

RAPPORT ANNUEL 2019-2020

**Faire face
aux mutations
de l'emploi aux côtés
des entreprises
et des cadres**





02

RELEVER LE DÉFI DES COMPÉTENCES

Christine Lê, présidente de l'Apec
et Bertrand Hébert, directeur général

05

COVID-19 : L'APEC ADAPTE SON OFFRE DE SERVICES AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES ENTREPRISES ET DES CADRES

Philippe Dialynas, directeur général adjoint
et Valérie Fenaux, directrice du réseau



07

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

13

ACTIVER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

19

FAVORISER LA RENCONTRE DE COMPÉTENCES QUALIFIÉES

25

DÉCRYPTER LES TENDANCES DU MARCHÉ



31

REGARDS SUR LES ENJEUX DE L'EMPLOYABILITÉ DE DEMAIN

Relever le défi des compétences et l'employabilité de demain



Christine Lê, présidente de l'Apec et **Bertrand Hébert**, directeur général, reviennent sur les réalisations de l'Apec en 2019 et les impacts de la crise sanitaire sur un marché de l'emploi cadre traversé par de nombreuses mutations.



“ L’Apec est tout entière mobilisée pour relever le défi de l’employabilité de demain, des compétences et de la formation, aux côtés de ses partenaires.”

CHRISTINE LÉ

Quels ont été les grands jalons de 2019-2020 ?

Christine Lé : L’Apec a consolidé sa position d’acteur incontournable du marché de l’emploi cadre, en s’appuyant sur la spécificité de sa gouvernance paritaire. Le renouvellement du conseil d’administration, intervenu fin 2019, a créé une nouvelle dynamique, avec un recentrage sur nos missions, notamment celles relatives à notre mandat de service public, au service de l’intérêt économique général. L’année a également été marquée par l’aboutissement en février 2020, du projet d’accord interprofessionnel national sur l’encadrement portant sur la reconnaissance du statut, des missions et des activités des cadres.

Bertrand Hébert : Nous avons continué à développer notre offre de services phytigale et à optimiser le site apec.fr pour répondre toujours plus efficacement aux besoins de nos clients, ce qui nous a permis de nous adapter rapidement lors du confinement et de maintenir la continuité de notre activité. Nous avons également accru notre présence dans les territoires ultramarins avec une nouvelle implantation de l’Apec à la Réunion.

Comment envisagez-vous les effets de la crise du Covid-19 sur les stratégies de recrutement et les politiques RH des entreprises ?

B.H. On prévoyait 297 000 recrutements de cadres en 2020 : ce chiffre ne sera pas atteint. Malgré la réduction significative du nombre

d’offres d’emploi cadre, un équilibre devrait s’instaurer dans les mois et les années à venir car les entreprises auront toujours besoin de talents pour rester compétitives. Dès la mi-mai, nous avons d’ailleurs observé une augmentation du nombre de demandes de conseils et de services via notre site apec.fr.

C.L. Il nous faut transformer cette crise en opportunité afin d’accompagner davantage les entreprises, notamment les TPE et les PME, qui ont dû, pour certaines, accélérer leurs démarches de digitalisation et faire évoluer rapidement leurs pratiques RH, face aux problématiques de télétravail et de management à distance, par exemple.

Dans ce contexte, comment l’Apec accompagne-t-elle les entreprises, et notamment les TPE-PME ?

C.L. Nous devons mesurer l’impact de la crise, notamment sur les besoins en recrutement pour voir quelles inflexions apporter à notre offre de services. Une attention toute particulière doit être portée aux entreprises les plus fragilisées, confrontées à des questions de survie et de viabilité économique.

B.H. Dans une période aussi complexe, l’Observatoire de l’emploi cadre de l’Apec a un rôle fondamental pour comprendre les nouvelles questions qui se posent à nos clients et permettre d’appréhender, plus globalement, les évolutions sociétales à l’œuvre, le rapport au travail, les nouveaux modes de recrutement, etc. Nous pourrions ainsi proposer une offre de services encore plus ciblée et agile, quelles



“Notre mode de gouvernance paritaire nous permet de définir des orientations partagées, qui concourent pleinement à l’efficacité des actions que nous menons.”

CHRISTINE LÈ

que soient ses modalités de délivrance. Nous avons réussi à maintenir une proximité avec nos clients, en basculant nos conseils et nos ateliers, à distance. Dès la fin mars 2020, nous avons développé une offre de web atelier pour les entreprises et nous en avons créé certains pour répondre à leurs questions concernant le recrutement ou l’intégration à distance, par exemple.

Quels conseils l’Apec peut-elle apporter aux cadres et aux jeunes diplômé.e.s ?

B.H. Notre mission de sécurisation des parcours professionnels, qui s’adresse à l’ensemble des cadres, est d’autant plus prégnante dans cette période. Nous sommes également très attentifs aux questions liées à l’évolution professionnelle des cadres seniors, des cadres demandeurs d’emploi de longue durée et des personnes en situation de handicap. L’insertion des jeunes diplômés sur le marché de l’emploi cadre sera sans doute plus difficile et nous devons les accompagner en conséquence. Notre réseau de consultants et de consultantes et notre rôle d’opérateur du conseil en évolution professionnelle nous permettent de réunir l’expertise et la méthodologie nécessaires pour aider l’ensemble de nos clients à développer et valoriser leurs compétences cadres.

C.L. Notre rôle est également d’identifier les nouvelles compétences qui ont émergé ou vont émerger, afin de préparer au mieux les cadres et les jeunes diplômés. L’Apec est tout entière mobilisée pour relever le défi de l’employabilité de demain, des compétences et de la formation, aux côtés de ses partenaires, des entreprises, des écoles et des universités.

Dans un marché de l’emploi cadre impacté par la crise sanitaire, quels sont les objectifs de l’Apec ?

B.H. Nous devons, plus que jamais, contribuer à fluidifier le marché de l’emploi cadre, en nous fondant sur notre observatoire, notre maillage territorial et notre capacité à délivrer des conseils précis et adaptés dans les différents bassins d’emploi. Notre proximité auprès de nos clients est un véritable atout différenciateur, que nous continuerons à développer. Nous avons également fait la preuve de notre agilité pendant la crise sanitaire et nous devons capitaliser sur cette expérience, pour rendre notre approche phytitale encore plus efficace. L’utilité doit guider nos actions.

C.L. Notre mode de gouvernance paritaire nous permet de définir des orientations partagées, qui concourent pleinement à l’efficacité des actions que nous menons que ce soit au service du développement économique des entreprises ou des compétences cadres qu’elles recherchent.

“ Nous avons maintenu une grande partie de nos activités avec 100% de nos équipes en télétravail. Nous avons fait la preuve de notre agilité pendant la crise sanitaire et nous devons capitaliser sur cette expérience, pour rendre notre approche phytitale, qui est unique sur le marché, encore plus efficace .”

BERTRAND HÉBERT

Covid-19 :

L'Apec adapte son offre de services au plus près des besoins des entreprises et des cadres

Face à la crise sanitaire, les collaborateurs et collaboratrices de l'Apec se sont mobilisés pour continuer à accompagner entreprises et cadres dans leurs projets professionnels et préparer la reprise d'activité.

Comment l'Apec s'est-elle mobilisée au moment de l'annonce du confinement ?

Philippe Dialynas : Depuis 2012, l'Apec propose une partie de son offre de services à distance. Nous avons pu ainsi nous adapter très rapidement et maintenir le lien avec nos clients, entreprises, cadres et jeunes diplômés. Je tiens à souligner, à ce titre, le travail exemplaire des équipes informatiques et bureautiques de l'Apec. En interne, les 900 collaborateurs et collaboratrices ont tous pu télétravailler dès le mardi 17 mars.

Valérie Fenaux : Avec le soutien de toute la ligne managériale, on a assisté à un véritable élan de la part de l'ensemble des collaborateurs de l'Apec, et notamment des 500 consultants et consultantes, qui accompagnent au quotidien les cadres et les entreprises. Ils se sont fortement mobilisés pour continuer à conseiller nos clients par téléphone ou en visio-conférence. Ils ont réussi à conserver cette valeur qui fait la différence de l'Apec, à savoir la proximité. Celle-ci s'est également illustrée avec une prise de parole importante des équipes sur les réseaux sociaux de l'Apec aussi bien régionaux que nationaux.



Philippe Dialynas
Directeur général
adjoint



Valérie Fenaux
Directrice du réseau



P.D. Cette appropriation de la communication par les équipes sur les réseaux sociaux est d'ailleurs un élément de transformation de l'Apec. Elle traduit une volonté forte d'investissement des collaborateurs de l'Apec et témoigne effectivement de notre proximité et de notre ancrage territorial.

Comment l'Apec a-t-elle adapté son offre de services durant cette période ?

V.F. Nous avons écouté les questions et les attentes de nos clients et adapté nos services, tant sur les formats que sur les contenus. Certaines entreprises ont continué à recruter et nous questionnaient sur le recrutement à distance, la mise en place du télétravail ou l'intégration dans l'entreprise, en cette période difficile. Certains cadres ont davantage pris le temps de la réflexion sur leurs projets d'évolution professionnelle, de reconversion

ou d'entrepreneuriat. Nous avons donc proposé à nos clients des webateliers répondant à ces questionnements, avec des thématiques telles que le changement de voie professionnelle, les entretiens de recrutement à distance ou l'intégration de nouveaux cadres en période de turbulences. Ce dernier sujet était également au cœur de notre premier webinaire à destination des développeurs économiques des collectivités territoriales.

Les contenus sur le site apec.fr ont également été adaptés et nous avons publié plusieurs avis d'experts sur des problématiques liées aux impacts de la crise sanitaire, notamment sur le recrutement et la recherche d'emploi. Nous avons, par ailleurs, organisé la continuité de certains dispositifs d'accompagnement existants tels que les opérations de parrainage Talents Seniors et Sésame Jeunes Talents, en développant notre communication sur les plateformes sociales de communautés de pairs. Nous nous sommes également appuyés sur nos partenaires, afin d'orienter nos clients désireux de s'informer sur les dispositifs d'aides, par exemple. Enfin, nous avons aussi communiqué auprès des recruteurs, cadres et jeunes diplômés pour les informer du maintien de notre activité 100% à distance.

Comment l'Apec souhaite-t-elle accompagner les cadres face aux impacts de la crise du Covid-19 ?

P.D. Cette crise sanitaire aura sans aucun doute des impacts sur les mentalités, les aspirations individuelles et collectives et il est important que l'Apec les identifie et s'en saisisse. Nous avons mis en place fin avril plusieurs groupes de travail, afin que l'Apec soit au rendez-vous des conséquences socio-économiques de cette crise et accompagne au mieux ses clients, notamment ceux qui sont déjà fragilisés, comme les demandeurs d'emploi longue durée, les jeunes diplômés, les seniors et les entreprises qui peinaient à trouver des compétences cadres.

Nous devons aller plus loin dans notre capacité à mettre en relation des cadres et des entreprises qui ne se seraient jamais rencontrés, avec une approche par les compétences renforcée et novatrice. Il nous faut capter l'impact de cette crise dans les mentalités des jeunes diplômés qui sont les cadres de demain, et dans les pratiques de recrutement des entreprises. Il est nécessaire d'innover et d'anticiper pour conforter le fait que nous sommes l'acteur de référence des compétences cadres, incontournable et utile au développement économique et social.

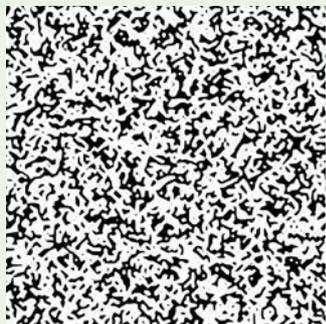


“ Nous devons aller plus loin dans notre capacité à mettre en relation des cadres et des entreprises qui ne se seraient jamais rencontrés.”

PHILIPPE DIALYNAS

V.F. Nous allons aussi interroger nos clients : un contexte économique plus tendu pour les entreprises, particulièrement pour les TPE-PME et une évolution significative dans les attentes professionnelles et personnelles des cadres et des jeunes diplômés vont nous amener à faire de nouvelles propositions de valeur. Si nous avons développé le distanciel pendant la période de confinement, le présentiel demeure important pour certains formats d'ateliers ou d'entretiens individuels. L'objectif est de proposer des parcours clients efficaces, adaptés, à forte valeur ajoutée, en nous appuyant sur l'expertise métier des consultants de l'Apec. La prise en compte des spécificités territoriales sera également un élément essentiel au travers de la représentation des délégations régionales.

