



Livre blanc

---

# Promouvoir l'emploi qualifié

un enjeu stratégique pour la France



---

**Promouvoir  
l'emploi qualifié  
un enjeu stratégique  
pour la France**

---

---

# Éditorial

---



**Nicolas Thery**  
*Président de  
la Fédération  
bancaire  
française*



**Laurent  
Giovachini**  
*Président de  
la Fédération  
Syntec*



**Florence  
Lustman**  
*Présidente  
de France  
Assureurs*

## Engagés pour la valorisation de l'emploi qualifié

Nos trois fédérations professionnelles – FBF, Fédération Syntec et France Assureurs – saisissent l'opportunité que constitue la prochaine échéance électorale pour soumettre au débat public une réflexion approfondie sur la question centrale de l'emploi qualifié, couramment assimilé à la notion de « cadres ».

Alors que nous observons un certain nombre de désajustements, de signes d'essoufflement et d'opportunités manquées, la sortie de crise et, à plus long terme, le succès de la transition numérique et écologique nécessitent une réelle mobilisation de tous les acteurs économiques et politiques.

C'est à cette mobilisation que nous entendons contribuer en appelant à un renouvellement du regard porté sur le rôle et la place des « cadres », hommes et femmes, essentiels à notre économie et à la société française.

À l'approche statutaire et juridique soulignant souvent le caractère privilégié de leur situation, nous invitons à substituer une analyse de leur contribution centrale aux équilibres socio-économiques de notre pays.

Nous prenons la parole en connaissance de cause : un emploi qualifié sur quatre relève de nos branches et environ 40 % des cadres embauchés en 2021 l'ont été par nos entreprises.

En s'appuyant sur les données, études et analyses les plus récentes, ce livre blanc est destiné à poser ces problématiques, enrichir les réflexions et avancer des propositions concrètes, susceptibles de nourrir des politiques publiques plus adaptées, notamment en matière de formation.

# Sommaire

<b>Éditorial</b> .....	<b>4</b>
<b>Synthèse du livre blanc</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>13</b>
<b>L'emploi qualifié est au cœur de la dynamique économique et de la cohésion sociale de notre pays</b> .....	<b>15</b>
<b>Les salariés qualifiés expriment des attentes croissantes au regard de l'évolution de leurs responsabilités</b> .....	<b>24</b>
<b>Nos propositions pour un triple choc de compétences, de dynamisation des territoires et de confiance</b> .....	<b>34</b>

---

# Synthèse du livre blanc

---

## L'emploi qualifié, un actif stratégique essentiel à promouvoir et à dynamiser

### — Un emploi moteur de la révolution silencieuse du marché du travail

Notre pays a connu au cours des dernières décennies une transformation radicale de la structure de ses emplois et de son marché du travail. En s'en tenant à la classification Insee, le nombre et le poids des « cadres et professions intellectuelles supérieures » dans l'emploi total ont doublé en 30 ans. Ils représentent aujourd'hui plus de 5 millions d'actifs tous secteurs confondus, soit **un actif sur cinq**, et la France compte désormais plus de cadres que d'ouvriers.

Cette forte croissance en volume, au cœur de la dynamique du marché de l'emploi, s'est accompagnée d'une non moins impressionnante **montée en compétences**. Ainsi, si les salariés étaient moins d'un tiers à avoir un niveau bac + 5 en 1985, ils sont désormais plus de 55 % dans le secteur privé.

Cette évolution se conjugue avec une profonde **mutation du contenu** de l'emploi qualifié, avec de moins en moins de cadres « encadrants », et de plus en plus d'experts, de chefs de projet, de responsables d'animation. En 2020, seuls 40 % des cadres du secteur privé avaient une responsabilité hiérarchique et 35 % étaient « experts » sans mission d'encadrement.

Enfin, la corrélation étroite entre les activités à forte concentration d'emplois qualifiés et **les meilleures performances sectorielles**, en termes de taux de croissance, de production, de création de valeur et d'excédent structurel de la balance commerciale, démontre l'importance de l'emploi qualifié sur le plan économique, qu'il s'agisse des services ou de l'industrie.

### — Un emploi pilier de notre modèle social

La montée en puissance de l'emploi qualifié est décisive, non seulement pour le repositionnement de notre **appareil productif**, mais

aussi pour la **mobilité sociale en France**. Trois facteurs expliquent le rôle central de l'emploi qualifié pour la cohésion sociale.

Le premier concerne **« l'ascenseur social »**. Chaque année, plus de 50 000 salariés accèdent à un statut de cadre par promotion interne, ce qui représente 1 recrutement de cadre sur 3. À l'heure où la capacité de notre modèle à permettre la mobilité sociale est remise en question, la promotion sociale par la qualification demeure une voie incontournable.

Le deuxième facteur concerne la contribution de l'emploi qualifié au progrès de la **mixité professionnelle**. En 1990, les femmes représentaient 27,5 % des postes de cadres et 42,7 % de l'emploi total. Elles représentent aujourd'hui plus de 42,2 % de l'emploi qualifié et 48,5 % de l'emploi total.

Le dernier facteur tient à la contribution majeure des emplois qualifiés **aux mécanismes de solidarité nationaux** qui constituent l'un des fondements de notre modèle social. Ainsi, les emplois qualifiés sont occupés par le tiers de Français qui contribue, en moyenne, plus au système de transferts publics qu'il ne reçoit en prestations et services publics, selon une étude de l'Insee publiée en mai 2021<sup>(1)</sup>.

### — Une dynamique de développement en voie d'essoufflement

À la lumière de ces analyses, apparaissent nombre d'enjeux à prendre en considération afin de poursuivre la dynamique d'adaptation de notre économie à la transformation économique et énergétique, et de maintenir la place de la France dans le monde.

Le premier enjeu a trait à un **désajustement quantitatif et qualitatif croissant entre les formations initiales et les nouveaux emplois et compétences requis par la transformation numérique et la transition écologique**. Si 62 % des entreprises expriment des difficultés

1 — Revenus et patrimoine des ménages - Insee, mai 2021.

à recruter des profils qualifiés, le phénomène est particulièrement marqué pour certains profils experts. Cette situation tient en particulier au manque de diplômés dans les matières scientifiques et les filières de formation d'ingénieurs qui constituent la clé des emplois très qualifiés de demain. Cet écart est particulièrement marqué pour les **femmes** pour lesquelles des actions spécifiques doivent être nécessairement mises en œuvre afin de favoriser leur accès à ces emplois.

Le deuxième enjeu, dont la crise sanitaire a accru la visibilité, concerne les **problématiques liées à la localisation et à la concentration des emplois qualifiés** dans les grandes métropoles, notamment en Île-de-France. Cette tendance a des conséquences en matière de qualité et de coût de la vie tandis que l'aspiration croissante, notamment parmi les jeunes générations, à un cadre de vie différent, pourrait être satisfaite par le développement du télétravail. Si, à court terme, ce décalage peut être un facteur de complexité dans la gestion des équipes, il représente aussi une formidable opportunité pour atteindre une répartition plus équilibrée de l'emploi qualifié sur le territoire.

Le troisième enjeu tient au sentiment croissant de nombreux cadres d'un déséquilibre entre les efforts consentis et les bénéfices ou compensations obtenus en retour. Si la grande majorité des cadres du secteur privé se déclare globalement satisfaite de sa situation professionnelle, nombre d'entre eux soulignent leurs **difficultés face au rythme des transformations** auxquelles ils doivent répondre. Un **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** de plus en plus difficile à préserver, conjugué au ressenti d'une **insuffisante reconnaissance** des efforts peuvent conduire à du **désengagement**, voire du découragement. Si la rémunération brute moyenne des cadres est repartie à la hausse depuis 2016, le revenu réel disponible des emplois qualifiés progresse moins vite que l'inflation<sup>(1)</sup>, sous l'effet des charges sociales et d'un impôt sur le revenu de plus en plus concentré sur les catégories les plus aisées de la population. Les comparaisons internationales, dans une compétition exacerbée pour les emplois très qualifiés, sont clairement défavorables à la France<sup>(2)</sup>.

1 — Portrait statistique des cadres 2021 - Apec, septembre 2021.

2 — Tableau de bord de l'attractivité de la France 2020 - Business France, décembre 2020.

## La FBF, la Fédération Syntec et France Assureurs présentent leurs propositions pour relever les défis de l'emploi qualifié en France



### Trois fédérations mobilisées en faveur de l'emploi qualifié

#### • La Fédération bancaire française (FBF)

La FBF est l'organisation professionnelle qui représente toutes les banques installées en France. Elle regroupe 337 entreprises bancaires adhérentes, dont 115 banques étrangères, et représente 354 000 salariés, soit 1,8 % de l'emploi en France. Elle est la voix de la profession sur tous les grands enjeux, notamment réglementaires. Elle a pour mission de promouvoir l'activité bancaire et financière en France, en Europe et à l'international.

#### • La Fédération Syntec

La Fédération Syntec regroupe les syndicats professionnels suivants : Numeum, Syntec-ingénierie, Syntec Conseil, Unimev et Les Acteurs de la Compétence. Elle est la principale organisation représentative de la branche professionnelle des bureaux d'études qui compte plus d'un million de salariés répartis dans 80 000 entreprises, qui crée plus de 60 000 emplois annuellement et qui participe à hauteur de 8 % au PIB national.

#### • France Assureurs

France Assureurs réunit l'ensemble des entreprises d'assurance et de réassurance opérant en France, relevant du Code des assurances, soit 247 sociétés représentant plus de 99 % de ce marché. La branche emploie 150 000 salariés dont plus de la moitié de cadres. Les embauches sont orientées à la hausse depuis plusieurs années et concernent une très grande diversité de métiers, pour la plupart de niveau bac +2 à bac +5.

Face à ces enjeux, ce livre blanc présente plusieurs mesures qui, sans prétendre répondre à l'ensemble des questions soulevées, proposent d'avancer dans trois directions.

La première série de propositions concerne **l'adaptation des compétences**. Qu'elle soit initiale ou continue, la formation est le cœur de la réponse aux désajustements observés. Nos propositions se concentrent en particulier sur l'apprentissage, en s'appuyant sur un

véritable copilotage entre pouvoirs publics et branches professionnelles de la formation professionnelle, avec les moyens financiers associés, mais aussi sur des actions de reconversion qu'il convient de conduire afin d'adapter les emplois existants aux nouvelles compétences.

