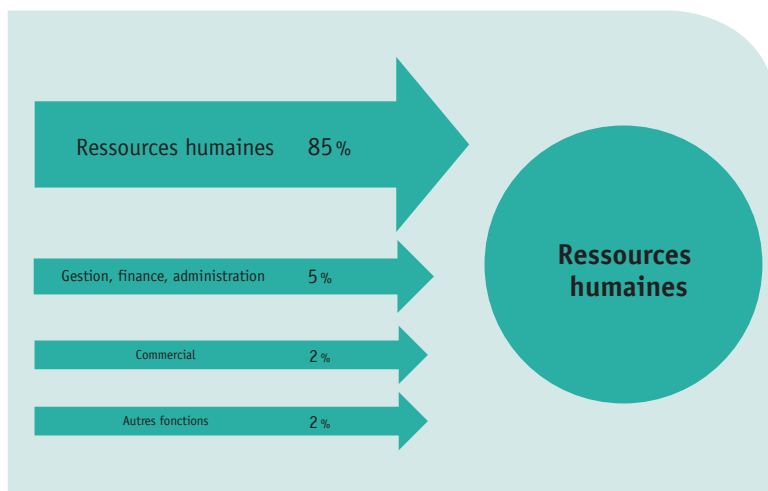
## –LES MOBILITÉS FONCTIONNELLES DES CADRES RH–

Chaque année, un cadre sur quatre connaît un changement professionnel volontaire ou involontaire. La mobilité externe concerne ainsi entre 5 % et 7 % des cadres selon les années. La mobilité interne est plus fréquente et concerne environ 20 % des cadres. Elle recouvre des réalités différentes : 8 % des cadres changent de poste *stricto sensu* et un peu plus de 10 % connaissent un autre type de changement (changement de département et / ou de service, d'établissement ou de contenu de poste en grande partie).

Toutes les fonctions sont, à des degrés divers, concernées par ces mobilités. Les cadres de la fonction Informatique sont ainsi les plus nombreux, en proportion, à connaître des changements professionnels, que ce soit en interne ou en externe. Deux explications à cela : ils sont en moyenne plus jeunes que dans les autres fonctions - et **l'âge est l'un des principaux déterminants de la mobilité** - et les opportunités de recrutement sont aussi plus nombreuses.

5. Fonction RH : direction des ressources humaines, administration des ressources humaines, développement des ressources humaines

–Figure 3–  
Fonction d'origine des cadres qui travaillent dans les RH dans leur entreprise actuelle



Source : Apec, enquêtes Situations professionnelles et rémunération des cadres 2012, 2013, 2014  
Autres fonctions : Communication- création, Direction d'entreprises, Etudes-R&D, Informatique, Production industrielle, Santé-social-culture, Services techniques

Les cadres RH, s'ils ne sont pas parmi les plus mobiles, sont néanmoins concernés par ces changements professionnels.

L'étude des mobilités professionnelles des cadres permet notamment de déceler les passerelles **entre les familles de fonctions**.

### – DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ EXTERNE, LES PASSERELLES ENTRE LES RH ET LES AUTRES DOMAINES SONT LIMITÉES –

La fonction RH est l'une des plus « stables » parmi les grandes fonctions cadres. Parmi les cadres qui ont changé d'entreprise, **85 % de ceux qui occupent un poste en RH<sup>5</sup> travaillaient dans cette même famille de fonctions (ou domaine) dans leur entreprise précédente**. Cette proportion est l'une des plus élevées parmi les grandes fonctions cadres. L'Informatique est la seule fonction qui présente un taux de « stabilité » supérieur (90 %).

On notera que parmi les cadres qui ont connu une mobilité externe, une proportion non négligeable a pu changer de métier tout **en restant dans la même famille de fonctions**, en passant de l'administration des RH au développement des RH par exemple.