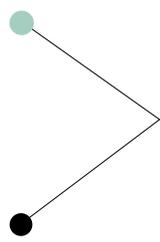
P.D. Cette question de l'ingénierie des parcours est essentielle pour aider nos clients à mener à bien leurs projets d'évolution professionnelle ou de recrutement. L'Apec a fait la preuve, pendant cette période difficile, de son agilité et de sa réactivité. Nous devons aller encore plus loin et poursuivre notre transformation, au service de l'emploi et du développement économique et social. ●



01

Soutenir le développement des entreprises

L'Apec aide les entreprises
à répondre rapidement à leurs besoins
en compétences cadres en accélérant
et en sécurisant leurs recrutements.



Entre Icohup et l'Apec, une histoire de confiance renouvelée

Créée en 2017 à Limoges, Icohup propose des détecteurs de radioactivité performants, compétitifs et hautement connectés via des capteurs brevetés, à destination des structures de santé et de la filière nucléaire. Mi-2017, les fondateurs de cette start-up font appel une première fois à l'Apec. En avril 2019, ils renouvellent leur demande dans le cadre d'une création de poste. L'entreprise, composée alors de huit personnes — ils sont aujourd'hui quinze — débute la commercialisation de ses produits. Elle cherche alors une personne capable d'assumer des fonctions comptables, administratives, mais aussi de gestion des ressources humaines, avec une expertise sur la qualité pour aider à mettre en place la norme ISO 9001. Magali Massaloux consultante relations entreprises à l'Apec, accompagne alors Icohup pour définir le poste, les compétences recherchées et le niveau de rémunération proposé. Une aide à la rédaction de l'offre d'emploi est également proposée par l'Apec, de même qu'une présélection des CV reçus, grâce à une grille d'adéquation recensant les critères prioritaires et secondaires de l'entreprise. La candidature d'une cadre attire tout particulièrement l'attention de Valérie Ledoux, conseillère de l'Apec en charge de la présélection des candidats et des candidates. Mais le CV de la cadre ne reflète pas tout à fait la richesse de son parcours professionnel. Elle est alors accompagnée par l'Apec afin de valoriser son parcours et ses compétences avec un CV repensé. Recrutée dans la foulée, Tiphaine Bois, responsable administrative d'Icohup, est, entre autres, chargée des nouveaux recrutements pour lesquels elle compte bien s'adresser à l'Apec dès cet automne.



Gaël Patton

Président et co-fondateur
d'Icohup



Magali Massaloux

Consultante relations
entreprises Apec Limoges



Pourquoi avez-vous contacté l’Apec ?

G.P. Mi- 2017, je m’étais adressé à l’Apec pour le recrutement d’une directrice ou d’un directeur commercial, un profil hors de mon champ habituel de compétences et de mon réseau, tournés plutôt vers la technique. Après cette première expérience réussie, j’ai à nouveau fait appel à l’Apec au moment du départ de mon assistante de direction. Je voulais recruter quelqu’un pouvant prendre davantage de responsabilités dans les domaines administratif, ressources humaines, qualité, etc. Mais je ne savais ni comment formaliser mon besoin ni comment diffuser l’offre d’emploi.

M.M. De même que pour son premier recrutement, nous avons travaillé avec Gaël Patton sur la définition du poste et de ses missions. En nous reportant aux référentiels des métiers cadres de l’Apec, nous avons trouvé une correspondance avec la fonction de responsable administratif et avons travaillé sur ce profil.

Comment s’est déroulé le processus de recrutement ?

G.P. Les échanges avec Magali Massaloux m’ont permis d’affiner les missions à confier à notre future responsable administratif. Ce recrutement était assez stratégique, il m’a aidé à mûrir la répartition des rôles de chacun, car nous avons besoin de nous développer rapidement. Valérie Ledoux, conseillère Apec, a ensuite rédigé l’offre d’emploi et fait la présélection des CV reçus. Elle s’est aussi chargée de gérer les réponses aux personnes non retenues. De mon côté, j’ai diffusé l’offre sur nos réseaux sociaux, les candidats et les candidates étant tous orientés vers l’Apec.

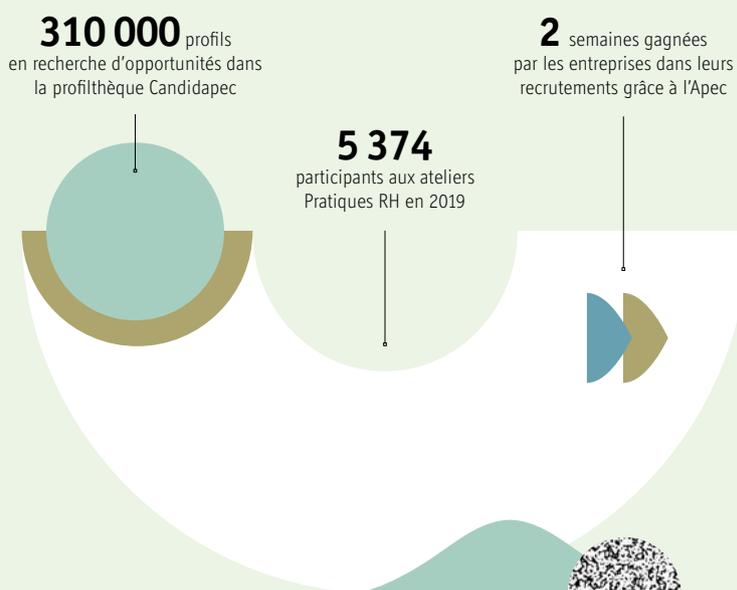
M.M. C’est en échangeant et en confrontant le besoin d’Icohup à la demande du marché de l’emploi cadre dans la région, que nous avons réussi à affiner la demande initiale. Notre connaissance des différents bassins d’emploi nous a également permis de travailler sur la rémunération proposée par Icohup. C’est un sujet délicat pour une start-up ne disposant pas de référentiel en interne, sachant qu’en plus, cette rémunération diffère selon les territoires.

Quel regard portez-vous sur l’accompagnement dont vous avez bénéficié ?

G.P. Je suis très satisfait. J’ai apprécié le gain de temps offert par l’ensemble des services de l’Apec. Ma charge de travail en a été considérablement allégée. Au lieu d’avoir une quarantaine de CV à analyser, j’ai pu avoir une sélection d’une dizaine de candidatures et réaliser un recrutement de qualité, correspondant à mes besoins. Depuis, j’ai recruté cinq ingénieurs, dont un grâce à la profilthèque Candidapec.

L'Apec au service de la réussite des recrutements

Forte de son réseau de consultant.e.s et de son offre de services phygitale, l'Apec apporte son expertise et sa connaissance fine du marché de l'emploi dans les territoires pour appuyer le développement économique des entreprises, notamment les TPE-PME.



Adossée à un maillage territorial de centres Apec présents sur l'ensemble du territoire et à de nombreux outils digitaux disponibles sur le site apec.fr, l'offre de services phygitale de l'Apec lui permet de répondre efficacement aux besoins en compétences cadres des entreprises. L'Apec fait gagner, en moyenne, deux semaines aux entreprises dans leurs recrutements, un gain de temps d'autant plus précieux pour les TPE-PME, qui manquent parfois de temps et de moyens pour leurs recrutements de cadres et leur gestion des ressources humaines. En 2019, l'Apec a encore amélioré et enrichi son offre de services en dotant son site apec.fr d'une nouvelle ergonomie. Cette évolution

repose sur des parcours utilisateurs optimisés avec un objectif final : la mise en relation à des fins de recrutement. Chaque jour, en 2019, 79 000 offres étaient diffusées sur apec.fr pour rendre visibles les besoins en compétences cadres des entreprises. Les entreprises ont aussi la possibilité de rechercher ces compétences dans la profilthèque Candidapec, riche de près de 310 000 profils de candidat.e.s.

Par ailleurs, les entreprises peuvent trouver un premier niveau de conseil en stratégies RH et bonnes pratiques d'acquisition des talents à travers des "avis d'experts" publiés sur le site apec.fr.

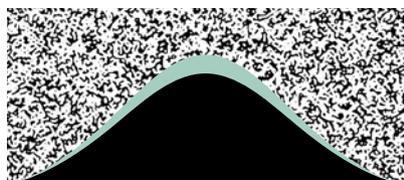
📍 S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES

Accélérer le développement des entreprises, notamment des TPE et PME, constitue l'une des missions de l'Apec. Elle y répond en proposant un suivi et des conseils personnalisés aux entreprises et en nouant des partenariats avec des acteurs clés du tissu économique tant au niveau national que dans les territoires.

Développement des PME et des ETI : Bpifrance et l'Apec s'engagent

Bpifrance et l'Apec ont signé en 2019 un partenariat visant à soutenir le développement des PME et des ETI. Ensemble, ils proposent notamment le relais et l'optimisation des offres d'emploi du Volontariat Territorial en Entreprise (VTE) porté par Bpifrance dans le cadre des Territoires d'Industrie.

Autre axe de collaboration : le développement des compétences RH des dirigeant.e.s et du pilotage de l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs et collaboratrices. ●



L'APEC, PARTENAIRE DES TROPHÉES PME RMC

Partenaire de la 10^e édition des Trophées PME RMC « Bougeons-nous », l'Apec a participé aux jurys qui se sont déroulés de mai à octobre 2019. Il s'agissait de départager 1 316 PME locales, contributrices de l'essor économique de leur région : 7 PME ont été récompensées pour leur ambition et leur esprit d'innovation. ●

PME : ÉCHANGER & INFORMER

Le 5 novembre 2019, se tenait Impact PME, le premier grand rendez-vous dédié aux PME co-organisé par la CPME et BFM Business. Diffusé en direct à la radio, en TV et sur le web, Impact PME a réuni près de 2 500 visiteurs, entreprises et expert.e.s, au sein de débats, conférences et ateliers, auxquels l'Apec a apporté son éclairage. ●

+17 %

de prestations de conseil auprès des entreprises (2019 vs 2018)

14 980

entreprises ont bénéficié d'une prestation de conseil de l'Apec en 2019



Accompagner les start-up

L'Apec participe au dispositif French Tech 120. Ce programme public d'accompagnement s'adresse aux start-up françaises en hyper-croissance. L'Apec est particulièrement engagée sur le volet « talents », afin d'aider ces entreprises à fort potentiel à répondre à leurs besoins en compétences cadres. ●

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES INDUSTRIELS

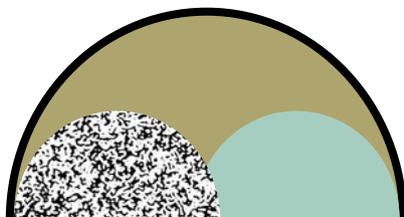
L'Apec est l'un des opérateurs nationaux du programme Territoires d'Industrie, démarche gouvernementale lancée en novembre 2018. Elle met à disposition des TPE-PME des Territoires d'Industrie son expertise et son offre de services, notamment sur les stratégies de *sourcing* de candidat.e.s, la promesse employeur ainsi que les pratiques et processus d'embauche. ●

📍 S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES

(Suite)

Des réseaux de pairs pour les entreprises

À l'image des communautés locales d'entraide entre cadres initiées également en 2019, l'Apec a lancé des communautés d'échanges à destination des entreprises clientes de l'Apec. Ces réseaux phygitaux, adossés à la plateforme collaborative Whaller, offrent aux entreprises un lieu d'expression sécurisé leur permettant de venir, sur invitation, échanger sur des problématiques RH. Des temps de rencontres en présentiel viennent compléter le dispositif. Des communautés ont déjà vu le jour dans les Hauts-de-France, les Pays de la Loire, en Normandie et en Auvergne-Rhône-Alpes. ●

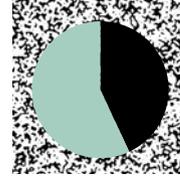


AGIR DURABLEMENT POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'Apec a signé une convention de partenariat avec l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), autour des opportunités d'emploi dans ce secteur. En partenariat avec le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS), l'Apec a publié une étude sur « Les besoins en compétences cadres dans l'ESS ». Elle a notamment analysé le volume d'offres d'emploi et leur répartition sur le territoire, les métiers recherchés et les conditions d'emploi. ●