 FABRIQUER

### Adapter les compétences

**PROPOSITION 1**

**Rendre plus efficaces** le fonctionnement et le financement de la formation professionnelle

**PROPOSITION 2**

**Mieux former** les emplois qualifiés de demain par le développement de l'apprentissage

**PROPOSITION 3**

**Mieux accompagner** les transitions et les reconversions des emplois qualifiés

**PROPOSITION 4**

**Renforcer** la présence et les compétences des femmes dans les filières scientifiques et techniques

Un deuxième ensemble de mesures propose le **rééquilibrage de la répartition des emplois qualifiés sur le territoire** en poursuivant plusieurs objectifs : accélérer la constitution de pôles de compétences et d'excellence en renforçant l'emploi qualifié et à haute valeur

ajoutée en région, dans une logique planifiée et concertée entre acteurs publics et privés ; soutenir les économies régionales et pour les entreprises, renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, en intégrant mieux leurs enjeux et aspirations personnels.

 FABRIQUER

### Rééquilibrer les zones d'emplois qualifiés

**PROPOSITION 5**

**Donner** aux territoires les moyens d'attirer et d'accueillir les entreprises à forte concentration d'emplois qualifiés

La troisième série de propositions vise à **créer un « choc de confiance »** en portant un message fort : le revenu net disponible des salariés qualifiés doit pouvoir pleinement bénéficier de l'évolution des rémunérations grâce à une stabilité fiscale et sociale. Il s'agirait de recréer une dynamique favorable au revenu disponible des emplois qualifiés, afin

de leur témoigner une reconnaissance de leur contribution et de leurs efforts, de faire face à la compétition internationale et de répondre aux difficultés de recrutement les concernant. Les entreprises qui souhaitent ajuster les rémunérations à la hausse ne doivent pas être pénalisées par une fiscalité du travail désincitative.



### Créer un « choc de confiance » social et fiscal

#### PROPOSITION 6

**Stabiliser** les prélèvements sociaux et fiscaux en faveur des salariés qualifiés et de leurs employeurs



## Un livre blanc pour valoriser l'emploi qualifié au service des mutations économiques et sociétales

Depuis la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'emploi qualifié a été au cœur de la croissance de notre pays en lui permettant de s'adapter aux mutations technologiques, sociétales, environnementales et bien sûr du travail.

Alors que nous sommes entrés dans une nouvelle révolution industrielle avec le développement de l'économie de la connaissance, notamment porté par la révolution numérique, ce livre blanc entend rappeler la place centrale que l'emploi qualifié aura dans la réussite de cette transformation majeure, les enjeux qui y sont associés et les verrous à desserrer pour affronter les défis qui sont ceux de la France.

Nos fédérations - la FBF, la Fédération Syntec et France Assureurs - ont une légitimité particulière à prendre la parole sur ces sujets.

Elles représentent à elles trois près de 900 000 salariés occupant un emploi qualifié.

Nos activités dites « à haute valeur ajoutée », qu'il s'agisse de la finance, de l'industrie de la « tech » ou du conseil, sont en interaction avec l'ensemble des secteurs économiques et au cœur même de la relance post-crise.

Nos métiers, particulièrement diversifiés, ont également le point commun d'être très fortement impactés par la révolution numérique.

Par ailleurs, malgré les pénuries grandissantes de diplômés, l'emploi demeure très dynamique dans nos secteurs, avec environ 100 000 créations d'emplois chaque année pour nos trois fédérations.

Ces créations concernent majoritairement des salariés de moins de 30 ans hautement qualifiés.

Les questions de formation et d'apprentissage, notamment dans l'enseignement supérieur, sont naturellement au centre de nos préoccupations d'employeurs. Les entreprises de nos secteurs fournissent un effort global de formation supérieur d'environ 50% à la moyenne nationale et la campagne de recrutement d'alternants en 2021 devrait permettre d'atteindre des niveaux record<sup>(1)</sup>.

C'est la raison pour laquelle les propositions de ce livre blanc abordent prioritairement les questions de formation et d'apprentissage et visent à rendre le dispositif français le plus efficace et efficient possible en la matière.

Notre présence sur tout le territoire français et dans tous les secteurs de l'économie nous conduit également à formuler plusieurs propositions en faveur du rééquilibrage et de la redynamisation des territoires.

Enfin, la question de l'attractivité du marché de l'emploi français pour les jeunes diplômés engageant nécessairement un débat sur le coût du travail pour les employeurs et le niveau de revenu disponible pour les salariés concernés, nos trois fédérations formulent des propositions destinées à rendre l'environnement fiscal et social français plus incitatif dans l'objectif de réussir le pari de la relance.

**L'emploi qualifié est au cœur**  
**de la dynamique économique**  
**et de la cohésion sociale de**  
**notre pays**

## Des hommes et des femmes créateurs de valeur et essentiels à la croissance

### — Les salariés qualifiés, une catégorie en forte expansion

L'emploi qualifié est une notion polymorphe. Si celles et ceux que l'Insee classe dans la vaste catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieures » sont – sans débat – des collaboratrices et des collaborateurs qualifiés, le parti pris de ce livre blanc a été d'élargir autant que possible le champ de la définition, en le situant sur le plan de la qualification.

Ce choix part de l'analyse des fonctions, des métiers et des compétences de ces femmes et de ces hommes, du rôle tout particulier qu'ils jouent au sein de nos entreprises et pour notre économie. Cette approche se révèle plus pertinente que les segmentations

conventionnelles entre cadres, non-cadres et cadres dirigeants.

Elle souligne notamment que leur rôle ne peut se résumer à une fonction d'encadrement ou de management : selon l'Apec, seuls 40% des cadres du secteur privé ont aujourd'hui une responsabilité hiérarchique et 15% animent une équipe permanente. De plus en plus sont « experts » ou encore « responsables de projet », autant de rôles clés pour la croissance des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle.

Sans équivalent en Europe, le concept français de « cadres » est de fait une notion avant tout juridique et statutaire qui ne reflète que très partiellement la réalité des emplois à haute valeur ajoutée en France.

#### DÉCODER

#### Les choix méthodologiques

Face à la diversité des approches possibles pour définir et cerner les emplois qualifiés, nous avons recours ici à deux entrées principales : celle par les « professions et catégories sociales » (PCS) de l'Insee, qui centre l'analyse sur les « cadres et professions intellectuelles », et celle de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), consacrée aux cadres du secteur privé. Sur le plan sémantique, nous les regroupons sous le terme « d'emplois qualifiés ». L'approche par les salaires, les métiers ou les niveaux de diplôme est brièvement évoquée.

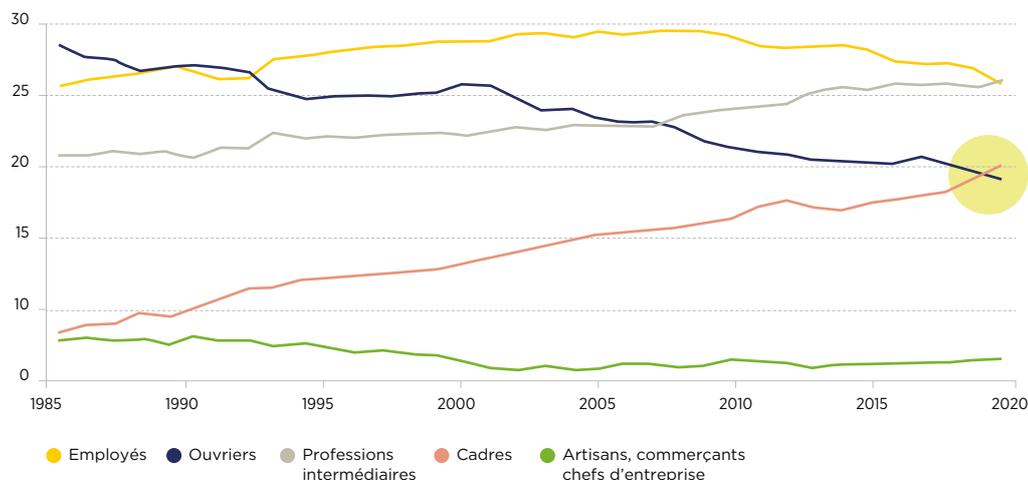
### « Le nombre de cadres du secteur privé a été multiplié par quatre en à peine cinquante ans »

**Avec l'approche par les PCS**, l'Insee estimait, en 2019, à 5,24 millions le nombre de cadres et de professions intellectuelles supérieures contre 2,44 millions en 1990. En trente ans, leur nombre a ainsi plus que doublé. Début 2021, la France comptait pour la première fois plus de cadres et de professions intellectuelles supérieures que d'ouvriers : 20,4% contre 19,2%. Au début des années 1980, leur

poids dans la population active était près de quatre fois moindre que celui des ouvriers.

En ce qui concerne **les services à haute valeur ajoutée**, si la France se situe en dessous de la moyenne européenne, leur part se développe à un rythme soutenu et leur poids dans la production nationale progresse nettement plus vite que chez nos voisins européens.

### LA PART DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE SALARIÉS DANS L'EMPLOI EN %



Sources > Insee, Enquêtes Emploi 2003, 2008, 2013 et 2016 ; Insee Première, n°1844, mars 2021.

Si l'on retient une **approche statutaire**, selon l'Agirc-Arrco, le nombre de cadres du secteur privé a été multiplié par quatre en à peine cinquante ans. Ils représentent en moyenne 21% des salariés, avec de fortes variations selon les secteurs et les filières<sup>(1)</sup>.

Ce phénomène s'explique notamment par les progrès techniques et l'élévation du niveau de diplôme des actifs. Le niveau de qualification s'est en effet considérablement élevé et cette dynamique s'est accélérée. Plus de la moitié des cadres du secteur privé (55%) est désormais diplômée avec un niveau bac + 5. Par ailleurs, six cadres sur dix (61% en 2020) ont suivi au moins une formation au cours des six derniers mois. La quasi-totalité de la catégorie spécifique des cadres supérieurs d'entreprise est diplômée de l'enseignement supérieur (90%).

Enfin, en retenant **une approche par les rémunérations**, l'analyse de la situation française montre que la part des métiers les mieux rémunérés, soit les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> déciles, a progressé de près de 4 points de pourcentage en vingt ans, traduisant avant tout la montée en qualification des emplois<sup>(2)</sup>.