Parmi les cadres RH qui sont issus d'une autre fonction, 5 % travaillaient dans la Gestion, finance, administration et 2 % dans le Commercial (**figure 3**). Ces changements sont le plus souvent rendus possibles par la maîtrise de compétences transposables ou par la proximité des métiers. Ainsi, certains métiers de la fonction Gestion, administration partagent avec les RH des compétences liées au contrôle de gestion, au droit, à l'administration et à l'organisation.

–  
**EXEMPLES DE PARCOURS DE CADRES RH QUI VIENNENT DE LA FONCTION GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION**  
–

**Juriste droit social**

Un homme de 35 ans diplômé d'un DESS Droit des relations de travail occupait un poste de **responsable juridique** dans une entreprise de courtage en assurances. Il a quitté son entreprise pour un poste de **juriste en droit social** dans une entreprise de courtage en assurances. Il est responsable hiérarchique de deux collaborateurs et son poste comprend des liens avec des filiales et des fournisseurs à l'étranger.

**Assistante contrôle de gestion social**

Dans le cadre d'une mobilité géographique, une femme de 28 ans a quitté un poste de **comptable** dans une entreprise de Mécanique – Métallurgie dans le département du Rhône pour un poste d'**assistante en contrôle de gestion sociale** en CDD dans une entreprise du secteur Transports et logistique dans le département du Vaucluse.

–  
**EXEMPLES DE PARCOURS DE CADRES RH QUI VIENNENT DE LA FONCTION COMMERCIAL**  
–

**Chargée de recrutement**

Une femme de 28 ans diplômée d'un Master de management stratégique occupait un poste d'**ingénieur commercial** dans une entreprise de services numériques dans le département de la Haute-Garonne. Elle est désormais **chargée de recrutement** dans un cabinet de recrutement dans le même département.

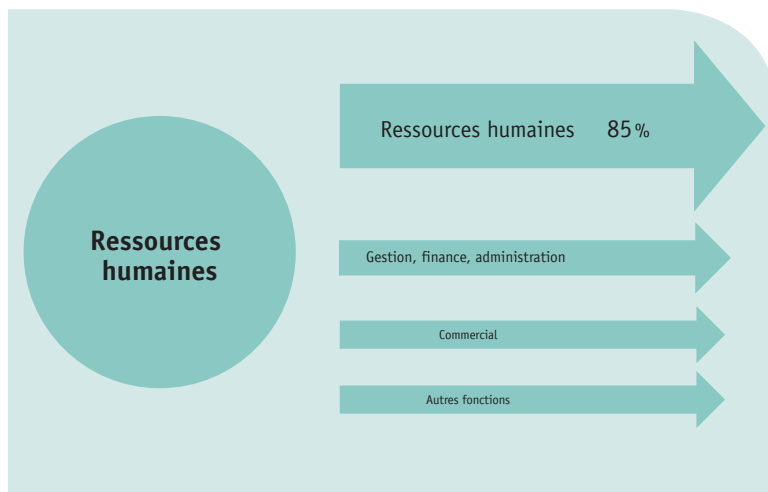
**Directeur des ressources humaines**

Diplômé d'une école de commerce, cet homme de 45 ans occupait un poste de **directeur commercial** dans une entreprise du Commerce de gros dans le département du Nord. Il est désormais **DRH** d'une entreprise de distribution alimentaire dans le même département.

Si on s'intéresse aux domaines d'arrivée des cadres RH qui ont changé d'entreprise, on constate que **les perspectives de changement sont tout aussi limitées que les possibilités de travailler dans les RH quand on vient d'une autre famille de fonctions**. De fait, 85 % des cadres qui occupaient un poste dans les RH dans leur précédente entreprise sont restés dans le même domaine. Et les cadres qui ont changé de famille de fonctions occupent le plus souvent un poste dans la Gestion, finance, administration (**figure 4**).