16 800

offres d'emploi cadre dans le secteur de l'ESS en 2018

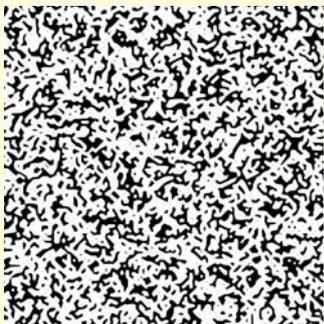


60 %

des embauches de cadres considérées comme difficiles par les entreprises réunionnaises (vs 56% en métropole)

Avec La Réunion, l'Apec renforce son ancrage dans les DROM-COM

Après la Martinique et la Guadeloupe, l'Apec s'est implantée à La Réunion en novembre 2019. Objectif : accompagner le développement des entreprises et répondre à leurs problématiques spécifiques de recrutement. L'Apec concentre ses efforts sur les TPE-PME et leur propose des stratégies de *sourcing* de candidat.e.s optimisées, des repères et outils d'analyses prospectifs et une aide pour améliorer leur attractivité et leur marque employeur. Elle a conclu, par ailleurs, un partenariat avec Pôle emploi Guadeloupe, en faveur notamment des cadres demandeurs d'emploi longue durée et des jeunes diplômé.e.s ainsi que des TPE-PME rencontrant des difficultés de recrutement cadres. Enfin, un plan d'actions partenariales entre l'Apec et le Medef a été conclu en Martinique afin d'accompagner les entreprises dans l'exercice de la fonction RH et de favoriser l'insertion et l'évolution professionnelle des publics cadres et jeunes diplômé.e.s. ●

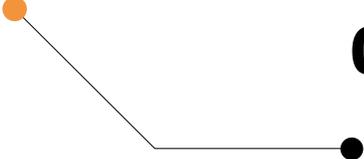


02

Activer l'évolution professionnelle

Dans un contexte économique marqué par d'importants bouleversements, l'Apec accompagne les cadres dans leurs projets d'évolution professionnelle.

“ Grâce à l'Apec, j'ai acquis un sentiment de légitimité ”



En 2018, Christine Bellocq se voit dans l'obligation de fermer son entreprise spécialisée dans la couture sur mesure. Éloignée pendant 12 ans du monde du salariat, elle s'interroge alors sur son avenir professionnel et s'adresse à l'Apec. Catherine Ehrhart, consultante en développement professionnel dans le Val-d'Oise, lui propose alors un service destiné aux cadres expérimentés "*Évoluer à mi-carrière*", qui permet, en deux ou trois entretiens individuels, d'analyser les compétences à valoriser et d'affiner le projet professionnel du cadre en identifiant des pistes d'évolution.

Christine Bellocq travaille ainsi sur les atouts de son parcours et apprend à mieux valoriser ses compétences tout en participant à des ateliers collectifs sur la démarche réseau. Elle retrouve très rapidement un poste de responsable administratif et financier et recontacte l'Apec dès l'année suivante, à double titre. En tant que cadre afin de bénéficier de conseils sur son nouveau poste, mais aussi comme recruteur à la recherche de compétences pour son entreprise. C'est Laurence Sabatier, conseillère clients, qui l'aide alors dans la rédaction des offres d'emploi et le *sourcing* des candidat.e.s. Sur les trois postes de cadres recherchés, deux sont ainsi pourvus.

Aujourd'hui, Christine Bellocq souhaite à nouveau évoluer professionnellement dans un poste de manager de transition, en s'appuyant sur les outils et les connaissances qu'elle a pu acquérir aux côtés de l'Apec. Elle souhaite d'ailleurs très rapidement créer son Profil Apec afin de se rendre visible auprès des recruteurs.



Christine Bellocq
Responsable administrative
et financière

Catherine Ehrhart
Consultante développement
professionnel Apec Cergy



Avec quel état d'esprit vous êtes-vous adressée, pour la première fois, à l'Apec ?

C.B. J'étais très inquiète, j'avais 52 ans et l'impression de ne plus représenter un véritable potentiel pour un employeur. Me tourner vers l'Apec comme source d'information et d'aide m'est apparu comme naturel, au regard de mon parcours. Avec ma consultante, nous avons fait le point sur mes compétences. Nous avons également travaillé sur la présentation de mon CV et la façon dont on pouvait valoriser mon parcours professionnel, qui n'était pas linéaire.

C.E. Nous avons identifié un fil rouge commun à ces différentes expériences professionnelles, à savoir le service clients. Il était également important que madame Bellocq prenne conscience de la richesse de ses 12 années en tant que chef d'entreprise. Nous avons aussi travaillé sur la démarche réseau, qui constitue un vecteur très efficace pour retrouver un emploi. Nous avons, par ailleurs, échangé au sujet des formes alternatives d'emploi comme le management de transition et le travail à temps partagé.

C.B. Et j'ai finalement retrouvé un poste très rapidement, grâce à mon réseau. Ce qui a joué en ma faveur lors de ce recrutement, ce n'est pas tant ma formation dans la finance d'entreprise, qui était pourtant en adéquation avec le poste, mais mon expérience comme chef d'entreprise que je considérais, au départ, comme une faiblesse dans ma recherche d'un poste salarié.

Vous avez à nouveau contacté l'Apec en 2019 ?

C.B. Effectivement, j'ai eu de nouveau recours à l'Apec car mon entreprise avait des besoins de cadres. Et puis, je souhaitais bénéficier de conseils pour mieux affirmer mon positionnement au sein de mon entreprise.

C.E. Nous avons échangé sur les arguments que madame Bellocq pouvait mettre en avant pour, entre autres, renégocier sa rémunération.

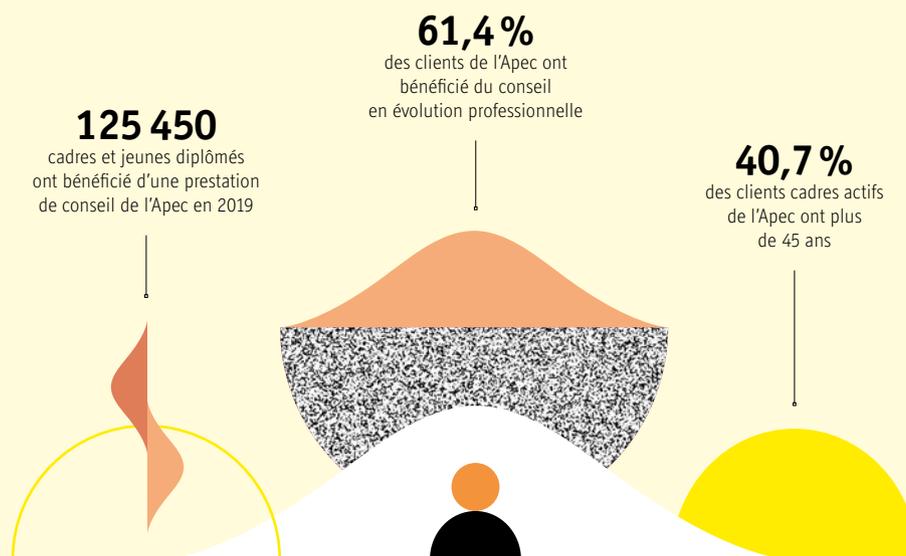
Quel bilan tirez-vous de l'accompagnement de l'Apec ?

C.B. Je porte un regard très positif sur l'Apec, que ce soit comme cadre ou comme recruteur. J'y ai trouvé professionnalisme et bienveillance. En tant que cadre, j'ai acquis un sentiment de légitimité et cela a vraiment changé ma vie professionnelle. J'ai repris confiance dans ce que je pouvais dire et faire, concernant mes compétences. Et aujourd'hui, alors que je suis à nouveau en mobilité professionnelle, j'envisage la suite avec beaucoup de sérénité.



Compétences cadres : l'Apec, acteur de référence

L'Apec, l'un des opérateurs nationaux du conseil en évolution professionnelle (CÉP), contribue à valoriser les compétences des cadres et des jeunes diplômé.e.s et à sécuriser leur parcours professionnel.



Évolution ou reconversion professionnelle, reprise ou création d'activité, les consultant.e.s de l'Apec conseillent, à distance et dans les centres Apec présents sur l'ensemble du territoire, les cadres et les jeunes diplômé.e.s tout au long de leur parcours. Ils.elles s'appuient sur un site apec.fr, qui facilite la prise de rendez-vous et œuvre à la transparence du marché de l'emploi des cadres en publiant à la fois les offres d'emploi des entreprises, mais également celles des partenaires de l'Apec pour proposer aux cadres l'ensemble des offres du marché. Les cadres et les jeunes diplômé.e.s sont également accompagnés dans leurs souhaits de formation, avec le service Solution Formation, qui permet aux cadres, salariés ou demandeurs d'emploi de vérifier, approfondir et/ou mettre en œuvre un projet de formation.

Les consultant.e.s se mobilisent pour répondre rapidement aux besoins des cadres lors des évolutions législatives et réglementaires. Ainsi, l'élargissement des conditions d'accès à l'assurance chômage pour les démissionnaires ayant un projet professionnel, entré en vigueur depuis le 1^{er} novembre 2019, a donné lieu à de nombreuses demandes. De novembre 2019 à fin avril 2020, l'Apec a accompagné près de 3 000 cadres dans la formalisation de leur projet.

Enfin, l'Apec s'engage pour l'égalité des chances. Elle a mené, en 2019, plusieurs actions en faveur de l'employabilité des cadres seniors. Elle a, par ailleurs, renforcé ses actions en faveur de l'insertion et l'évolution professionnelles des cadres en situation de handicap.

📍 CONSEILLER LES CADRES AU PLUS PRÈS DE LEURS BESOINS

L'Apec met à disposition des cadres et des jeunes diplômé.e.s, un réseau de consultant.e.s expert.e.s du marché de l'emploi des cadres sur l'ensemble du territoire ainsi que son site apec.fr, premier *jobboard* cadre de France.

RÉSEAUX DE PAIRS : DÉJÀ 5 700 MEMBRES

L'Apec a lancé en 2019 des communautés phygiales d'entraide et d'échange entre cadres. Animées par des consultantes et des consultants de l'Apec, à distance et en présentiel dans les centres Apec, ces communautés sont aujourd'hui au nombre de quinze, dont cinq nouvelles communautés créées début 2020. Réparties sur la grande majorité des territoires de France métropolitaine, elles rassemblent 5 700 cadres. ●

NICE EXPÉRIMENTE UN NOUVEAU CENTRE APEC

En octobre 2019, les équipes Apec de Nice se sont installées dans un centre totalement repensé autour d'espaces ouverts et modulables, destinés à améliorer l'expérience client et l'expérience collaborateur. Illustrant la démarche d'innovation inscrite dans le plan de transformation de l'Apec, ce nouveau centre vise à favoriser les interactions entre les différents publics de l'Apec. ●

Talents Seniors : le parrainage pour mieux rebondir

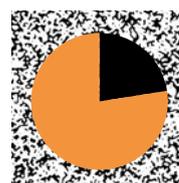
Initiative inédite lancée par l'Apec en mai 2019, expérimentée dans les Hauts-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Talents Seniors met en relation des cadres de plus de 50 ans demandeurs d'emploi et des parrains et marraines, tous acteurs de l'écosystème régional. Objectif : permettre à ces cadres de rebondir et de renforcer leur réseau et leur connaissance du tissu économique local. 152 cadres séniors ont ainsi pu être accompagnés dans les deux régions. ●

Talents Seniors :
60 % des cadres participants ont retrouvé un emploi, une formation ou ont créé leur entreprise



77,6 %

des cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec ont retrouvé un emploi dans les 12 mois



UNE JOURNÉE POUR RAPPROCHER LES CADRES SENIORS ET LES ENTREPRISES EN RECHERCHE DE COMPÉTENCES

La 2^e édition de cet événement, organisée le 16 octobre 2019 par le centre Apec de la Défense, a rassemblé 65 cadres séniors et une quinzaine d'entreprises. Après une matinée de préparation à l'entretien de recrutement, d'échanges avec des associations et d'information sur des dispositifs tels que la VAE, les candidats et candidates ont rencontré les recruteurs.