### LE NIVEAU DE DIPLÔME DES CADRES ET DES NON-CADRES



Base : en emploi

Source > Insee, RP 2017.

Source > Apec, « Portrait statistique des cadres 2021 ».

1 — Portrait statistique des cadres du secteur privé – Apec, Edition 2021.

2 — Polarisation du marché du travail : y a-t-il davantage d'emplois qualifiés ? – France Stratégie, Note d'analyse n°98, décembre 2020.

## — La concentration d'emplois qualifiés, un puissant activateur de richesse

Les activités ayant la plus forte concentration d'emplois qualifiés sont celles qui ont connu la plus forte croissance au cours des dernières années. Ce sont également celles qui contribuent le plus à la création de richesse.

**Au sein des services marchands**, c'est notamment le cas pour des activités « information et communication », « finance et services », « scientifique et technique ». Il s'agit d'une particularité française à souligner, puisque entre 2009 et 2019, la production de services marchands à haute valeur ajoutée a progressé de +178% en France, soit près de deux fois plus que la moyenne de l'Union européenne (+87%).

### LA PART DES SERVICES MARCHANDS DANS LA PRODUCTION NATIONALE FRANÇAISE ET L'EMPLOI

	2010	2018*	% Emploi national total	% Emplois qualifiés
<b>Production nationale</b>				
<b>Services marchands, dont...</b>	<b>51,4%</b>	<b>53,2%</b>	<b>39,1%</b>	<b>21,5%</b>
Information et communication	5,2%	5,2%	3,2%	64,1%
Finance et services	5,7%	5,4%	3,4%	44,5%
Immobilier	7,9%	7,8%	1,2%	15,9%
Scientifique et technique	12,2%	13,8%	9,9%	35,7%

\* Dernières données disponibles.

Sources > Insee, Tableaux de l'économie française (TEF), édition 2020 ; Insee Références ; Insee, Enquêtes Emploi.

**L'Industrie n'est pas en reste.** L'emploi qualifié y a permis l'émergence et le développement d'activités à haute valeur ajoutée : produits

informatiques et électroniques, industrie pharmaceutique, production/distribution d'énergie, matériel de transport aérien ou ferroviaire.

### LA PART DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES DANS LA PRODUCTION NATIONALE FRANÇAISE ET L'EMPLOI

	2010	2018*	% Emploi national total	% Emplois qualifiés
<b>Production nationale</b>				
<b>Industrie, dont...</b>	<b>24,1%</b>	<b>22,6%</b>	<b>13,4%</b>	<b>16,6%</b>
Produits informatiques et électroniques	0,6%	0,6%	0,6%	40,6%
Industrie pharmaceutique	0,7%	0,6%	0,3%	27,2%
Équipements électriques	-	-	0,3%	26,2%
Production/Distribution énergie	2%	2,7%	0,7%	24,8%
Matériel de transport	3,3%	3,4%	1,5%	24,5%

\* Dernières données disponibles.

Sources > Insee, Tableaux de l'économie française (TEF), édition 2020 ; Insee Références.

Plus fortement contributrices à la croissance et à la création de richesse, les activités à forte concentration d'emplois qualifiés sont aussi **parmi les plus exportatrices**. Alors que la balance commerciale de la France affichait un déficit de 18,2 milliards d'euros en 2018, les activités « Finance et services » et « Scientifique et technique » contribuaient

positivement, respectivement à hauteur de 8,7 milliards et de 9 milliards d'euros. Au-delà de ces deux secteurs particuliers, la France présente un excédent structurel de sa balance commerciale dans les services à haute valeur ajoutée, compensant en partie le déficit structurel en matière énergétique.

**CONTRIBUTION DES ACTIVITÉS « SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES » À L'ÉCONOMIE FRANÇAISE (2010-2018)**

	2010	2018*
<b>Production nationale</b>		
<b>Scientifique et technique</b>	<b>12,2%</b>	<b>13,8%</b>
Dont R&D (en millions d'euros)	1337	2 268 (2017)
<b>Valeur ajoutée brute</b>		
<b>Scientifique et technique</b>	<b>12,8%</b>	<b>13,8%</b>
Dont R&D (en millions d'euros)	1337	2 268 (2017)
<b>Balance commerciale</b>		
<b>Scientifique et technique</b>	<b>-2,7% (2011)</b>	<b>14,0%</b>
Dont R&D (en millions d'euros)	1337	2 268 (2017)

\* Dernières données disponibles.

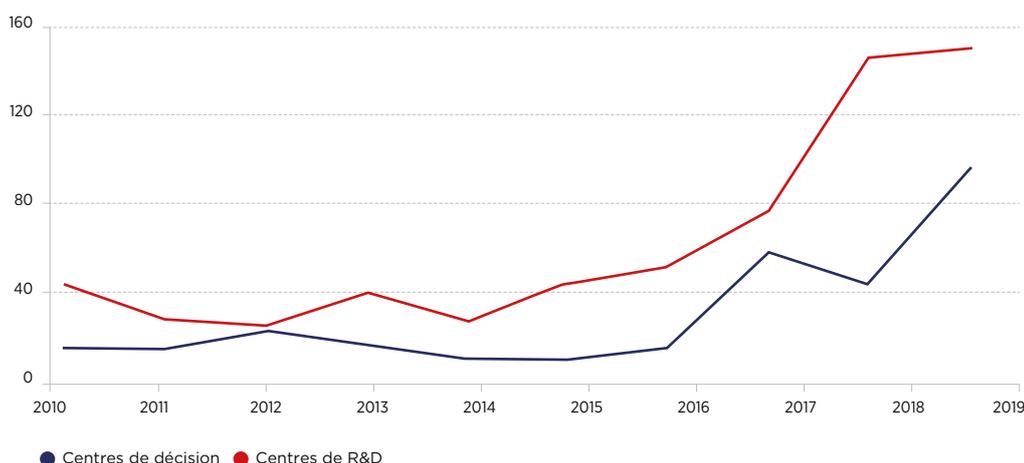
Sources > Task Force « Emplois qualifiés » ; EY / Medef ; TEF (Service Travail Emploi Formation) 2020 et 2013.

**— L'emploi qualifié, fer de lance de l'économie de la connaissance**

Au sein de l'Union européenne, la France se situe au 2<sup>e</sup> rang en nombre de chercheurs, derrière l'Allemagne : 295 800 équivalents temps plein (dont 28% de femmes), contre 419 600 outre-Rhin. Rapporté au nombre d'actifs, la France occupe la 1<sup>re</sup> place : 10,9 chercheurs pour 1000 actifs, contre 9,7 en Allemagne et 9,5 au Royaume-Uni.

Par ailleurs, depuis 2002, les chercheurs en entreprise sont plus nombreux que ceux travaillant dans les institutions publiques (61% de l'ensemble des chercheurs en 2017). Cependant, l'approche par les nombres et les rangs nécessite d'être nuancée, en rappelant que l'investissement en recherche et développement (R&D), clé pour les gisements de croissance, devrait être sensiblement renforcé en France.

**L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CENTRES DE DÉCISION ET DE R&D EN FRANCE**



Sources > Task Force « Emplois qualifiés » ; EY / Medef.

Depuis 2016, l'attractivité de la France pour l'implantation d'activités à forte concentration d'emplois qualifiés a fortement progressé. En 2018, notre pays est ainsi devenu la première destination européenne pour les projets de R&D, bénéficiant de **multiples atouts aux**

**yeux des cadres dirigeants de l'étranger** : qualité du personnel de R&D, possibilités de collaboration avec les équipes de recherche universitaires, proximité entre les marchés et les activités de leurs entreprises, mais aussi dynamisme des bassins économiques.

**LES PAYS EUROPÉENS LES PLUS ATTRACTIFS POUR L'ACCUEIL DE PROJETS DE R&D (2017-2019)**

Centres de décision		Centres de R&D		Commerciaux	
#1	Royaume-Uni	#1	France	#1	Royaume-Uni
#2	Irlande	#2	Lituanie	#2	Allemagne
#3	Pays-Bas	#3	Belgique	#3	Irlande
#4	France	#4	Royaume-Uni	#4	France
#5	Espagne	#5	Portugal	#5	Finlande

Source > EY, European Investment Monitor, 2020.

**— L'emploi qualifié, aux avant-postes de la transformation écologique et digitale**

Pour répondre aux enjeux de transformation de nos modèles économiques (transition énergétique, bascule digitale), la contribution des emplois qualifiés est, et sera, également déterminante.

**« Pour répondre aux enjeux de transformation de nos modèles économiques, la contribution des emplois qualifiés sera déterminante »**

Une étude de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 2018 montre que la mise en œuvre de **l'Accord de Paris** sur le changement climatique pourrait créer un gain net de 18 millions d'emplois à l'horizon 2030 au niveau mondial (24 millions d'emplois créés contre 6 millions d'emplois détruits), en particulier dans les domaines technologiques et de la transition énergétique.

En France, la dynamique de recrutement dans ces secteurs a été particulièrement vigoureuse sur les dix dernières années : à titre d'exemple, l'emploi dans les énergies renouvelables a crû de +30 % entre 2006 et 2016<sup>(1)</sup>.

Avec une proportion de 72 % de cadres et professions intellectuelles supérieures, le **secteur numérique** a créé près de 151 000 emplois en dix ans. Le taux de croissance de l'emploi y était de +7,1% sur les trois derniers trimestres de l'année 2018 et le 1<sup>er</sup> trimestre de 2019, soit 6 fois plus que dans l'ensemble du secteur privé (+1,2%).

De son côté, le **secteur de l'industrie** associe de plus en plus la palette des outils numériques à un mix de technologies à chaque étape : conception, fabrication, commercialisation et distribution. Dans le **secteur du bâtiment** en particulier, le plan « Transition numérique » de 2015 est venu soutenir le déploiement de ces outils, notamment *via* la maquette numérique dans tout projet de construction, en intégrant tous les corps de métiers.

1 — « Climat : 24 millions d'emplois créés d'ici 2030 », Les Échos, mai 2018.

## Des hommes et des femmes essentiels à l'emploi et à la cohésion nationale

### — Un marché dynamique, résistant en période de crise

Le marché de l'emploi des cadres et professions intellectuelles supérieures est particulièrement dynamique en termes de création d'emplois : entre 1990 et 2000, il a progressé de +33,6% alors que la moyenne nationale n'était que de +5,1%. De 2000 à 2010, le rythme est resté soutenu : +33,4% pour une moyenne nationale de +7,1%.