6. Source : Apec, Zoom sur la mobilité interne des cadres, Les études de l'emploi cadre 2013

–Figure 4–  
Fonction d'arrivée des cadres qui travaillaient dans les RH dans leur entreprise précédente



Source : Apec, enquêtes Situations professionnelles et rémunération des cadres 2012, 2013, 2014  
Autres fonctions : Communication- création, Direction d'entreprises, Etudes-R&D, Informatique, Production industrielle, Santé-social-culture, Services techniques

–Encadré 2–

–  
**EXEMPLES DE PARCOURS DE CADRES RH QUI VIENNENT DE LA FONCTION GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION**  
–

**Responsable relations sociales et projets RH**

Diplômé d'une école de commerce, cet homme de 34 ans a changé de poste au sein de son entreprise de Traitement et distribution du courrier (secteur Transports et logistique). Il occupait un poste de **chef de mission audit interne** et est désormais **responsable relations sociales et projets RH**. Son changement de poste s'est accompagné d'un changement d'établissement.

**Responsable RH - Gestionnaire de Paie**

Diplômé d'un Master Management de l'entreprise, cet homme de 32 ans a occupé plusieurs postes depuis l'obtention de son diplôme. Au sein de son entreprise de Travaux publics, il a connu une mobilité interne qui lui a permis de quitter son poste de **responsable administratif et comptable** pour un poste de **responsable RH – gestionnaire de paie**.

–  
**LA MOBILITÉ INTERNE EST PLUS PROPICE AUX CHANGEMENTS DE DOMAINE**  
–

Parmi les cadres ayant changé de poste en interne, près des trois quarts occupaient un poste dans le même domaine d'activité ou la même famille de fonctions<sup>6</sup>. C'est également le cas dans la fonction RH. Ainsi, les **opportunités de changement de fonction sont plus nombreuses dans le cadre d'une mobilité interne** qu'en externe.

Principale explication : **les entreprises qui proposent à leurs cadres des opportunités en interne sont souvent de grandes entreprises qui ont développé une politique de mobilité interne favorable aux changements professionnels**. Dans le cadre de ces politiques, des accompagnements peuvent être proposés pour favoriser la prise de poste dans une autre fonction (formations par exemple).

La majorité des cadres RH qui viennent d'une autre fonction est issue de la Gestion, finance, administration.

## –MÉTHODOLOGIE–

**Ce document a été réalisé à partir de plusieurs travaux récents menés par l'Apec.**

**Le baromètre trimestriel de recrutement de cadres** permet de connaître l'évolution du climat chez les recruteurs à partir de l'interrogation d'un panel de 750 entreprises de plus de 100 salariés représentatives du secteur privé. La dernière interrogation a été réalisée en mars 2017.

**L'enquête de suivi des offres et de tension** permet de suivre les recrutements liés à une offre et, le cas échéant, les difficultés rencontrées. Plus de 1 500 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre à l'Apec au troisième trimestre 2016 ont été interrogés en janvier 2017. Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres confiées à l'Apec au cours du trimestre de référence par les entreprises et cabinets de recrutement.

**L'enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres** permet de connaître la situation professionnelle des cadres en fin d'année (leur poste, leur entreprise, leur rémunération), leur mobilité professionnelle au cours de l'année précédente et leur opinion sur leur situation professionnelle. L'enquête est administrée par questionnaire électronique. L'étude des mobilités professionnelles des cadres a été réalisée à partir des résultats des enquêtes de 2012, 2013 et 2014, soit plus de 30 000 questionnaires complets et exploitables.

# – 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 de l'enseignement supérieur, 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)

## L'ANDRH, acteur de référence dans le débat RH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)

© Apec, 2017

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. Il est 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, CFTD 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)

AVRIL 2017

Ce Baromètre a été réalisé par le département études et recherche de l'Apec :

*Pilotage de l'étude* : Nathalie Bertrand.

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Directeur du département* : Pierre Lamblin.

*Contacts ANDRH* :

Bénédicte Ravache, *Secrétaire générale*

Cindy Franc, *Chargée de missions* « Études & Enquêtes »

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