Au final, 18 de ces cadres séniors ont convaincu leurs interlocuteurs de poursuivre le processus de recrutement. ●

📍 CONSEILLER LES CADRES AU PLUS PRÈS DE LEURS BESOINS

(Suite)

L'APEC, PARTENAIRE DE MONPARCOURSHANDICAP. GOUV.FR

L'Apec est partenaire de cette plateforme numérique développée par la Caisse des Dépôts (CDC) et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), à la demande du secrétariat d'État chargé des personnes handicapées.

Les premiers contenus mis en ligne concernent l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, population davantage touchée par des difficultés d'accès et de maintien dans l'emploi. ●

LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS AU TRAVAIL

À Toulouse, l'Apec et FACE (Fondation agir contre l'exclusion) ont initié le projet « Rebondir Ensemble ». Il a pour objet d'aider via des sessions collectives d'accompagnement et des rendez-vous individuel, des cadres demandeurs d'emploi discriminés en raison de leur âge. ●

Datalab : pour des services toujours plus efficaces

Afin de renforcer son expertise sur le marché des compétences cadres, l'Apec a lancé un datalab chargé d'analyser les données de l'emploi cadre et de contribuer notamment à optimiser les services phygitaux de l'Apec et les parcours utilisateurs de ses clients. ●

L'APEC SE MOBILISE EN FAVEUR DE L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

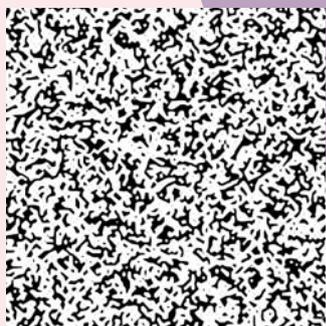
Partenaire du salon Hello Handicap, l'Apec était présente lors du salon d'octobre 2019 en tant qu'employeur-recruteur. Elle s'est associée à la campagne nationale de l'Agefiph #activateurdeprogres au cours de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées qui s'est tenue en novembre 2019. Par ailleurs, dans le cadre de sa politique de diversité, elle a adhéré au programme Handi-Avenir, pour faciliter le recrutement de jeunes en situation de handicap. ●

« LA COMPÉTENCE À LA PORTÉE DE TOUS » : UNIVERSITÉ D'HIVER DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Fin janvier 2019 à Biarritz, se tenait la 17^e édition de l'UHFP. L'Apec a apporté sa vision et son expertise dans plusieurs ateliers et tables rondes sur des sujets comme l'orientation à l'ère des datas, le conseil en évolution professionnelle ou encore la construction d'une offre de formation visant des blocs de compétences. ●

SECTEUR DU TRAVAIL TEMPORAIRE : FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

L'État et dix acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, dont l'Apec, ont signé en septembre 2019 une convention cadre afin de favoriser, grâce à l'intérim, la formation, l'accès à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels des personnes en situation de handicap. ●



03

Favoriser la rencontre de compétences qualifiées

L'Apec active la mise en relation
essentielle entre candidats et
entreprises, au service du recrutement
dans l'ensemble des territoires.

● La mise en relation, au service du développement économique régional

L'AGENCE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES ENTREPRISES ET L'APEC

Première région industrielle de France, la région Auvergne-Rhône-Alpes compte près de 500 000 emplois dans ce secteur dont 18 % de postes cadres et professions libérales. Créée voici trois ans à l'initiative de la Région, son principal financeur, l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises accompagne les entreprises régionales de l'industrie et du service à l'industrie, notamment les TPE et les PME, sur les problématiques de développement économique, d'innovation, d'essor à l'international et de ressources humaines. C'est sur ce dernier volet que l'Agence et l'Apec collaborent activement, via l'animation d'événements de mise en relation entre candidats et recruteurs, tels le salon Compétences Cadres organisé par l'Apec, chaque année à Lyon, et l'opération Europajob, proposée par Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises à Clermont-Ferrand au sein du festival Europavox. L'objectif : s'appuyer sur l'expertise et l'agilité des deux structures pour répondre aux besoins en compétences cadres des entreprises industrielles. Cette collaboration s'incarne également au travers d'ateliers Pratiques RH destinés aux dirigeants et chargés des ressources humaines et organisés par l'Apec, en lien avec Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises. Un partenariat essentiel dans une région qui rencontre, dans certains secteurs, des difficultés d'adéquation entre les postes recherchés et les compétences des candidat.e.s. La coopération entre l'Apec et Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises, aux côtés des autres acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, est appelée à se renforcer au regard des impacts de la crise sanitaire et de la nécessité de répondre rapidement aux nouveaux besoins des entreprises.



Éric Guillaumot
Délégué régional Apec
Auvergne-Rhône-Alpes



Cécilia Tejedor
Directrice générale Agence
Auvergne-Rhône-Alpes
Entreprises



Quels sont les grands événements sur lesquels vous avez collaboré en 2019 ?

E.G. Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises a été très active sur notre salon de recrutement Compétences Cadres. Elle a apporté une réelle valeur ajoutée, en informant en amont les cadres et les entreprises du secteur industriel de cet événement et en faisant venir certaines d'entre elles le jour du salon.

C.T. Nous avons sélectionné une dizaine d'entreprises à fort potentiel de développement, qui avaient des besoins de recrutements sur des postes cadres. Grâce au salon de l'Apec, ces entreprises ont pu gagner en visibilité auprès des candidat.e.s. Nous avons, de notre côté, reconduit l'opération Europajob dans le cadre du festival musical Europavox : 29 entreprises régionales étaient présentes, avec au total, 300 offres d'emploi. L'Apec les a aidées dans la rédaction de ces offres et les a accompagnées dans la valorisation de leur marque employeur.

E.G. Au-delà de ces deux temps forts, notre collaboration se structure, tout au long de l'année, autour d'événements ou d'actions organisés au sein des différents territoires de la région.

Comment l'Apec peut-elle contribuer au développement des entreprises industrielles de la région ?

C.T. Nous rencontrons des problèmes d'attractivité dans certains secteurs. Lorsqu'il s'agit de recruter des cadres, l'Apec nous apporte son expertise. Par ailleurs, dans le domaine des pratiques RH, on constate une accélération de certaines évolutions avec la crise du Covid-19. Il y a de nouveaux outils, de nouvelles modalités que les entreprises doivent intégrer rapidement et que l'Apec vient éclairer.

E.G. La question de la fidélisation des salariés est également importante et c'est un axe sur lequel nous travaillons avec les entreprises de la région. Sur la formation, levier essentiel de l'employabilité, nous collaborons avec Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises et les acteurs de ce secteur pour répondre aux besoins du marché.

Quelles synergies développez-vous avec les autres acteurs régionaux de l'emploi et de la formation ?

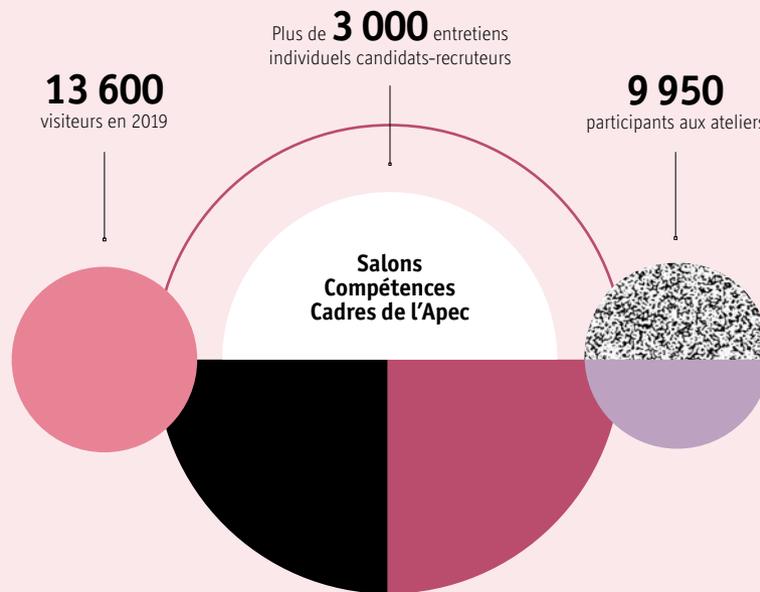
C.T. Nous avons également des synergies fortes avec Pôle emploi et nous développons d'autres partenariats pour accompagner les défis économiques à venir.

E.G. Si nous travaillons avec Pôle emploi pour organiser un *jobdating* pour des demandeurs d'emploi de longue durée, nous associons Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises. Et quand ils co-organisent, avec le Grand Clermont, une journée sur l'accueil des conjoints de cadres récemment recrutés en Auvergne, nous sommes partie prenante. Nos deux structures ont aussi participé au forum emploi à Grenoble de Minalogic, le pôle de compétitivité des technologies du numérique.



Des événements innovants pour amplifier les opportunités de recrutement

Parmi les événements organisés par l'Apec sur l'ensemble du territoire, les salons Compétences Cadres réaffirment l'ancrage territorial de l'Association et offrent aux candidat.e.s comme aux recruteurs des opportunités de recrutements encore plus pertinentes et efficaces.



En 2019, dotés d'une nouvelle identité, ces salons se sont inscrits encore davantage au cœur des territoires, en s'appuyant sur le réseau des 500 consultant.e.s de l'Apec et leur connaissance des spécificités des différents bassins d'emploi. Un « hub région », implanté à l'entrée de chaque salon, permet de mettre en avant l'action et les partenaires de l'Apec dans les territoires. De nouveaux formats de rencontres sont également proposés avec notamment un « espace contact » visant, en particulier, à aider les TPE en recherche de compétences cadres. Et pour favoriser l'adéquation entre le profil des candidat.e.s

et les attentes des recruteurs sur les postes proposés lors des salons, un nouvel outil de matching est désormais mis en place sur l'ensemble des salons Compétences Cadres 2020. Au total, les neuf salons organisés en 2019 ont accueilli plus de 360 exposants et 13 600 visiteurs. En 2020, huit salons sont organisés à Aix-en-Provence, Bordeaux, Paris, Nantes, Lyon, Lille, Toulouse et Strasbourg. Élaborés en vue de garantir une expérience utilisateur améliorée, ils affichent le même objectif : celui de soutenir les entreprises dans leurs recrutements tout en favorisant l'employabilité des cadres et des jeunes diplômé.e.s.

📍 MULTIPLIER LES OCCASIONS DE RENCONTRES DE COMPÉTENCES CADRES

Depuis sa création, l'Apec n'a cessé de faire preuve d'innovation pour rapprocher les recruteurs et les candidat.e.s. En 2019, des outils inédits ont fait leur apparition tandis que des formats de rencontres désormais bien installés ont confirmé leur pertinence.

OPTIMISER LES RENCONTRES ENTRE CANDIDAT.E.S ET RECRUTEURS

Les salons Compétences Cadres de l'Apec proposent aux entreprises et aux cadres de nouveaux outils pour favoriser des recrutements de qualité. Parmi ces nouveautés, un dispositif digital testé lors du salon de Bordeaux en novembre 2019 et reposant sur une application de matching. Cet outil rapproche les informations saisies par les candidat.e.s dans leur profil lors de leur inscription au salon, des descriptifs de postes proposés par les recruteurs. Prenant connaissance de l'adéquation de leur profil au(x) poste(s) proposé(s), les candidat.e.s peuvent ainsi positionner un rendez-vous directement sur le stand de l'entreprise. Résultat : une journée plus fluide et optimisée permettant aux cadres d'être acteurs de leur visite sur le salon et aux recruteurs de pouvoir cibler davantage leurs questions lors des entretiens. Les visiteurs ont également accès, sur l'application mobile de l'outil, aux informations pratiques telles que le plan du salon, la présentation des entreprises et des postes à pourvoir ou encore le planning des ateliers animés par les consultant.e.s de l'Apec. ●

Soirées Apec Connect : le recrutement autrement

Ces mises en contact, organisées avec l'appui des réseaux de consultant.e.s de l'Apec, aident les entreprises à se concentrer de manière plus prégnante sur les compétences, la personnalité et le parcours des candidat.e.s en oubliant volontairement le traditionnel CV. ●

704 cadres
et
76 entreprises
présents
aux **11** soirées
Apec Connect
organisées en 2019



En 2019,

2 764

cadres et jeunes
diplômé.e.s
ont participé
aux **41** soirées
Les Informels

Networking et échanges entre cadres : Les Informels

Les Informels permettent aux cadres d'échanger et de bénéficier du retour d'expérience d'autres cadres accompagnés par l'Apec. Ces rencontres, animées par des consultant.e.s de l'Apec, s'organisent autour de tables rondes, permettant aux cadres d'aborder des questions clés de leur évolution professionnelle. Une occasion également d'étoffer leur réseau. Ils ont été plus de 2 700 cadres en 2019 à participer à ces afterworks. ●