Sa capacité créatrice d'emplois est nettement supérieure en période de ralentissement, les entreprises faisant le pari de la croissance par la qualification et l'expertise : +6,5% entre 2010 et 2015 contre +0,6% en moyenne nationale. Les rebonds sont également plus vigoureux : +13,2% entre 2015 et 2019 pour les cadres et professions intellectuelles contre +2,8% en moyenne.

En 2021, parmi les 247 000 recrutements prévus par les entreprises du secteur privé, les trois quarts l'ont été dans les activités de services, près de 6 sur 10 dans l'informatique, les études R&D et le secteur commercial<sup>(1)</sup>.

### « Le marché de l'emploi des cadres est particulièrement dynamique en termes de création d'emplois »

Sur le plan géographique, l'emploi des cadres se concentre dans quatre régions : Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse. L'essor de l'emploi qualifié est particulièrement marqué en Île-de-France : de 16% en 1982 à 30% en 2014. Ce constat de forte concentration de l'emploi qualifié met en évidence l'enjeu de rééquilibrage territorial.

#### L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI DES CADRES ET PROFESSIONS INTELLECTUELLES (1990-2019)

	1990	2000	2010	2015	2019*
<b>Personnes en emploi</b>					
En milliers d'emplois	23 359	24 548	26 282	26 442	27 176
Évolution		+5,1%	+7,1%	+0,6%	+2,8%
<b>Cadres et professions intellectuelles</b>					
En milliers d'emplois	2 440	3 259	4 347	4 631	5 241
Part dans l'emploi total	10,4%	13,3%	16,5%	17,5%	19,3%
Évolution		+33,6%	+33,4%	+6,5%	+13,2%

\* Dernières données disponibles.

Sources > Insee, Enquêtes emplois ; Apec, « Les emplois cadres du secteur privé », avril 2021.

### — Un rôle déterminant pour la promotion sociale et la mixité homme-femme

Segment le plus dynamique pour la création d'emplois, l'emploi qualifié se distingue également par sa forte capacité d'intégration. Les opportunités d'embauche sont aussi des opportunités de progression professionnelle et sociale.

### La qualification est un moteur puissant pour l'ascenseur social, moteur d'autant plus

important que l'origine sociale reste un déterminant majeur des revenus et du risque de pauvreté<sup>(2)</sup>.

Entre 2010 et 2020, environ 50 000 cadres ont été promus en moyenne chaque année. En 2020, si la dynamique de l'emploi des cadres s'est enrayée sous l'effet de la crise sanitaire (-19% d'embauches de cadres dans le secteur privé par rapport au record de 2019), la part des promotions internes de non-cadres en cadres dans les postes pourvus était de 30%.

1 — Enquête annuelle de prévisions de recrutements de cadres, Apec, mai 2021.

2 — Les emplois cadres du secteur privé, Apec, avril 2021.

## « C'est au sein de l'emploi qualifié que les femmes sont les mieux représentées »

C'est au sein de l'emploi qualifié que les femmes sont les mieux représentées. Leur montée en puissance a été très significative au cours des trente dernières années : en 1990, les femmes représentaient 27,5% des cadres et profes-

sions intellectuelles supérieures contre 42,7% en moyenne nationale. Ce taux est aujourd'hui de 42,2% contre 48,5%. En France, l'accès des femmes aux postes d'encadrement est légèrement supérieur à la moyenne européenne. Pour autant, plusieurs pays de l'Union européenne affichent de meilleurs résultats : pays baltes et d'Europe centrale, Suède, Irlande et Portugal.

### L'EMPLOI DES FEMMES ET SON ÉVOLUTION (1990-2019)

	1990	2000	2010	2015	2019
<b>Part des femmes dans l'emploi</b>					
Total emplois	42,7%	45,2%	47,4%	48,4%	48,5%
Emplois cadres	27,5%	33,0%	38,5%	40,1%	42,2%

Source > Insee, Enquête emplois.



EXPLORER

### Les femmes, sous-représentées dans les filières scientifiques

Les femmes restent insuffisamment présentes dans les filières scientifiques, stratégiques pour la création de valeur et la transformation des modèles de développement : 28% des étudiants en école d'ingénieurs sont des étudiantes et sur le million d'ingénieurs que compte la France, seuls 23% sont des femmes. Cette sous-représentation renvoie à des enjeux d'éducation et d'orientation scolaire auxquels la récente réforme du baccalauréat ne semble pas avoir répondu à ce stade, les premiers résultats pouvant même faire craindre une accentuation de ce déséquilibre<sup>(1)</sup> :

- 2017 : avant la réforme du baccalauréat, 31% des filles choisissaient une première S (Scientifique) contre 39% des garçons ;
- 2019 : après la réforme, 61% des filles ont choisi les mathématiques et 39%, la physique-chimie comme enseignement de spécialité contre respectivement 78% et 57% pour les garçons.

### — Une concentration territoriale, reflet du poids économique des régions

En 2014, les emplois qualifiés représentaient 25% de l'emploi dans les villes-centres des pôles urbains de plus de 100 000 habitants, 22% dans leur banlieue et environ 10% dans les autres zones d'implantation.

Les cadres du secteur privé sont surreprésentés dans l'agglomération parisienne et les unités urbaines de 200 000 habitants et plus (67% contre 53% de non-cadres) et **près d'un cadre sur deux vit dans une des 22 métropoles françaises concentrant 30% de la population.**

**LA RÉPARTITION DES « CADRES » ENTRE LES RÉGIONS FRANÇAISES**

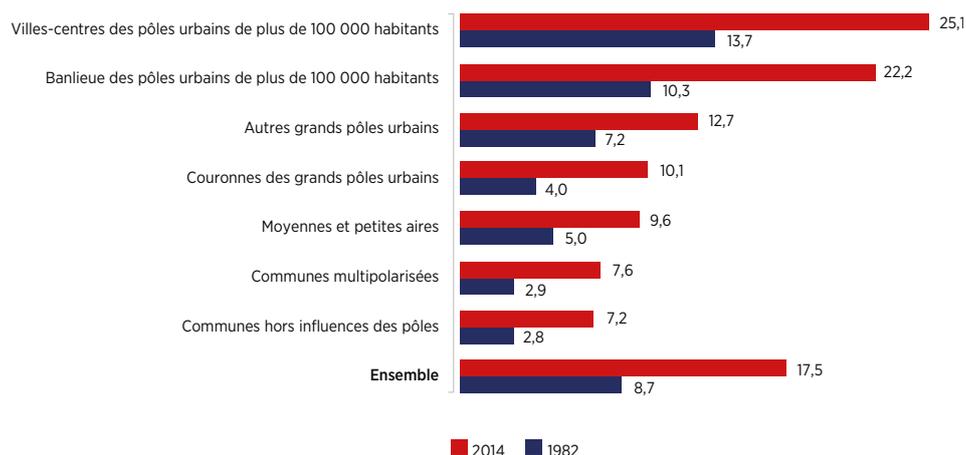
	Ensemble de la population	Part des CSP+ résidant dans la région / Total CSP+ en métropole 2017	Total des cadres d'entreprise	Part dans le PIB métropolitain 2017	Écart Part des CSP+ / Part du PIB
<b>Auvergne-Rhône-Alpes</b>	12,3 %	12,0 %	12,2 %	11,7 %	<b>+0,3 p.p.</b>
<b>Bourgogne-Franche-Comté</b>	4,0 %	2,9 %	2,8 %	3,4 %	-0,5 p.p.
<b>Bretagne</b>	5,2 %	4,1 %	3,5 %	4,3 %	-0,2 p.p.
<b>Centre-Val de Loire</b>	4,0 %	2,9 %	2,8 %	3,2 %	-0,3 p.p.
<b>Corse</b>	0,5 %	0,3 %	0,2 %	0,4 %	-0,1 p.p.
<b>Grand Est</b>	8,6 %	6,5 %	5,9 %	7,0 %	-0,5 p.p.
<b>Hauts-de-France</b>	9,3 %	6,5 %	6,4 %	7,2 %	-0,7 p.p.
<b>Île-de-France</b>	18,9 %	34,8 %	39,6 %	31,4 %	<b>+3,4 p.p.</b>
<b>Normandie</b>	5,2 %	3,4 %	3,1 %	4,1 %	-0,7 p.p.
<b>Nouvelle-Aquitaine</b>	9,2 %	6,9 %	5,8 %	7,6 %	-0,7 p.p.
<b>Occitanie</b>	9,1 %	8,0 %	7,1 %	7,4 %	<b>+0,6 p.p.</b>
<b>Pays de la Loire</b>	5,8 %	4,7 %	4,5 %	5,1 %	-0,4 p.p.
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	7,8 %	6,8 %	6,1 %	7,2 %	-0,4 p.p.

Sources > Insee, Structure de la population active, 2017 ; Insee, PIB, comparaisons régionales (2017-2018).

Pour autant, l'analyse montre que la concentration d'emplois qualifiés est corrélée à la densité de population et au poids économique des régions. Par ailleurs, l'emploi des cadres et professions intellectuelles supérieures

progresses aussi bien dans les grandes que dans les petites villes, la suppression d'emplois d'ouvriers touchant de plein fouet les grandes villes où l'industrie cède la place au secteur tertiaire.

**LA PART DES EMPLOIS DE CADRES ET PROFESSIONS INTELLECTUELLES SUPÉRIEURES PAR TERRITOIRE EN FRANCE MÉTROPOLITAINE (EN %)**



Sources > Insee, « Cadres et employés non qualifiés : les deux moteurs de l'emploi des territoires » ; Insee Première, novembre 2017.



**Les salariés qualifiés expriment  
des attentes croissantes  
au regard de l'évolution de  
leurs responsabilités**



## De nouvelles exigences et de nouvelles aspirations

### « La reconnaissance du rôle et de l'investissement des cadres est essentielle »

Selon une enquête de l'Apec réalisée en 2020<sup>(1)</sup>, les cadres du secteur privé de notre pays se déclarent globalement satisfaits de leur situation professionnelle (à 86%), ce qui constitue un atout majeur pour nos entreprises. Ils mettent au cœur de cette satisfaction les relations avec leurs collègues et leur supérieur hiérarchique, l'intérêt de leur poste et le sens donné à leur travail. Il ne faut pas pour autant sous-estimer l'expression croissante de leurs attentes en termes de reconnaissance et de parcours professionnels. Ils font également part de difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle et à trouver un équilibre entre les deux. Toutes ces attentes et difficultés sont largement partagées en Europe. Sans doute avivées par la crise sanitaire, elles sont essentiellement liées à l'accélération du rythme des transformations que ces femmes et ces hommes portent. C'est la raison pour laquelle la reconnaissance de leur rôle et de leur investissement est essentielle.