📍 MULTIPLIER LES OCCASIONS DE RENCONTRES DE COMPÉTENCES CADRES

(Suite)

Booster l'emploi et la formation dans le numérique

Organisées par l'Apec, en partenariat avec Syntec numérique et le Fafiec, 7 Rencontres Apec du Numérique ont eu lieu en 2019 et début 2020 à Bagnolet, Clermont-Ferrand, Cergy, Lille, Nantes, Orléans et Paris. Elles ont permis à près de 400 cadres et jeunes diplômé.e.s de s'informer sur la diversité des métiers, ainsi que sur les opportunités d'emploi et de formation dans ce secteur et de rencontrer, lors de *jobdating*, des entreprises locales. L'Apec a également participé à la 1^{ère} édition de Digi'Talent à Toulouse et aux Human Tech Days à Tours. ●

L'APEC SE MOBILISE POUR LE MOIS DE L'ESS

Entre octobre et décembre 2019, l'Apec a mis en place avec ses partenaires une quarantaine d'événements autour des opportunités d'emploi et de la création d'entreprise dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

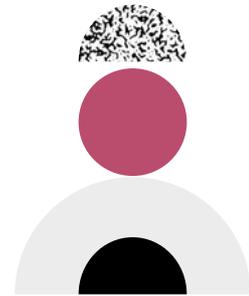
Plus de 1 500 employeurs, cadres et jeunes diplômé.e.s y ont participé sur l'ensemble du territoire : près de 500 d'entre eux ont poursuivi leurs échanges avec les consultant.e.s de l'Apec sur la base d'un conseil personnalisé. ●

1 500
participants
aux événements
de l'Apec du mois
de l'ESS



162

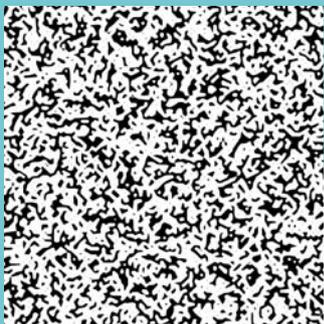
Jeunes diplômés
"Sésame Jeunes Talents"
accompagnés
depuis 2016



Sésame Jeunes Talents confirme sa réussite

L'Apec a développé depuis 2016, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, une action de parrainage au profit des jeunes diplômé.e.s des Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), en mobilisant bénévolement les acteurs économiques du territoire.

Lancée le 1^{er} octobre 2019, la 4^e édition de cette opération a rassemblé 35 binômes, composés de jeunes diplômé.e.s et de leurs parrains et marraines. L'édition précédente avait regroupé 50 binômes : 90% des jeunes diplômé.e.s accompagné.e.s ont pu s'insérer sur le marché de l'emploi. ●

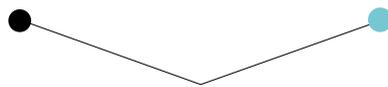


04

Décrypter les tendances du marché

L'Apec apporte une expertise unique en termes d'analyse des grandes tendances de l'emploi cadre. Un éclairage essentiel dans un marché de l'emploi parcouru par de nombreuses évolutions.

Le marché de l'emploi cadre face à la crise du Covid-19



Les recrutements de cadres affichaient en 2019 un niveau record (281 300 embauches), en augmentation de 6 % par rapport à 2018 et de 17 % par rapport à 2017. Une nouvelle progression des recrutements de cadres était attendue pour 2020. En effet, l'expertise à forte valeur ajoutée des cadres constitue pour les entreprises un levier décisif pour poursuivre leur croissance et réussir leurs transformations, qu'elles soient digitales, environnementales ou réglementaires. La crise du Covid-19 est venue infléchir très fortement cette dynamique. En avril 2020, les offres d'emploi cadre, publiées sur le site apec.fr, ont affiché une chute de 62 % par rapport à avril 2019. Toutes les régions et tous les secteurs d'activité sont concernés, les territoires et secteurs structurellement clés pour l'emploi cadre étant même davantage touchés comme en Île-de-France (-67 %), dans les activités informatiques (-65 %), ou en ingénierie-R&D (-65 %).

Si la reprise progressive de l'ensemble des activités économiques pourrait relancer les recrutements, l'impact de la crise sanitaire sur la situation économique restera massif. Le reflux devrait être nettement plus important que lors de la récession de 2008, laquelle avait entraîné une contraction de 28 % des recrutements de cadres. Les effets du choc pourraient entraîner une destruction d'emploi cadre, c'est-à-dire une diminution du nombre de cadres en poste : une première depuis 1993.

Le marché de l'emploi des cadres reste toutefois spécifique et ces derniers devraient être moins exposés que les salariés non-cadres et en particulier ceux en contrat court (intérim, CDD). De surcroît, pour rebondir, les compétences spécifiques des cadres resteront indispensables aux entreprises, quel que soit le contexte économique.

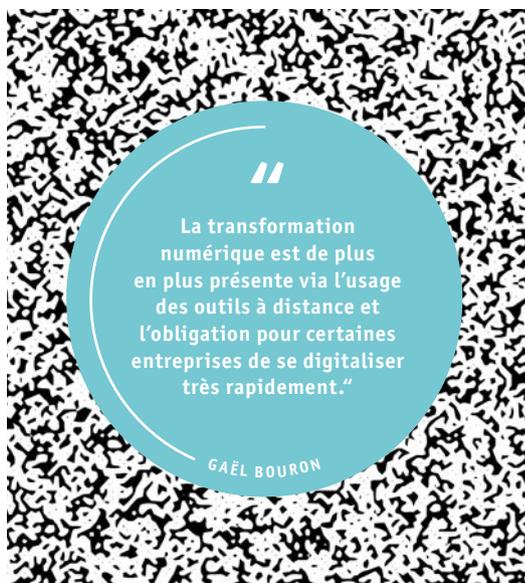


Gaël Bouron
Responsable adjoint
du pôle études, à la DDEA
(direction des données,
études et analyses) à l'Apec



-62 %

d'offres d'emploi cadre
en avril 2020 vs avril 2019



Comment l'Observatoire va-t-il appréhender les impacts de la crise sanitaire sur les recrutements de cadres ?

— Nous allons revoir les prévisions de recrutements de cadres en 2020 à partir de différents scénarios macro-économiques. Nous examinerons aussi, à plus long terme, notamment grâce à nos différents baromètres annuels, la profondeur des transformations à l'œuvre sur les relations au travail, les souhaits de mobilité des cadres ou encore les pratiques de recrutement des entreprises. Par ailleurs, nous travaillons à la mise en place dès septembre 2020 d'un suivi très régulier des préoccupations des cadres et des entreprises, pour alimenter les réflexions sur leurs besoins et détecter les points d'inflexion.

De nouvelles études sont-elles prévues pour mieux comprendre les mutations à l'œuvre ?

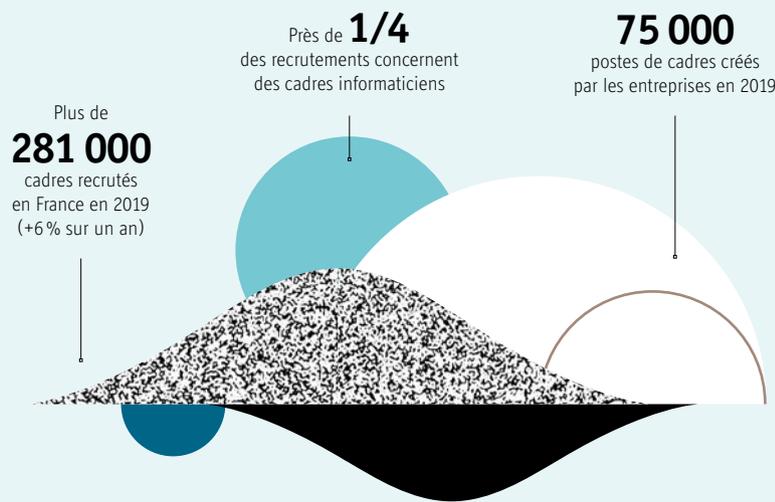
— L'une des évolutions, à savoir le télétravail, est déjà en partie installée, comme le montre notre étude réalisée début 2020 sur les nouveaux enjeux du management : 37% des managers étaient concernés par le télétravail au sein de leur équipe. Nous devons d'ailleurs diffuser deux études au printemps 2020, dont l'une sur le télétravail chez les cadres, et l'autre sur le rapport au salariat des cadres de moins de 35 ans. Les données étant désormais en partie obsolètes, nous allons refaire une enquête en septembre, afin de disposer d'une vision pré- et post-crise. Et nous avons surtout un nouveau programme d'études en préparation, afin d'être au plus près des préoccupations des cadres et des entreprises.

Les enjeux majeurs pour l'emploi cadre en 2020 identifiés par l'Apec sont-ils toujours d'actualité ?

— Les cinq enjeux que nous avons identifiés se sont même accentués et de nouveaux viennent s'y ajouter. Ainsi, la transformation numérique est de plus en plus présente via l'usage des outils à distance et l'obligation pour certaines entreprises de se digitaliser très rapidement. La redéfinition des compétences est toujours à l'œuvre, conduisant les cadres à allier expertise et capacités d'adaptation pour réagir rapidement aux transformations de l'entreprise et de l'environnement. La recherche de sens et d'équilibre vie privée/vie professionnelle est une tendance de fond qui s'est encore renforcée. La prise en compte des inégalités se poursuivra avec l'insertion et l'évolution professionnelle des jeunes et des seniors, très fragilisés dans le contexte à venir. Enfin, la différenciation par la promesse employeur reste d'actualité, mais met à jour de nouveaux enjeux quant aux besoins de minimiser les risques dans les recrutements, côté cadres comme côté entreprises.

Éclairer les transformations du marché de l'emploi cadre

Face aux mutations structurelles et organisationnelles qui traversent le tissu économique et transforment le marché de l'emploi, l'Observatoire de l'emploi cadre de l'Apec apporte son expertise pour éclairer les stratégies des cadres et des entreprises. Cinquante études ont été publiées en 2019.



Pour mieux appréhender les évolutions du marché de l'emploi cadre et aider l'ensemble des parties prenantes à prendre des décisions éclairées, les travaux de l'Observatoire s'articulent autour de trois grandes problématiques structurantes :

- les recrutements, examinés dans leur volumétrie et via les processus qui les structurent ;
- les trajectoires professionnelles, de l'insertion jusqu'à la retraite, avec une attention particulière portée aux disparités ;
- les compétences, analysées par le prisme de l'évolution des métiers et des impacts des changements de société sur ce qui est attendu des cadres et des entreprises.

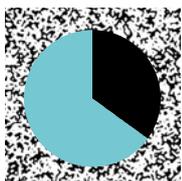
En 2019, l'Observatoire a ainsi pu appréhender les difficultés de recrutement, analyser l'impact de la transformation numérique, interroger les enjeux de la formation professionnelle ou bien encore rendre compte de l'évolution des pratiques de recrutement ces dix dernières années. L'Apec conforte ainsi son expertise et son rôle clé, avec la publication chaque année d'un document prospectif de synthèse qui donne aux entreprises et aux cadres des clés de décryptage face aux mutations de l'emploi. Transformation numérique, redéfinition des compétences, différenciation par la promesse employeur, recherche de sens et d'équilibres et prise en compte des inégalités : tels sont les cinq enjeux majeurs identifiés par l'Observatoire de l'Apec, pour l'emploi cadre en 2020.

📍 PROPOSER DES CLÉS DE COMPRÉHENSION ET D'ACTION

Dans un marché de l'emploi mouvant, l'anticipation se révèle un facteur clé. C'est dans ce sens que l'Apec interroge l'évolution des pratiques RH et des métiers par des études ciblées.