### — De nouvelles exigences et de nouvelles aspirations

L'étude réalisée par CEC European managers en 2019 au sein de 10 pays européens<sup>(2)</sup> pointe une **baisse du niveau de satisfaction au travail**, en même temps qu'elle livre quelques premières clés d'explication grâce à l'analyse de réponses à des questions ouvertes.

Cette baisse de satisfaction résulte du sentiment que les conditions d'exercice de leurs missions sont plus difficiles, pour près d'un cadre européen sur trois (32%), du fait d'une charge de travail plus importante, de la digitalisation de leurs tâches et d'une augmentation du stress. Ce constat concerne tous les pays couverts par cette étude, à l'exception des pays scandinaves et de la Grèce.

Ce phénomène est à mettre en regard des évolutions sociétales et économiques dont les cadres et professions intellectuelles supérieures doivent relever les défis en accompagnant le changement, tout en y étant exposés en première ligne.

Par ailleurs, plus marquée au sein des jeunes générations et des salariés les plus diplômés, **l'évolution des valeurs sociétales et des aspirations individuelles touche les cadres à un double niveau**. À titre individuel, les salariés questionnent davantage la valeur et le retour sur investissement de leur engagement. Au niveau managérial, la conduite d'équipe devient plus complexe et les leviers à actionner plus subtils, l'intérêt des missions primant de plus en plus sur le statut et ses attributs.

Enfin, le rythme de travail et la charge horaire se sont intensifiés et **la frontière entre vie professionnelle et vie privée est plus poreuse** en particulier depuis la crise sanitaire avec le développement du travail à distance : en 2020, 77% des salariés ont travaillé chez eux en dehors des horaires de travail<sup>(3)</sup>.

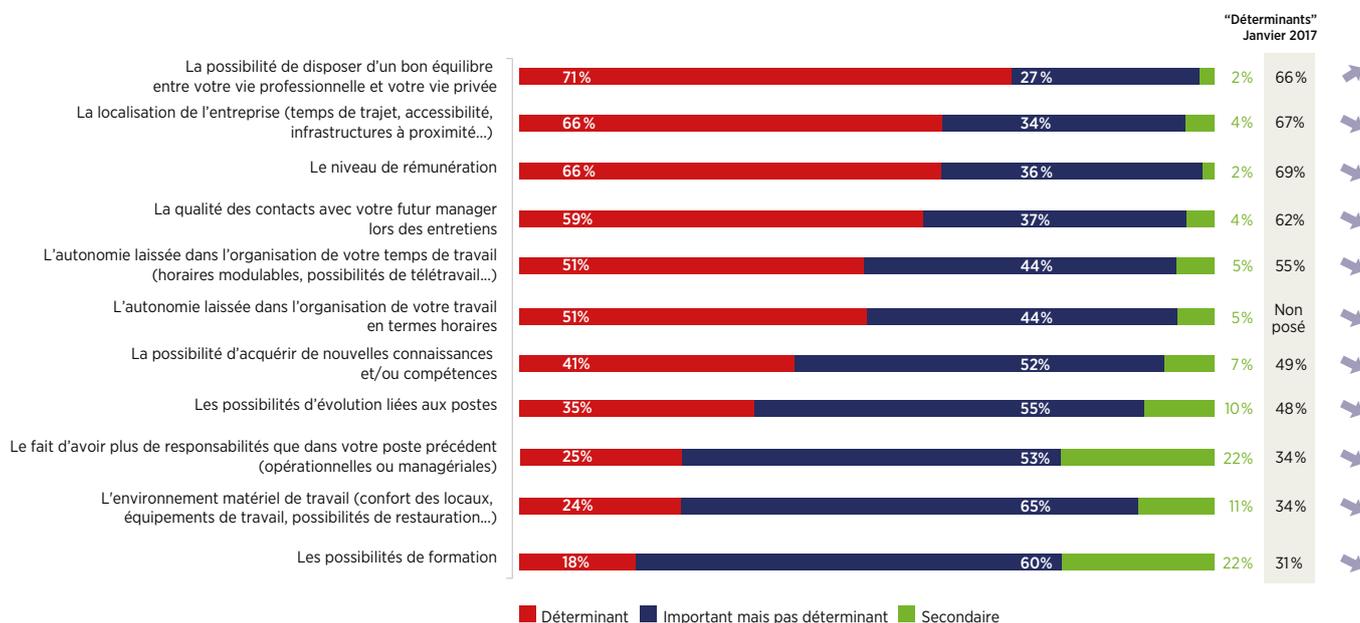
1 — Portrait statistique des cadres 2021 - Apec.

2 — « Les cadres en Europe : aujourd'hui et demain », CEC European managers, rapport 2019.

3 — Portrait statistique des cadres du secteur privé - Apec, juillet 2021.

## UNE VOLONTÉ CROISSANTE DE PRÉSERVER SON ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/ VIE PERSONNELLE

Diriez-vous de chacun des éléments suivants qu'il est déterminant, important mais pas déterminant ou secondaire si vous deviez changer de poste ou d'employeur ?



Source > Ifop pour Cadremploi, « Recherche d'emploi, attentes, rapport au travail : où en sont les cadres post-confinement ? », septembre 2020.

### — L'enjeu de la formation des salariés qualifiés

Alors que la proportion d'ouvriers et d'employés déclarant encadrer d'autres personnes augmente, la fonction d'encadrement a perdu du terrain chez les cadres. En 2020, selon l'Apec, si 40% des cadres du secteur privé avaient une responsabilité hiérarchique, 35% n'en avaient aucune ni même une mission d'animation d'équipe.

### « La fonction d'encadrement a perdu du terrain chez les cadres »

Les missions évoluent de plus en plus vers un rôle d'animation transversal souvent sans lien hiérarchique, avec des équipes qui peuvent être constituées pour un temps limité.

 DÉCODER

### Cadres en entreprise : des missions en pleine évolution

Selon l'Apec, seuls 15 % des cadres d'entreprise du secteur privé animent une équipe en permanence sans en être le supérieur hiérarchique et 10 %, une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps<sup>(1)</sup>.

Porteur de la politique de l'entreprise, le cadre doit répondre aux attentes de ses collaborateurs dans un environnement qui ne cesse de se complexifier. Désormais cadre et « coach », il est attendu sur la montée en compétence de ses collaborateurs tout en devant assurer la prévention des nouvelles conflictualités du monde du travail (harcèlement, discrimination, fait religieux...). Le développement et l'importance des *soft skills* illustrent cette évolution du rôle du manager et de l'étendue de son domaine d'intervention. Elles modifient les grilles d'évaluation et les repères : organisation, adaptabilité et écoute sont les compétences les plus importantes aux yeux des cadres.

Le périmètre de leur responsabilité est également accru par la multiplication des parties prenantes à intégrer – clients, fournisseurs, citoyens, salariés... – et la complexification des réglementations.

#### — Des compétences de plus en plus éphémères

En plus des expertises « métiers » et de la capacité à manager des équipes, les entreprises requièrent polycompétence et polyvalence, aptitude au pilotage de projet (prise de décision, gestion de risques...), capacité d'accompagnement du changement, pour gérer des projets de plus en plus complexes. **Au rythme des réorganisations et des innovations successives, les missions évoluent, en effet, de plus en plus vite.**

L'obsolescence accélérée des compétences pose la question de l'employabilité et conduit les organisations à renforcer une culture de l'apprentissage, en même temps qu'à accélérer le rythme de leurs transformations. Le chantier est immense face aux enjeux de l'intelligence artificielle (IA), de la robotisation et des métiers émergents.

#### — Des salariés de plus en plus exposés et moins bien reconnus

Si le niveau de protection des cadres français se situe dans la moyenne haute de l'Union européenne, les contreparties dont ils bénéficient se réduisent. L'évolution du revenu réellement disponible et le renforcement des mécanismes de redistribution contribuent à la perception d'une insuffisante reconnaissance de la qualification et de l'expertise. Relevant de plus en plus des branches et des conventions collectives, la convergence du statut des cadres avec les droits des autres salariés et l'uniformisation des obligations inhérentes au salariat ne peuvent que l'accentuer.

 DÉCODER

### **Une rémunération nette disponible en perte de vitesse**

Après une stagnation de 2011 à 2016, la rémunération brute annuelle médiane des cadres du secteur privé est repartie à la hausse en 2018. Elle était de 50 000 euros en 2019 (+ 4 % par rapport à 2016). En outre, les disparités sont importantes : si la moyenne est de 57 000 euros, 80 % des cadres du privé ont une rémunération comprise entre 36 000 et 85 000 euros, et pour 10 %, elle est inférieure à 36 000 euros.

Par ailleurs, le revenu réel disponible des emplois qualifiés progresse moins vite que l'inflation en France sous l'effet des charges sociales (qui augmentent rapidement avec des effets de seuil) et de la progressivité de l'impôt sur le revenu (qui impacte plus fortement les plus hauts revenus). Entre 2017 et 2018, le revenu net des cadres s'est contracté de -0,2 % en euros constants, alors qu'il a progressé de + 0,1 % pour les employés et de + 0,3 % pour les ouvriers<sup>(1)</sup>. Si les tendances en matière de rémunération pour 2021 sont à la hausse, la poussée inflationniste pourrait en diminuer l'impact.

Dans d'autres pays européens tels que l'Allemagne, le revenu réel disponible diminue moins vite, le plafonnement des cotisations sociales y étant plus bas. Si les différences de coût de la vie permettent à la France de corriger en partie les écarts et de rester « dans la course » européenne en termes de pouvoir d'achat, les perceptions n'en restent pas moins largement négatives.