Pour

65 % des cadres, le portage salarial peut être une réponse aux aspirations des salarié.e.s



Concilier sécurité et liberté

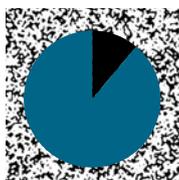
Malgré un attachement certain à l'égard du salariat, 57% des cadres seraient tentés par d'autres formes d'emploi, notamment le portage salarial, mais à la condition de pouvoir continuer à percevoir des revenus réguliers. Selon l'étude menée par l'Apec et le Peps (syndicat des Professionnels de l'emploi en portage salarial), un peu plus d'un quart des cadres (28%) envisageraient d'avoir recours au portage salarial dans les trois ans à venir. ●

UNE DÉCENNIE DE PRATIQUES DE RECRUTEMENT À LA LOUPE

Dans son dernier baromètre annuel sur les évolutions des pratiques de recrutement et les nouvelles approches des recruteurs, il apparaît que l'offre d'emploi reste le premier canal privilégié avec 89% d'utilisation, suivie par la candidature puis le réseau relationnel. Les réseaux sociaux se hissent à la 4^e place. Leur usage a été multiplié par 4 en 10 ans pour atteindre 53%. ●

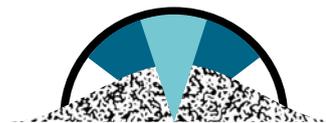
1^{er}

canal de recrutement de cadres : l'offre d'emploi, mobilisée par 89 % des entreprises



x3

pour le nombre d'offres d'emploi d'ingénieurs en intelligence artificielle en 2 ans



12 métiers d'avenir dans l'industrie et le bâtiment

L'Apec et CESI ont publié en 2019 le 3^e volet de leur revue de tendances, dans le cadre du projet DEFI&Co. Il examine l'impact des évolutions technologiques, réglementaires et sociétales sur les compétences cadres dans l'industrie et le bâtiment, et pointe l'émergence de métiers comme ceux de BIM manager, d'ingénieur en efficacité énergétique, de consultant cyber ou de *chief data officer*. ●

PROPOSER DES CLÉS DE COMPRÉHENSION ET D'ACTION

(Suite)

La formation professionnelle, un levier d'évolution apprécié par les cadres

La formation professionnelle continue bénéficie d'un regard très positif de la part des cadres. Ils sont conscients de son rôle dans le perfectionnement de leurs compétences, la capacité à prendre du recul ou à améliorer la confiance en soi mais également dans le cadre d'une prise de poste ou du développement d'un réseau professionnel. Des attentes s'expriment toutefois, notamment en matière de lisibilité des politiques de formation dans l'entreprise. ●

QUELS ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR LES TPE-PME ?

Selon une étude récente de l'Apec, les TPE-PME, soumises à des contraintes de temps et à une forte pression économique, formalisent peu leurs projets numériques, le plus souvent de faible ampleur. Les entreprises qui s'engagent dans des démarches plus ambitieuses répondent davantage à une logique de transformation.

Dans les faits, les TPE et les PME sont peu enclines à demander un accompagnement extérieur par manque de temps, souci de confidentialité, méconnaissance ou inadéquation des dispositifs existants. ●

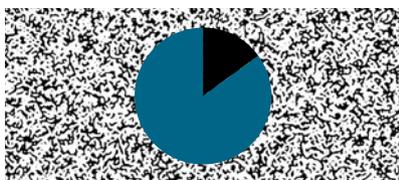
87 %

des entreprises utilisant les réseaux sociaux estiment qu'ils ne remplacent pas la diffusion des offres d'emploi sur les *jobboards*



Réseaux sociaux et recrutement : une évolution plus qu'une révolution

Particulièrement adapté au marché de l'emploi cadre, le recours aux réseaux sociaux s'est généralisé. Plus de 8 entreprises sur 10 mobilisent aujourd'hui les réseaux sociaux pour recruter des cadres et développer leur attractivité. Ils permettent aux recruteurs d'élargir le vivier de candidat.e.s potentiel.le.s. 9 entreprises sur 10 ayant recours aux réseaux sociaux estiment, en effet, qu'ils permettent d'accéder à un nombre plus important de profils et de candidatures. ●



85 %

des entreprises mobilisent les réseaux sociaux pour recruter des cadres

Regards sur les enjeux de l'employabilité de demain

Des métiers repensés autour de socles de compétences, de nouvelles modalités de collaboration et de management, un rapport au travail en constant renouvellement, etc. Quelles sont les grandes évolutions à l'œuvre sur le marché de l'emploi ?



32

ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Interview Jessica GONZALEZ-GRIS
Déléguée Emploi Formation de la Fédération Syntec



34

QUEL SERA LE MÉTIER DE RECRUTEUR DEMAIN ?

Interview Rémi BOYER
DRH groupe & RSE de Korian



36

LE CHALLENGE DE L'EMPLOYABILITÉ CONTINUE

Interview Pierre COURBEBASSE
Président de la Fédération
de la formation professionnelle



38

CADRES : DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES À TROUVER

Interview Pierre LAMBLIN
Directeur Données, études
et analyses de l'Apec



40

PROSPECTIVE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISE

Interview Régine MONTI
Professeure associée du Cnam, chercheuse au Lirsa ;
directrice associée du Gerpa



41

LES ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL

Interview Patrick LEVY-WAITZ
Président de la Fondation Travailler autrement

Anticiper les besoins en compétences

Si les métiers ne devraient pas connaître de bouleversements dans leur dénomination et leur nomenclature dans les années à venir, il n'en est pas de même pour les compétences nécessaires à leur exercice. Anticiper ces besoins en compétences constitue un enjeu majeur de compétitivité pour les entreprises et d'employabilité pour les salarié.e.s.

« Une révolution des compétences qui ne fait que commencer » : l'enquête prospective de l'Apec sur le marché de l'emploi d'ici à 2030 met en exergue cette évolution appelée à prendre davantage d'ampleur dans les années à venir, sous l'effet notamment des transitions numérique et écologique. Outre les compétences métiers et les habilitations techniques, les compétences transversales et relationnelles devraient être de plus en plus recherchées, rebattant ainsi les cartes des stratégies RH.

L'ÈRE DES MULTI-COMPÉTENCES

Capacités d'adaptation, de communication, d'autonomisation, mais aussi management d'équipes, gestion de projets, approche systémique, savoir-être, etc. autant de compétences qui se révéleront essentielles pour faire évoluer l'exercice des différents métiers. Une logique de multi-compétences, que chacun devra s'attacher à étoffer en permanence. Reste à définir les compétences qui seront nécessaires demain.

UN ENJEU POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Le défi est de taille pour la compétitivité des entreprises. La prospective métiers mise en place par les branches professionnelles ou la constitution de groupes d'employeurs dans les territoires constituent autant d'outils pour aider les entreprises à mieux appréhender leurs différents écosystèmes de compétences et à adapter efficacement leurs politiques de recrutement et de formation continue.

UN TOURNANT DÉJÀ PERÇU PAR LES CADRES

Déjà en 2018, 64 % des cadres de l'industrie et de la construction estimaient que la transformation numérique avait un impact important et direct sur leur métier. La majorité des cadres envisageaient de suivre une formation en lien avec la transformation numérique dans les prochaines années. Et les nouvelles attentes, générées par les mutations sociétales et technologiques à l'œuvre, sont d'ores et déjà appréhendées. Dans une étude de l'Apec sur les compétences attendues chez les cadres publiée fin 2019, les trois quarts des personnes interrogées considéraient que la polyvalence était aujourd'hui plus importante que l'expertise dans l'exercice de leur mission ; expertise pourtant toujours jugée comme essentielle.



JESSICA GONZALEZ-GRIS
Déléguée Emploi Formation de la Fédération Syntec

“
Les synergies avec les acteurs de l'emploi et de la formation sont primordiales, notamment pour construire et consolider des indicateurs communs.”

Quels seront les principaux défis pour les entreprises de votre secteur ?

_ La Fédération Syntec regroupe des métiers d'ingénierie, de conseil et du numérique, de l'événement et de la formation professionnelle, soit un panel très large avec des attentes différentes, que l'Opiiec, notre observatoire prospectif des métiers et des qualifications, nous permet de mieux appréhender. Parmi les défis à relever, figurent la féminisation des métiers, surtout dans le secteur du numérique et de l'ingénierie, et la diversification des parcours professionnels pour répondre aux besoins en compétences, en s'émancipant dans certains cas de la formation initiale.

Avez-vous défini des pistes d'actions ?

_ Pour répondre aux forts besoins en recrutement du secteur numérique, nous encourageons, par exemple, les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage. Nous souhaitons également attirer des personnes en seconde partie de carrière, désireuses de se former sur d'autres champs de compétences. Il nous semble également intéressant de réfléchir aux modes d'organisation du travail, nous avons ainsi lancé une étude sur le télétravail en décembre 2019.

Et pour fidéliser les salariés, nos entreprises sont sensibilisées au renforcement de leur marque employeur et de leur politique RSE.

Comment les entreprises peuvent-elles devancer leurs besoins en termes de recrutement ?

_ L'anticipation est un sujet-clé et c'est une question en même temps très difficile. Notre observatoire nous permet d'avoir une meilleure visibilité sur les mobilités, les nouvelles compétences requises, les besoins de formation et de réajuster nos actions. Toutefois, entre le moment où une étude est initiée et celui où elle aboutit, il peut arriver que les entreprises expriment déjà d'autres besoins. Nous avons également mis en place des outils via le site de notre observatoire www.opiiec.fr pour donner la possibilité aux entreprises de renseigner leurs besoins en recrutement, ce qui nous donne une idée précise des métiers sous tension et nous permet de travailler sur l'offre de formation avec les universités ou d'autres acteurs, par exemple, sur des contrats de professionnalisation ou d'apprentissage, des Certifications de Qualification Professionnelle (CQP) ou encore des Préparations Opérationnelles à l'Emploi (POE) à mettre en place.

Quelles synergies vous sembleraient pertinentes pour mieux anticiper les besoins en compétences ?

_ Les synergies avec les acteurs de l'emploi et de la formation sont primordiales, notamment pour construire et consolider des indicateurs communs et créer des cartographies par secteur sur des sujets comme la formation, les métiers en tension ou bien encore la transition écologique.

Quel sera le métier de recruteur demain ?

Le modèle actuel des politiques de recrutement amorce une mutation qui s'inscrit dans le temps. De nouvelles stratégies devraient voir le jour en termes d'identification de potentiels, de gestion de métiers aux compétences élargies, et de formation. Avec, à la clé, l'instauration d'un véritable pacte d'employabilité entre entreprises et cadres.

L'enquête prospective réalisée dans le cadre du rapport annuel 2018-2019 de l'Apec fait état de difficultés grandissantes rencontrées par les entreprises dans leurs recrutements. L'identification par les entreprises de leurs besoins en compétences à court et moyen terme devient cruciale dans certains secteurs en tension peinant à recruter. Le recours aux traditionnels outils, tels les diplômes et les qualifications pour évaluer les compétences clés transversales et comportementales, se révèle insuffisant.

LES COMPÉTENCES ET LES VALEURS AU CENTRE

Comment identifier les compétences élargies des candidats et des candidates lors du processus de recrutement ? À cette délicate question, certaines entreprises répondent par le déploiement d'approches « augmentées » dépassant la sélection par le CV et l'entretien d'embauche.

Parmi ces approches : les dispositifs d'immersion mis en place lors des phases de recrutement pour favoriser les interactions entre les candidat.e.s et les équipes en place. De cette façon, les entreprises se donnent les moyens d'une évaluation plus fine du potentiel des futures recrues, accédant ainsi à des profils plus atypiques. L'intelligence artificielle vient aussi impacter certaines pratiques de recrutement. Ces nouveaux outils resteront-ils un appui pour le recruteur lui permettant d'optimiser l'adéquation entre les profils recherchés et les compétences demandées ? Ou transformeront-ils durablement les stratégies de recrutement des entreprises ? La question reste encore posée.

DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES REPENSÉES

Si l'anticipation des besoins en compétences s'avère essentielle, la gestion des ressources humaines tournée vers une employabilité durable apparaît également comme un levier indispensable au développement des entreprises. Cette évolution tend à transformer la relation de travail. Elle conduit l'entreprise à considérer les collaborateurs et les collaboratrices également comme des clients, signant un pacte d'employabilité, favorisant leur montée en compétences et leur fidélisation. Il s'agit d'un réel enjeu pour certains recruteurs qui doivent mettre en avant une promesse employeur robuste et engagée afin d'émerger et d'attirer dans des secteurs où les talents sont rares.



RÉMI BOYER
DRH groupe & RSE de Korian

“

La crise du Covid a créé une nouvelle grille de lecture par rapport à la capacité des cadres à traverser ce genre d'épreuves et à montrer leurs capacités de résilience.”

La crise sanitaire a-t-elle modifié votre manière de recruter ?