### **Un projet de réforme des retraites inquiétant pour les cadres**

Si la fusion de l'Agirc et de l'Arrco a marqué une rupture sur le plan symbolique, la réforme des retraites envisagée pendant le quinquennat 2017-2022 a révélé une réorientation du système au détriment des cadres, quand bien même le principe d'un euro cotisé ouvrant droit à un euro perçu pouvait apparaître rassurant. Une approche limitée à l'allongement de la durée de cotisation, l'abaissement drastique des niveaux de cotisations ou encore l'introduction de cotisations de solidarité dé plafonnées, suscitent des inquiétudes.

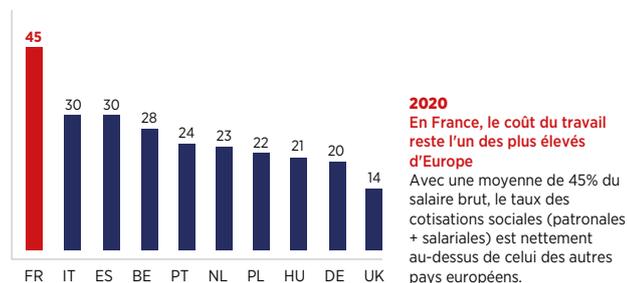
### **Une réforme de l'Assurance chômage défavorable aux emplois qualifiés**

Suspendue en raison de la crise sanitaire, la réforme de l'Assurance chômage est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2021. L'introduction de nouvelles règles sur la dégressivité de l'allocation chômage pour les plus hauts revenus sans intégrer la prise en compte de la diversité des situations de ces salariés et sans diminution à due proportion des cotisations employeurs afférentes, marque une rupture d'équité.

Il convient de rappeler que l'effort réalisé par les cadres, principaux contributeurs nets dans une logique de solidarité intercatégorielle, est très significatif : ils contribuent à hauteur de 42 % aux recettes (15 Md€) de l'Assurance chômage mais ne bénéficient que de 14 % des prestations (5 Md€).

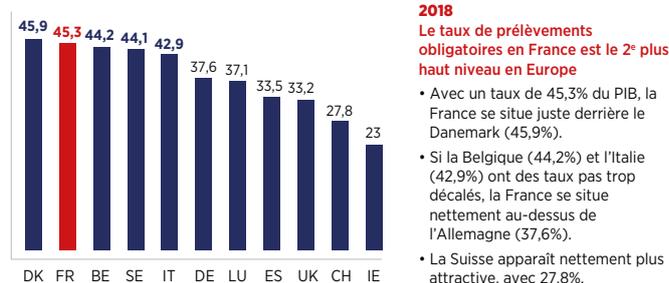
## LES CHARGES SOCIALES ET LES PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES SUR LES SALAIRES

Taux moyens des cotisations sociales (% du salaire brut en 2020)



Source > EY, Étude comparative de coûts d'exploitation de sites, 2020.

Taux de prélèvements obligatoires (en % du PIB en 2018)



Source > The Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, 2018.

### — Une contribution significative à notre système de protection sociale

S'il n'est pas possible d'estimer la contribution des emplois qualifiés au système de protection sociale en tant que telle, la comptabilité nationale ne prenant pas en compte la profession des contribuables, l'approche par les revenus permet de l'apprécier. L'étude de l'Insee de 2021 est riche d'enseignements<sup>(1)</sup>. Prenant en compte l'ensemble des transferts monétaires directs, les prélèvements indirects, mais aussi la valorisation monétaire des services publics (santé, éducation, police, justice et administrations publiques), elle fournit une vision exhaustive et plus juste du système de redistribution et de correction des inégalités en France.

Cette étude montre qu'en 2018, les deux tiers des Français reçoivent davantage en prestations et en services publics qu'ils ne versent en impôts, taxes et contributions sociales si l'on s'en tient aux seuls transferts monétaires. Le tiers restant de la population est dans la situation inverse. Les inégalités avant transferts sont marquées : le « revenu primaire élargi » moyen des 10% les plus aisés est 13 fois plus élevé que celui des 10% les plus modestes. Après transferts, ce rapport est ramené à 7 pour le niveau de vie usuel et à 3 pour le niveau de vie élargi. La réduction des inégalités liée à la redistribution est ainsi deux fois plus importante avec une approche élargie qu'avec l'approche monétaire usuelle.

#### EXPLORER

#### Quelques définitions

- **Revenus primaires** : ils correspondent aux revenus dont disposent les personnes et les ménages par leur participation directe à des processus de production (par exemple, salaires) et aux revenus qu'ils reçoivent d'actifs financiers ou de ressources naturelles en échange de leur mise à disposition à une autre unité institutionnelle.
- **Revenus primaires par unité de consommation** : ils correspondent aux revenus salariaux bruts augmentés des cotisations sociales patronales et des revenus du patrimoine et mixtes.
- **Revenus primaires élargis, niveau de vie élargi** : ils correspondent aux revenus et au niveau de vie après intégration de l'ensemble des transferts, incluant les administrations publiques et les institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM). Par exemple, n'ayant pas à payer pour scolariser leurs enfants dans le secteur de l'enseignement public, les personnes et les ménages bénéficient en quelque sorte de l'équivalent d'un supplément de revenus pour faire face à ces dépenses, si ces services avaient été proposés dans une logique marchande.

1 — Revenus et patrimoine des ménages - Insee, mai 2021.



### Une contribution au système de redistribution supérieure aux bénéfices perçus

Les salariés occupant des emplois qualifiés contribuent plus en moyenne au système de transferts publics (monétaires et en nature) qu'ils ne perçoivent : leurs revenus avant prise en compte des transferts sont supérieurs à leurs revenus après transferts. Dans le 7<sup>e</sup> décile, les revenus primaires par unité de consommation sont de 49 500 euros par an. Pour une famille de deux adultes et de deux enfants de moins de 14 ans, cela correspond à 51 975 euros de revenus primaires par adulte. Si l'on suppose que les revenus salariaux représentent 72% du revenu primaire, on obtient un revenu salarial brut mensuel (cotisations patronales comprises) de 3 118 euros. Sachant que 90% des cadres du secteur privé ont une rémunération supérieure ou égale à 36 000 euros et que la médiane de leur rémunération brute annuelle se situe à 50 000 euros, ils sont donc, dans leur grande majorité, contributeurs nets au système de redistribution et de réduction des inégalités en France.

#### — L'aspiration à une meilleure qualité de vie

Faisant surgir des questions face à l'avenir du travail, la crise sanitaire a avivé, notamment chez les femmes et les jeunes, la volonté d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>(1)</sup>.

L'aspiration à une meilleure qualité de vie professionnelle figure aussi en haut des priorités. S'installer dans une autre région est notamment dans l'esprit de près d'un cadre sur trois et de plus de quatre sur dix en Île-de-France.

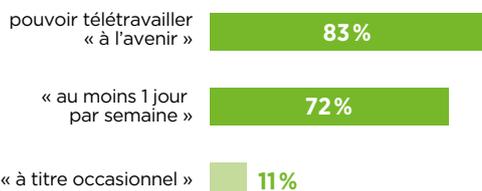
Cette aspiration à changer de lieu peut passer par le **télétravail**. Plébiscité par plus de sept cadres en emploi sur dix, il devient un levier majeur pour recruter et fidéliser des collaborateurs :

- pour près de 7 cadres sur 10, il est devenu un critère important dans le choix de l'entreprise, notamment chez ceux vivant en Île-de-France, les moins de 30 ans et chez ceux travaillant dans le secteur de l'informatique ;
- si la grande majorité des cadres aspire à un modèle hybride combinant présentiel et télétravail, ils expriment de fortes attentes d'accompagnement et de formation pour gagner en efficacité collective ;
- cette évolution implique un changement des pratiques managériales et le renforcement de certaines compétences.

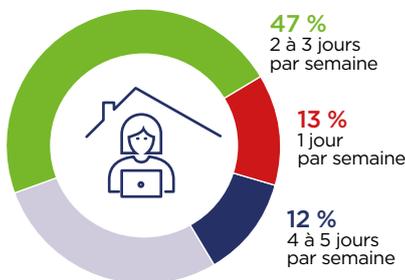
**TÉLÉTRAVAIL : UNE OPPORTUNITÉ ET DES ATTENTES D'ACCOMPAGNEMENT**

**Une aspiration à la pérennisation du télétravail**

**Fin 2020, les cadres du secteur privé souhaitent...**



**Parmi les cadres désireux d'un télétravail régulier...**



**Un critère dans la recherche d'emploi**

« important dans la recherche d'emploi »



pour les moins de 30 ans



Source > L'Obs-Apec, décembre 2020.

**L'enjeu de la formation des salariés qualifiés**

**— Un désajustement de la formation par rapport aux besoins de l'économie**

Depuis de nombreuses années, les entreprises françaises expriment de très importantes difficultés pour trouver les profils de cadres adaptés aux postes à pourvoir. Parmi les 331580 projets de recrutements de cadres en 2020, 88448 étaient jugés difficiles pour les seuls services aux entreprises, soit plus du quart du total<sup>(1)</sup>.

Les causes de ces difficultés sont à la fois quantitatives et qualitatives : faible nombre de candidatures et décalage entre le profil des candidats, leurs compétences techniques et comportementales, leur niveau d'expérience.

**« Les entreprises françaises expriment de très importantes difficultés pour trouver les profils de cadres adaptés aux postes à pourvoir »**

Face à cette situation, la qualité de la formation – initiale et tout au long du parcours professionnel – joue un rôle clé pour l'accès à l'emploi et le maintien de l'employabilité : actualisation des connaissances, acquisition de compétences nouvelles.

1 — Besoins en main-d'œuvre 2020, Pôle Emploi (EY/Medef).

 DÉCODER

## Les défis pour la formation initiale

### « Dans le domaine scientifique, la part des diplômés est très inférieure aux besoins »

L'enquête TIMSS (Trends in Mathematics and Science Study) de 2019 situe la France au 22<sup>e</sup> rang en mathématiques et au 21<sup>e</sup> rang en sciences pour les élèves en classe de 4<sup>e</sup>. L'enquête PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) de 2016 nous situe au 21<sup>e</sup> rang. Le nombre total de **doctorants** ne cesse de diminuer en France : de 81243 en 2009 à 71159 en 2019, soit une baisse supérieure à -14 % en 10 ans. Par ailleurs, le nombre de **jeunes quittant l'enseignement supérieur sans diplôme** reste très significatif, alors qu'il régresse ailleurs, notamment en Allemagne.

### **Dans le domaine scientifique, la part des diplômés est très inférieure aux besoins.**

Chaque année, nous formons environ 33 000 ingénieurs, alors que nos besoins sont de 50 000 à 60 000 par an. Autre exemple significatif : seuls 20 % des jeunes français suivent des formations scientifiques contre 45 % en Allemagne avec, en outre, une trop faible proportion de filles.

Par ailleurs, l'attractivité des organismes d'enseignement supérieur français pour les étudiants étrangers a des marges de progression importantes. Au sein des diplômés de l'enseignement supérieur, la **proportion de personnes nées à l'étranger** situait la France au-dessus de la moyenne de l'Union européenne en 2019 : 31 % contre 27 %, mais loin derrière le Luxembourg (52 %), l'Irlande (51 %), le Royaume-Uni (50 %) ou encore la Pologne (49 %). L'attractivité des organismes d'enseignement supérieur français pour les étudiants étrangers a donc des marges de progression importantes.

## Les défis pour la formation continue

Si l'évolution des dispositifs (alternance, compte personnel de formation (CPF), validation des acquis de l'expérience...) contribue à renforcer le rôle de la formation continue, n'en demeurent pas moins :

- des zones « blanches » et des « angles morts » : au niveau de **l'apprentissage** pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les PME/PMI, pour les doctorants, les certifications et les compléments de formation en cours de carrière, mais aussi au niveau du projet de transition professionnelle (PTP) et du dispositif **Pro-A**, pour accompagner au-delà de la licence ;
- des opportunités pour ajuster et cibler plus finement les formations permettant de passer à la vitesse supérieure sur les secteurs d'avenir, en transformation ou en reconversion, et plus largement armer les emplois qualifiés face aux grands enjeux actuels : révolution numérique, transition énergétique...

## — La nécessité de renforcer et de valoriser l'enseignement scientifique

La capacité des dispositifs de formation initiale et continue à accompagner l'adaptation des compétences aux besoins et enjeux des entreprises est une nécessité absolue alors qu'apparaissent des pénuries dans les secteurs du numérique, de la transition énergétique ou bien encore de la cybersécurité, pour ne prendre que quelques exemples.

**« Le succès de toute transition économique dépend du niveau de formation de la population dans son ensemble »**

L'absence de stratégie pour répondre aux besoins de l'économie de la connaissance constitue, en effet, un désavantage concurrentiel majeur vis-à-vis de nos voisins européens.

Il est notamment indispensable de renforcer l'enseignement scientifique au lycée qui permettra aux élèves de mieux appréhender les disciplines techniques – informatique,

numérique, finance, biologie et sciences du vivant – et de développer leur intérêt dans ces domaines.

En réduisant drastiquement le nombre d'heures de mathématiques dans le tronc commun en première et en terminale, la réforme du baccalauréat a handicapé les jeunes qui souhaiteraient s'orienter vers les filières scientifiques par la suite.

Le succès de toute transition économique dépend du niveau de formation de la population dans son ensemble. Celle-ci a un impact direct sur l'innovation et la recherche, facteurs clés de la compétitivité et de la montée en gamme de l'économie.

En parallèle, il devient urgent de valoriser davantage les parcours professionnels des enseignants en mathématiques afin d'attirer et de retenir les meilleurs éléments dans les effectifs de l'Éducation nationale.

**Nos propositions pour  
un triple choc  
de compétences,  
de dynamisation  
des territoires et de  
confiance**

## Les propositions de la FBF, de la Fédération Syntec et de France Assureurs

Renforcer le rôle central de l'emploi qualifié afin d'accélérer la sortie de la crise sanitaire et la transformation de nos modèles, de donner à notre pays les moyens de maintenir son rang dans la compétition internationale, de relever les défis qui l'attendent en matière d'innovation, et de permettre à nos entreprises d'accomplir les transformations majeures auxquelles elles doivent faire face nécessite de **créer un triple choc** :

- **un choc de compétences en matière de formation initiale et continue.** Les dernières analyses publiées sur le sujet de la formation montrent que **l'apprentissage** constitue la modalité centrale et privilégiée d'accès à l'emploi en général et à l'emploi qualifié en particulier ;
- **un choc de dynamisation et de rééquilibrage des territoires**, pour faire converger l'aspiration des salariés qualifiés à choisir leur lieu de résidence et la nécessité d'une meilleure diffusion des expertises en France. Une politique volontariste d'aménagement

et d'accompagnement des parties prenantes est clé pour un développement plus équilibré des régions, et favoriser les collaborations intersectorielles, optimiser les choix d'implantation des entreprises et répondre aux souhaits d'une meilleure qualité de vie de leurs collaborateurs ;

- **un choc de confiance en matière de revenu disponible.** L'objectif est ici de mieux prendre en compte et de mieux rémunérer les efforts demandés à ces femmes et à ces hommes essentiels, tout en contribuant à l'amélioration de l'attractivité de la France, où le coût global du travail reste toujours plus élevé, par comparaison avec nos principaux voisins européens.

Ce triple choc est d'autant plus nécessaire que l'emploi qualifié doit rester attractif alors que se profilent des **tensions**, voire des **pénuries dans certains métiers ou pour des compétences essentielles** (transitions numérique, énergétique et écologique...).

### Pour un choc de compétences

#### — La rénovation de la formation professionnelle

L'enjeu est de créer une véritable synergie entre les acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage afin de mobiliser l'ensemble des moyens financiers et d'adapter les cursus de formation aux besoins des entreprises.

Afin de rendre effectifs tous les leviers de pilotage de la formation professionnelle, il convient d'ajuster en priorité les modalités de gouvernance et de maîtriser les moyens financiers alloués à l'alternance et à la formation des salariés.

 **FABRIQUER**

**PROPOSITION 1**

**Rendre plus efficaces le fonctionnement  
et le financement de la formation professionnelle**

**Réviser les processus de décision au sein de France compétences et mieux coordonner les acteurs**

Une meilleure gouvernance de la formation professionnelle peut passer par des mesures très concrètes :

- possibilité d'arbitrages sur tous les postes budgétaires par les partenaires sociaux ;
- votes à la majorité des deux tiers pour valider les décisions de nature stratégique et budgétaire ;
- rééquilibrage des voix au conseil d'administration de France compétences (50 % partenaires sociaux, 50 % décideurs publics) ;
- création d'une commission « Alternance », nouvel espace de débat et de dialogue dédié au suivi de l'alternance ;
- association des partenaires sociaux à la gouvernance du compte personnel de formation (CPF).

**Mobiliser tous les moyens financiers pour soutenir la formation des salariés et l'alternance**

L'application de quelques principes simples permettrait une amélioration de l'efficacité du dispositif de formation professionnelle :

- affirmation d'un principe d'équité, selon lequel toute entreprise, privée ou publique, participe au financement du dispositif *via* la taxe d'apprentissage (fin des exonérations) ;

- aide conditionnée à l'engagement de dépenses complémentaires de formation par les entreprises ;

- mobilisation des fonds du plan de relance, du FNE-Formation et du Fonds social européen (FSE) pour accompagner les transitions.

**Renforcer les interactions entre le système éducatif et les branches professionnelles, afin d'ajuster au plus près les cursus de formation aux besoins des entreprises**

L'efficacité pleine et entière du dispositif de formation professionnelle nécessite de travailler selon plusieurs axes en parallèle :

- révision systématique et concertée des diplômes et titres en fonction de l'évolution des compétences requises dans le monde du travail ;
- acculturation de la réalité des métiers et carrières dans les bassins d'emplois par les responsables d'orientation et les enseignants du secondaire afin de faciliter l'orientation des jeunes ;
- renforcement des interactions entre les acteurs de la recherche, de la pédagogie et des entreprises, afin d'accentuer la diffusion des travaux de recherche au sein de l'enseignement supérieur ;
- recherche d'une meilleure articulation entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée.

## — L'apprentissage pour toutes et tous, à tous niveaux et à chaque étape de la vie professionnelle

L'apprentissage constitue à la fois une modalité privilégiée d'accès à l'emploi et un vecteur essentiel de cohésion sociale en France. La réforme de 2018 a incontestablement permis de favoriser son développement dans l'enseignement supérieur :

- avec près de 500 000 contrats signés dans le secteur privé en 2020 (+40% par rapport à 2019) et déjà plus de 560 000 en novembre 2021, ce dispositif s'est désormais imposé dans le paysage de la formation grâce aux efforts conjugués de la communauté éducative, des branches professionnelles et des entreprises ;

- socialement, l'accélération de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur favorise sa démocratisation et permet de briser le plafond de verre pour les territoires et milieux sociaux les moins favorisés. Les métiers de l'assurance, de la banque, du conseil, de l'ingénierie et du numérique ont ainsi triplé en dix ans le nombre d'alternants des formations de niveau bac + 4/5.

Tremplin le plus efficace pour l'entrée dans la vie active, il convient de lever les derniers verrous limitant l'accès à l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, d'autant que son impact est particulièrement positif pour l'économie française. Les apprentis génèrent indirectement 32 milliards d'euros de valeur ajoutée et 2,1 milliards d'euros de recettes publiques supplémentaires<sup>(1)</sup>.

### FABRIQUER

#### PROPOSITION 2

### Mieux former les emplois qualifiés de demain

#### Ouvrir l'apprentissage à toutes et tous

La démocratisation de l'apprentissage et son ancrage **dans le supérieur** ne seront assurés que si le reste à charge pour les entreprises ne devient pas prohibitif. Les coûts des contrats doivent être équilibrés en prenant mieux en compte :

- la diversité des secteurs et des formations ;
- les filières prioritaires par secteur d'activité, à définir avec les branches professionnelles qui ont la connaissance de leurs propres besoins et des spécificités de leurs métiers.

#### Ouvrir l'apprentissage aux compléments de formation

Le développement de l'apprentissage nécessite un élargissement de son champ d'application et une gouvernance plus équilibrée :

- rendre éligibles à l'apprentissage les compléments de formation (certifications, habilitations professionnelles...) essentiels pour certaines compétences rares (numérique, transition énergétique...) en les finançant par une majoration du coût du contrat à chaque fois qu'ils sont mis en œuvre ;
- instaurer un pilotage tripartite de la certification : France compétences, branches professionnelles et enseignement supérieur.

## — Libérer les dispositifs existants de leurs limites au bénéfice des salariés et de la collectivité

Les mutations de plus en plus rapides de l'environnement économique et du marché du travail, l'urgence de la transformation de nos modèles de développement associées à une compétition internationale toujours plus vive impliquent une adaptation des compétences et une réflexion sur les transitions professionnelles.