— En tant qu'acteurs de soins au sein de maisons de retraite médicalisées et de cliniques spécialisées, nous étions directement confrontés à la pandémie. Nous avons dû renforcer les équipes opérationnelles en recrutant 4 500 personnes en trois mois. À cet effet, nous avons constitué une cellule de *sourcing* RH composée d'une trentaine de personnes, chargée de présélectionner des profils pour aider nos 400 sites à recruter. Nous avons également fait appel à une plateforme interactive développée par la start-up MedGO, visant à mettre en relation des intérimaires et vacataires et nos établissements de soins.

Quels sont les fondamentaux du processus de recrutement et ses évolutions ?

— Pour les recrutements de cadres supérieurs et de dirigeants dont je me charge, le socle reste celui de l'entretien individuel physique d'une heure. Outre la vérification des *hard skills*, donc le socle technique en quelque sorte, j'essaie toujours de cerner les *soft skills*, qui les complètent. Je suis surtout intéressé par l'empathie et une forme d'équilibre entre le sens du *care*¹ et la rationalité inhérente

à toute entreprise. De façon générale, je demande aux équipes RH de mécaniser l'amont pour humaniser l'aval. C'est-à-dire, d'une part, de renforcer le *sourcing* via les réseaux, les *jobboards*, les algorithmes de matching, et d'autre part, de devenir « conseils en recrutement ».

Comment envisagez-vous l'avenir proche en termes RH ?

— Nous avons de très gros besoins de ressources sur des métiers en tension. Il nous faut innover pour améliorer leur attractivité. De même, nous travaillons sur des programmes de fidélisation, de formation et de développement de carrière à destination de nos 5 000 cadres, dont la plupart exercent des métiers en forte pénurie : médecins, directeurs d'établissements, cadres de santé et infirmières coordinatrices notamment.

Pensez-vous que votre métier sera amené à changer ?

— Dans un monde extrêmement difficile à décrypter et à gérer, le rôle du RH sera de limiter les risques de recrutement. Les erreurs de casting managériales coûtent beaucoup plus cher que les erreurs stratégiques ou économiques. Demain, il faudra proposer une offre RH et un contrat social qualitatif pour que nos salariés s'épanouissent et veuillent rester. Je suis persuadé que les entreprises vont se retrouver confrontées encore plus à une guerre des talents. En effet, la crise du Covid-19 a créé une nouvelle grille de lecture par rapport à la capacité des cadres à traverser ce genre d'épreuves et à montrer leurs capacités de résilience.

¹ Care : l'attention et le soin à la personne

Le challenge de l'employabilité continue

Dans un marché de l'emploi reposant sur de nouveaux socles de compétences et de nouvelles formes de collaboration, les salariés semblent appelés à vivre des parcours professionnels de plus en plus ouverts, avec un enjeu central : l'acquisition de nouvelles compétences dans une logique d'employabilité renforcée et continue.

Cette logique d'employabilité sera au cœur de la relation de travail, avec des perspectives d'évolution de carrière pour les salarié.e.s et de montées en compétences régulières, favorisant la mobilité au sein de l'entreprise.

LA FORMATION, UN RÔLE CLÉ

Dans un contexte de transformation des métiers et des compétences, la formation professionnelle continue, dont les contours ont été redessinés par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, joue un rôle clé dans la sécurisation des parcours professionnels. En témoignent l'évolution des dispositifs et des moyens d'accès à la formation, tels que la création du compte personnel de formation ou le développement de la validation des acquis de l'expérience. L'étude de l'Apec, « Les cadres et la formation professionnelle » montre que, les bénéfices offerts par la formation sont importants à long terme, que ce soit pour conforter une prise de poste ou pour acquérir de nouvelles compétences dans le cadre d'une évolution.

L'enjeu pour la formation professionnelle est de s'adapter à ces nouvelles attentes en termes de compétences, avec de nouvelles modalités d'acquisition des connaissances et de nouveaux champs d'apprentissage, centrés autour des compétences transversales et relationnelles.

DE NOUVELLES MOBILITÉS INTERNES

Les mobilités offertes par l'entreprise constituent un autre levier de développement de l'employabilité continue, à travers la diversification des expériences des collaborateurs et des collaboratrices au sein des organisations et la conception de programmes de mobilité interne, de découverte ou d'immersion dans un autre service ou un autre pays.

L'enjeu est, plus que jamais, la valorisation d'expériences apprenantes, de plus en plus nombreuses et diverses, constituant la base d'une relation de travail équilibrée, au service du développement de l'entreprise et de l'épanouissement professionnel des collaborateurs et collaboratrices. Un enjeu de taille pour les entreprises et les politiques RH appelées à évoluer, tant sur le recrutement que sur l'accompagnement, la formation et la fidélisation des salarié.e.s.



PIERRE COURBEBAÏSSE

Président de la Fédération de la formation professionnelle (FFP)

“

La compétence est un véhicule de croissance pour les entreprises et les salariés.”

Quel est le rôle de la formation continue face aux transformations du marché de l'emploi ?

— Parmi les évolutions majeures, figure le développement du télétravail, appelé à poursuivre son essor dans certains secteurs d'activité et certaines zones géographiques. La formation accompagne ce mouvement via le développement de contenus dédiés aux techniques de management à distance et la mise en place de sessions de formation en distanciel. Autre évolution majeure avec la transition numérique : la formation continue permet de réduire la fracture numérique et ainsi de consolider l'employabilité. Quant à la crise sanitaire, la formation a un rôle essentiel dans la reprise, car elle permet d'acquérir de nouvelles compétences ou d'en développer certaines. La compétence est un véhicule de croissance pour les entreprises et les salariés. Elle garantit plus de capacités d'adaptation, d'agilité, et moins de risques d'exposition au chômage.

Quels seront les effets de ces évolutions sur l'offre actuelle de formation ?

— Le distanciel occupera une part croissante sans pour autant faire disparaître le présentiel, avec davantage de *blended-learning* et une offre

de formations plus séquencées et modulables, offrant à chaque individu davantage d'autonomie. On ira également vers une plus forte productivité pédagogique de la formation. Il n'y aura plus de formation sans mesure de son efficacité, avec un nécessaire dépassement du seul indicateur de satisfaction. La question de la certification des compétences deviendra également incontournable.

Comment répondre de manière rapide aux besoins des entreprises et de leurs collaborateurs ?

— Cette question se révèle beaucoup plus prégnante dans les PME-TPE, les grandes entreprises pouvant fonder leurs besoins sur la GPEC¹. Mais il est certain que le développement des compétences ne peut pas reposer uniquement sur l'entreprise ou sur le salarié. Le rôle des OPCO est, à ce titre déterminant, tout comme le compte personnel de formation pour le maintien de l'employabilité.

Quels sont les axes de développement pour garantir à chacun une employabilité durable ?

— Les *soft skills*, bien sûr, constituent un champ de compétences que la formation doit continuer à investiguer. Il est également important de mener des réflexions sur la formation des seniors, notamment pour les cadres. C'est un enjeu essentiel aujourd'hui en termes de maintien dans l'emploi. Enfin, la diversification des modalités de formation s'accompagnera d'un retour en force des formations-actions, comme l'apprentissage ou l'alternance.

¹ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Cadres : de nouveaux équilibres à trouver

La transformation numérique, la transition écologique, les nouvelles formes d'organisation du travail, les nouveaux modes de management, les évolutions réglementaires, ect., autant de facteurs qui impactent et impacteront les métiers dans les entreprises. Face à ces enjeux, les cadres, quel que soit leur niveau de responsabilité, managers, experts ou non, sont à la recherche d'un nouvel équilibre.

Selon l'étude récente de l'Apec « Compétences attendues chez les cadres », si l'expertise métier reste un attendu incontournable, 3 cadres sur 4 considèrent qu'il est important de faire preuve d'une grande polyvalence. Pour 60% des cadres interrogés, la conciliation de ces deux impératifs est un défi.

UN PANEL ÉLARGI DE COMPÉTENCES

Les compétences métiers restent le plus majoritairement citées (72% des cadres), talonnées par des compétences transverses comme la gestion de projets (70%), l'organisation (66%) et des *soft skills* telles l'adaptabilité (60%) et l'écoute (54%).

DE NOUVELLES ATTENTES À L'ÉGARD DES CADRES MANAGERS

Selon l'étude « Les nouveaux enjeux du management », près des trois quarts des managers ont constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices. Essentiellement relationnelles, les nouvelles compétences attendues concernent la responsabilisation des équipes ou la dynamique collaborative, et ce, dans des organisations de plus en plus digitales, agiles et fonctionnant en mode projet. Dans un environnement plus incertain et changeant, les managers devront être encore plus proches de leurs équipes. Ils resteront cependant évalués sur leur performance fondée principalement sur des critères d'excellence opérationnelle.

UN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES INDISSOCIABLE DE CELUI DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

La multiplicité des tâches dévolues aux cadres managers représente pour eux un frein en termes de temps disponible et de capacité à prendre de la hauteur. Ainsi, 4 managers sur 10 estiment que leur fonction est devenue plus difficile qu'avant, tout en continuant à s'y projeter. Conscients de devoir continuer à développer leurs compétences managériales, ils souhaiteraient pouvoir se former davantage.



PIERRE LAMBLIN,
Directeur Données, études et analyses de l'Apec

“

Le développement des compétences, en tant que facteur de maintien de l'employabilité, se révélera de plus en plus incontournable.”

Comment les cadres devront-ils se positionner dans les années à venir ?

_ Les marqueurs forts de l'identité des cadres restent des prérequis intemporels, à savoir l'expertise, la polyvalence, le pilotage de projets et l'adaptabilité, ce dernier point devenant fondamental. Les cadres managers, appelés à jouer un rôle de chef d'orchestre, devront faire preuve d'agilité et de capacité à s'adapter face à un environnement mouvant et à une conjoncture incertaine. Ils constitueront un rouage essentiel pour accompagner la mise en place de nouvelles manières de travailler et de nouveaux modes de management, avec notamment le développement du télétravail. Ils auront un rôle clé à jouer dans la fidélisation des salariés au sein d'entreprises plus numériques, collaboratives et sociales.

Quelles compétences développer pour sécuriser les parcours professionnels ?

_ Les cadres devront renforcer leurs compétences comportementales, soit le sens de l'écoute, la rigueur, l'autonomie, l'esprit d'équipe. Ils devront être en capacité d'accompagner le changement tout en fédérant leurs

collaborateurs et en les rassurant. Par ailleurs, le développement des compétences, en tant que facteur de maintien de l'employabilité, se révélera de plus en plus incontournable dans des parcours professionnels qui pourraient être plus discontinus. Les cadres devront faire le point sur leurs compétences, et notamment celles à même de renforcer leur expertise métier, leurs compétences transversales ou comportementales. La formation continue, l'accompagnement et le conseil en évolution professionnelle seront, à ce titre, déterminants pour sécuriser le parcours professionnel des cadres, en particulier ceux qui pourraient être davantage touchés par les répercussions économiques de la crise sanitaire.

Comment décririez-vous le portrait-type du cadre de demain ?

_ La plupart des métiers de cadres vont continuer à se transformer sous l'effet des évolutions conjoncturelles et des transformations structurelles : transformation numérique, transition énergétique, intelligence artificielle, évolutions réglementaires, etc. Les cadres devront maîtriser une palette de compétences techniques, transversales et comportementales : expertise métier ; polyvalence notamment en termes d'interdisciplinarité et d'accompagnement du changement ; pilotage de projet ; management d'équipe avec des capacités relationnelles, un sens de l'écoute et une aptitude à développer les compétences de leurs collaborateurs ; pratique d'une langue étrangère. Plus encore qu'aujourd'hui, il s'agira d'articuler expertise métier, polyvalence, interdisciplinarité et agilité.



RÉGINE MONTI

La prospective, c'est accepter que le monde est incertain. Cette définition singulièrement pertinente à l'aune de la crise sanitaire éclaire les réflexions de Régine Monti sur l'articulation entre l'anticipation et l'action au sein des entreprises.

Professeure associée du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), **Régine Monti** est chercheure au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (Lirsa, EA 4603) ; directrice associée du Groupe ressources prospective (Gerpa) et coauteure du livre *Le long terme comme horizon*.

Quelle est la place des démarches de prospective dans les stratégies des entreprises ?

— C'est une tendance de fond depuis une dizaine d'années. Aujourd'hui, ces démarches sont davantage liées aux projets de transformation des entreprises. Elles sont, en général, conduites par de petites équipes, et se développent autour d'études et de moments participatifs. On assiste également, au sein de ces démarches, à une accélération du passage entre la réflexion et les expérimentations, que ce soit dans les entreprises ou les collectivités locales. Les RH ont été en avance de phase sur le développement de cette prospective opérationnelle. Elles ont eu rapidement besoin de cerner les impacts des grandes tendances sociétales, technologiques, notamment sur l'organisation du travail, les compétences.

Les transitions numérique et écologique, et récemment la crise du Covid-19 marquent-elles un tournant pour les entreprises, en termes de politiques d'anticipation et de transformation ?

— Sur les transformations sociétales, tout d'abord, de nombreux travaux avaient été engagés sur le recours au télétravail ou bien encore sur l'évolution des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Les entreprises connaissaient déjà bien ces problématiques, mais celles-ci ont pris une ampleur sans précédent avec la crise sanitaire. Il existe, par ailleurs, aujourd'hui une grande incertitude sur l'articulation entre la crise écologique et la crise économique, la seconde risquant de masquer la première

pour de longues années. Le rôle de la prospective est de redonner des marges de liberté aux acteurs face à l'incertitude et d'aller vers un futur souhaitable. La relation entre prospective et crise reste fragile. Après la crise de 2008, il y avait eu une flambée de ces démarches, qui avaient été peu à peu abandonnées, deux ou trois années plus tard, sous la pression de la recherche d'économies de court terme et la domination des politiques de rationalisation. Or, la prospective permet la reconstruction, par l'audace, l'innovation, la fédération des énergies, et c'est sans doute les éléments dont les entreprises ont aujourd'hui besoin, notamment les PME.

Comment les TPE-PME peuvent-elles articuler anticipation et gestion de leur activité en temps de crise ?

— Le sujet de la prospective est sans doute développé davantage dans les pôles réunissant les PME comme les pôles de compétitivité qu'au sein des PME elles-mêmes. Toutefois, les PME constituent des lieux très vivants de cette articulation entre anticipation et action car les dirigeants doivent faire face aux changements, agir et s'adapter, innover très rapidement. La difficulté aujourd'hui pour ces entreprises est de gérer la réalité de la crise tout en poursuivant une réflexion sur la façon dont cette crise a pu accentuer ou, au contraire, ralentir certaines évolutions qui étaient à l'œuvre dans leurs secteurs d'activité. Il est important que les PME engagent des réflexions communes au sein de leurs écosystèmes et mettent à profit leur agilité, afin de gérer l'incertitude par une capacité de réponse rapide, collective et innovante.



PATRICK LEVY-WAITZ

Digitalisation des outils de travail, développement de nouvelles formes d'emploi, essor du télétravail dû à la crise sanitaire, Patrick Levy-Waitz revient sur les évolutions du rapport au travail et leurs impacts pour les entreprises.

Patrick Levy-Waitz est président de la Fondation Travailler autrement

Le rapport au travail connaît-il une évolution ou une révolution ?

— La crise sanitaire oblige la société tout entière à repenser le travail. C'est une évolution pour les organisations qui avaient déjà réfléchi sur les usages, les process, le management, etc., des nouvelles façons de travailler mais d'autres organisations ont subi la situation. Elles connaissent donc une révolution.

Avant la crise sanitaire, le télétravail, qui porte, en son sein, un fort besoin d'adaptation et d'acculturation, ne concernait qu'une poignée d'entreprises. Après les dernières évolutions légales, c'est le confinement qui a bousculé notre culture du présentiel, faisant la preuve que télétravail et performance sont compatibles. Espérons que ces (r)évolutions irrigueront désormais l'ensemble des entreprises et concerneront tous les travailleurs qui souhaitent explorer le « travailler autrement ». L'attrait du travail en mode projet avec des collaborateurs « in & out » de l'entreprise (TPE, freelances, microentrepreneurs, portage salarial, etc.) va, de plus, révolutionner la digitalisation des usages professionnels et accélérer le travail collaboratif. Et c'est une bonne nouvelle !

Quels impacts pour les entreprises et les managers ?

— Le principal impact, c'est d'avoir permis de démontrer que ce qui était considéré comme impensable est aujourd'hui possible. Désormais, il faut accélérer notre agilité et renforcer le lien social qui s'est parfois détendu pendant la période de confinement.

Les outils numériques sont devenus indispensables pour les métiers de services mais aussi le monde industriel. Et dans le cadre des recrutements à venir, les entreprises qui n'auront pas su se transformer risquent d'être jugées moins attractives. Par ailleurs, les jeunes générations aspirent à plus d'indépendance et de liberté, notamment dans le choix de leur statut mais également de leurs lieux de travail. De plus, les nouvelles façons de travailler ont un fort impact sociétal : absence de temps perdu dans les embouteillages, diminution du stress lié aux transports en commun, plus grande autonomie dans l'organisation de la journée, etc., des changements pérennes répondant aux aspirations des salariés et dont les entreprises doivent tenir compte.

Qu'en est-il des nouveaux espaces de travail ?

— Les lieux de travail sont, en effet, en pleine mutation et portent une révolution des usages qui n'est pas dissociable d'une révolution de l'organisation de travail. En 2018, près de 1 800 tiers lieux avaient été recensés sur le territoire français. Ces espaces collaboratifs permettent de travailler hors de chez soi, hors de l'entreprise. Ils stimulent la créativité, contribuent à densifier les réseaux professionnels, proposent des équipements de qualité, hybrident les métiers, etc. Demain, l'infrastructure sera disponible, l'accessibilité numérique sera une réalité, les freins psychologiques seront levés. Il faut donc mailler le territoire par des lieux hybrides qui accueilleront l'éclatement progressif de l'entreprise dans son rapport à la production et des lieux pour rassembler pour raffermir, susciter et créer de nouveaux liens.

Conseil d'administration

- ▶ **Élisabeth Bauby**
MEDEF
- ▶ **Isabelle Bricard**
U2P
- ▶ **Christian Clémencelle**
Vice-président
CPME
- ▶ **Jean-François Cluzel**
CTFC Cadres
- ▶ **Laurent Da Silva**
1^{er} vice-président
MEDEF
- ▶ **Françoise Diard**
MEDEF
- ▶ **Pierre Damiani**
CFE-CGC
- ▶ **Nadine Gagnier**
CPME
- ▶ **Alain Grégoire**
MEDEF
- ▶ **Pierre-Matthieu Jourdan**
Trésorier
MEDEF
- ▶ **Marie-José Kotlicki**
Ugict-CGT
- ▶ **Christine Lê**
Présidente
CFE-CGC
- ▶ **Laurent Mahieu**
CFDT Cadres
- ▶ **Mélanie Méric**
MEDEF
- ▶ **Jean-Luc Molins**
Trésorier adjoint
Ugict-CGT
- ▶ **Marion Palm**
FO-Cadres
- ▶ **Éric Pérès**
FO-Cadres
- ▶ **Anne-Florence Quintin**
Vice-présidente
CFDT Cadres
- ▶ **Matthieu Rosy**
MEDEF
- ▶ **Isabelle Sancerni**
CTFC Cadres

Équipe dirigeante

- ▶ **Bertrand Hébert**
DIRECTEUR GÉNÉRAL
- ▶ **Philippe Dialynas**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
- ▶ **Véronique Dubois**
DIRECTRICE DE
LA COMMUNICATION
- ▶ **Valérie Fenaux**
DIRECTRICE DU RÉSEAU
- ▶ **Sabine Frantz**
DIRECTRICE DES RESSOURCES
HUMAINES ET DE LA RSE
- ▶ **Bernard Garcia**
DIRECTEUR DES AFFAIRES
ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES
- ▶ **Hélène Halec**
DIRECTRICE MARKETING
ET EXPÉRIENCE CLIENT
- ▶ **Pierre Lamblin**
DIRECTEUR DES DONNÉES,
ÉTUDES ET ANALYSES
- ▶ **Boris Parsy**
DIRECTEUR DES SYSTÈMES
D'INFORMATION
- ▶ **Anne Vinagre**
DIRECTRICE DE
LA PERFORMANCE

Présidents des comités paritaires régionaux (CPR)

- ▶ Auvergne-Rhône-Alpes
Jean-François Gardais
- ▶ Bourgogne-Franche-Comté
Christian Clémencelle
- ▶ Bretagne
Jean-Marc Gillouard
- ▶ Centre-Val de Loire
François Huguet
- ▶ Grand Est
André Crapez
- ▶ Hauts-de-France
Didier Dernoncourt
- ▶ Île-de-France
Jean-François Foucard
- ▶ Normandie
François Ieracitano
- ▶ Nouvelle-Aquitaine
Abdelghani Achrit
- ▶ Occitanie
Marc Cohen-Solal
- ▶ Pays de la Loire
Benoît Barron
- ▶ Provence-Alpes-Côte
d'Azur & Corse
Frédéric Janvier

Délégués régionaux

- ▶ Auvergne-Rhône-Alpes
Éric Guillaumot
- ▶ Bourgogne-Franche-Comté
Dominique Dousot
- ▶ Bretagne
Olivier Maurin
- ▶ Centre-Val de Loire
Anthony Fumard
- ▶ Grand Est
Jacques Triponel
- ▶ Hauts-de-France
Valérie Fenaux
- ▶ Île-de-France
Guy Gustin
- ▶ Normandie
Marc Lesueur
- ▶ Nouvelle-Aquitaine
Danielle Sancier
- ▶ Occitanie
Jean-Sébastien Fiorenzo
- ▶ Pays de la Loire
Michèle Sallembien
- ▶ Provence-Alpes-Côte
d'Azur & Corse
Bruno Jonchier

L'Apec, acteur de référence du marché des compétences cadres

L'Apec, association privée et paritaire, agit pour fluidifier le marché de l'emploi cadre. Elle aide les entreprises, notamment les TPE et PME, à recruter les compétences cadres nécessaires à leur développement, grâce à sa connaissance des réalités des bassins d'emploi et à son réseau de 500 consultant.e.s expert.e.s, sur l'ensemble des territoires.

Premier diffuseur d'offres d'emploi cadre, l'Apec facilite la rencontre des besoins en compétences des entreprises avec les talents qualifiés. Sa profilthèque Candidapec permet aux cadres et aux jeunes diplômé.e.s, en recherche active d'opportunités, de rendre visible leurs compétences.

Opérateur national du conseil en évolution professionnelle, l'Apec peut d'autant mieux répondre aux enjeux de recrutement des entreprises qu'elle accompagne les cadres et les jeunes diplômé.e.s dans leurs projets d'insertion ou d'évolution professionnelle. Elle propose également des services de mise en relation à des fins de recrutement (salons, rencontres, etc.), avec des formats adaptés aux publics rencontrant le plus de difficultés d'accès à l'emploi : seniors, demandeurs d'emploi de longue durée et jeunes des Quartiers prioritaires de la politique de ville. L'Association répond ainsi aux missions d'intérêt économique et social inscrites dans son mandat de service public.

L'Apec accompagne ses clients face aux transformations du marché de l'emploi cadre, en s'appuyant sur les travaux de son observatoire. Une cinquantaine d'études sont publiées chaque année. Elles contribuent à éclairer les décisions des entreprises, des cadres et des acteurs de l'écosystème de l'emploi et de la formation professionnelle. À partir de ces données, l'Apec conçoit des indicateurs clés permettant aux cadres d'évaluer leur marché en fonction de la demande des entreprises.

Depuis sa création en 1966, l'Apec a toujours su être aux côtés de ses clients. Forte de cette expérience, elle sait que toute période de crise accentue les disparités. Celle qui traverse actuellement notre société est sans précédent. Alors qu'une grande majorité de cadres et de jeunes diplômé.e.s se questionnent sur leur projet professionnel à juste titre, une partie de la réponse viendra des entreprises et de leur faculté à s'adapter, à se réinventer dans leurs pratiques RH, managériales, organisationnelles. L'Apec est là pour tous.

Directeur de la publication : Bertrand Hébert / **Directrice de la communication :** Véronique Dubois / **Coordination éditoriale :** pôle contenus / **Crédits photos :** Cabrelli, FFP, M. Toussaint, Stéphane de Bourgies, Stéphane Didier, Cédric Helsly, Philippe Levy, Droits réservés / **Conception et réalisation :** aristophane | la nouvelle