Qu'il s'agisse de mobilité interne ou externe, il convient que l'action publique permette l'accompagnement de tous les parcours professionnels, y compris de ceux des travailleurs qualifiés.

Les dispositifs de transitions professionnelles existants sont sous-utilisés et nécessitent des ajustements, afin de les rendre visibles et accessibles. La simplification des dispositifs, l'information des bénéficiaires et la coordination des acteurs doivent motiver les travaux à conduire.

### FABRIQUER

#### PROPOSITION 3

### Mieux accompagner les transitions et les reconversions des emplois qualifiés

#### Rendre le projet de transition professionnelle (PTP) accessible aux diplômés

Seul dispositif public ciblant les reconversions à l'initiative des salariés, le projet de transition professionnelle (ex CIF) doit être rendu accessible à tous quel que soit le niveau de diplôme, en révisant les critères de priorité.

#### Élargir l'accès à la reconversion ou à la promotion par alternance (Pro-A)

La Pro-A permet d'accompagner les reconversions ou mobilités professionnelles des salariés (en CDI) au sein des entreprises faisant face à de fortes mutations. Tous les niveaux de diplôme devraient y avoir accès, sans imposer un minimum d'heures de formation et en stimulant l'usage au sein des secteurs stratégiques sous tension.

#### Faciliter l'accès au dispositif des Transitions collectives (Transco)

Ce nouveau dispositif permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques de leur secteur et d'accompagner les salariés vers une reconversion professionnelle sur un métier porteur dans le même bassin d'emploi. Ce dispositif, trop complexe, doit être ouvert aux reconversions en intrasectoriel en coordonnant au mieux les acteurs locaux et les branches professionnelles.

## — Libérer le potentiel des femmes et favoriser la mixité au bénéfice de l'égalité

Si c'est au sein de l'emploi qualifié que les femmes sont les mieux représentées et si, en France, l'accès des femmes aux postes d'encadrement est supérieur à la moyenne européenne, elles demeurent insuffisamment présentes dans les filières scientifiques.

Or, aucune politique de quotas par genre ne sera efficace et crédible si l'État ne met pas en

œuvre toutes les conditions et mesures nécessaires pour inciter les jeunes filles à choisir les filières scientifiques, du lycée jusqu'aux établissements d'enseignement supérieur.

Les employeurs, clairement engagés dans le combat pour la mixité, qui ont multiplié les initiatives pour améliorer l'insertion des femmes au sein de leurs équipes et instances de direction, ne pourront compenser seuls le déficit de formations et de candidatures initiales.

### FABRIQUER

#### PROPOSITION 4

### Renforcer la présence et les compétences des femmes dans les filières scientifiques et techniques

- **Sensibiliser à l'urgence d'instaurer la mixité** dans les filières scientifiques et techniques, en organisant des états généraux sur les femmes et les sciences.
- **Fixer un objectif de mixité dans les enseignements de spécialité au lycée**, à décliner du niveau national au niveau académique : par exemple, 30 % sous 3 ans à compter de 2022 et 40 % d'ici 2028.
- **Encourager et favoriser l'orientation des jeunes, notamment des jeunes filles, vers les filières scientifiques et techniques** : repenser la formation initiale et continue en sciences, par exemple.
- **Dynamiser la carrière des femmes** scientifiques, techniciennes et ingénieures : favoriser et inciter le développement des réseaux de femmes ingénieures et scientifiques, aider les entreprises et centres de recherche à développer le mentorat.

## Pour un choc de rééquilibrage et de dynamisation des territoires

### — Renforcer la qualité de vie et la création de valeur

La crise sanitaire a accentué l'aspiration à plus d'espace ainsi qu'à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conjuguant souplesse et autonomie. Ce phénomène constitue une opportunité unique pour passer à la vitesse supérieure quant à la diffusion des expertises en région et au rééquilibrage territorial.

L'objectif national et territorial est multidimensionnel : accélérer la constitution de pôles de compétences et d'excellence en renforçant l'emploi qualifié et à valeur ajoutée en région, soutenir la revitalisation des régions et territoires en perte de vitesse ou frappés par la désindustrialisation, lutter contre leur isolement et leur décrochage, mais aussi limiter la fuite de cerveaux transfrontaliers.

Pour les métropoles à dimension européenne, mais aussi les villes de taille moyenne, l'objectif est de les aider à mieux accueillir l'emploi qualifié et à valeur ajoutée, et ce faisant, de soutenir l'économie et les commerces locaux grâce au surcroît de consommation associé.

Pour les entreprises, l'objectif est de renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, en intégrant mieux leurs enjeux et leurs aspirations personnels. En investissant de nouveaux territoires, l'objectif est de favoriser le partage d'expériences et les collaborations intersec-

torielles. L'investissement des territoires est aussi un élément majeur dans la réflexion des entreprises sur l'optimisation de leurs implantations pour répondre aux défis de transformation qui sont les leurs : infrastructures, accès à la main-d'œuvre qualifiée...

**« Les services à haute valeur ajoutée ont besoin d'un environnement propice et dynamique »**

La concentration de l'emploi qualifié doit être abordée à la lumière des spécialisations régionales et de l'implantation des pôles d'excellence sur le territoire national. Elle renvoie aux politiques publiques d'aménagement des territoires et à la nécessité de les penser au plus près du terrain : infrastructures, établissements d'enseignement, présence des services publics (notamment pour la petite enfance), offre culturelle...

Une action volontariste et vigoureuse des pouvoirs publics est d'autant plus nécessaire que les services à haute valeur ajoutée ont besoin d'un environnement propice et dynamisant, la qualification appelant et renforçant la qualification, le talent se nourrissant des talents.

**PROPOSITION 5****Donner aux territoires les moyens d'attirer et d'accueillir les entreprises à forte concentration d'emplois qualifiés et d'expertise**

Il s'agirait d'élaborer et de mettre en œuvre un plan quinquennal de déconcentration stratégique des services publics, dans une logique partenariale avec le secteur privé, et notamment les filières denses en emplois qualifiés, afin de dynamiser le territoire au travers d'un ensemble de villes de taille moyenne et d'accompagner une réindustrialisation qui doit bénéficier au plus grand nombre.

- Soutenir le développement des **pôles d'excellence et d'expertise**, scientifiques notamment, et des **métropoles régionales à dimension européenne associant** :
  - liaisons à grande vitesse, nationales et internationales ;
  - solutions de transport alternatives : transport collectif, transport autonome, navettes à la demande... ;
  - numérique et connectivité : couverture fibre et 5G, tiers-lieux professionnels ;
  - éducation et enseignement supérieur : établissements internationaux, classes bilingues... ;
  - offre culturelle et de loisirs large et adaptée, vie associative dynamique.
- **Développer un dispositif d'accueil 360° en région** : consolidation des meilleures pratiques, mise en place de guichets uniques pour faciliter et accompagner :
  - la délocalisation :
    - choix de villes, démarches immobilières, installation ;
    - insertion professionnelle des conjointes et conjoints.
  - la parentalité :
    - services dédiés à la petite enfance : garde d'enfants... ;
    - organisation du travail.

## Pour un choc de confiance

### **Le développement de l'emploi qualifié est freiné par l'environnement fiscal et social des rémunérations.**

- La double progressivité de l'impôt sur le revenu et des cotisations sociales entraîne un écart très important entre le coût total du travail pour les entreprises et le revenu net après impôt perçu par les personnes qualifiées. À travail égal, leurs revenus sont ainsi sensiblement plus faibles en France que chez nos voisins européens.
- L'écart entre le niveau de responsabilité attendu, le coût effectif d'une localisation dans les bassins d'emplois qualifiés et le revenu disponible est par ailleurs croissant.
- Il en résulte un risque majeur de réduction de l'attractivité des fonctions d'expertise et d'encadrement. Ce risque se manifeste de plus en plus au sein des jeunes générations qui expriment des réticences, voire un refus d'exercer des emplois à responsabilités.

**Il importe donc de créer un choc de confiance en faveur du revenu disponible des salariés qualifiés**, afin de mieux prendre compte leur contribution et leurs efforts, la compétition internationale, ainsi que les difficultés de

recrutement les concernant. Les entreprises qui souhaitent ajuster les rémunérations à la hausse ne doivent pas être pénalisées par une fiscalité du travail punitive.

En effet, l'emploi qualifié est aujourd'hui le principal moteur d'une mobilité sociale qui demande à être accrue et qui nécessite pour cela de demeurer attractive. Alors que les travailleurs qualifiés sont globalement contributeurs au système de transferts publics, essentiel à notre modèle de protection sociale et de réduction des inégalités, il est indispensable d'encourager l'emploi qualifié en améliorant les perspectives de rémunération et le revenu disponible de ceux qui le font vivre.

Pour les responsables politiques, comme pour les entreprises, l'objectif est de motiver le plus efficacement possible les salariés occupant des emplois qualifiés à s'engager pleinement dans la phase de sortie de crise sanitaire et de reprise économique, et plus largement dans la transformation de nos modèles de croissance.

Il est essentiel de rassurer ces populations, contributrices au financement de la sortie de crise, qui se sont particulièrement mobilisées et adaptées pour maintenir un niveau d'activité important pendant la crise sanitaire.

### FABRIQUER

#### PROPOSITION 6

### **Pour une stabilité fiscale et sociale pluriannuelle en faveur des salariés qualifiés et de leurs employeurs**

Le choc de confiance que nous appelons de nos vœux peut passer par deux mesures très directes :

- stabiliser les prélèvements sociaux et fiscaux, ainsi que tous les droits attachés, en raisonnant en « charge nette », voire baisser les charges sociales salariales sur les emplois rémunérés entre 2 et 4,5 fois le smic ;
- s'engager durablement en faveur des emplois qualifiés, en leur assurant une stabilité du cadre fiscal pendant cinq ans.





**Fédération bancaire française**

18, rue La Fayette  
75009 Paris

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

 @FBFFrance

**Fédération Syntec**

148, boulevard Haussmann  
75008 Paris

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

 @FSyntec

**France Assureurs\***

26, boulevard Haussmann  
75009 Paris

Rue du Champ de Mars 23  
1050 Ixelles  
Bruxelles-Capitale

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

 @FranceAssureurs