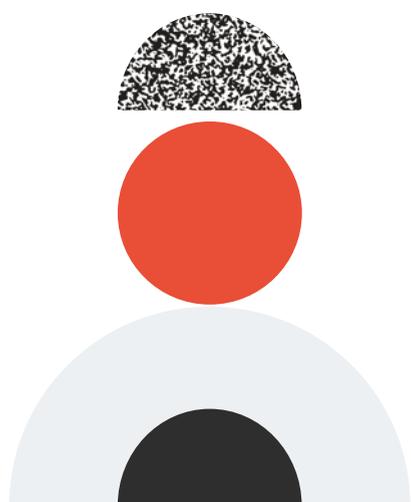
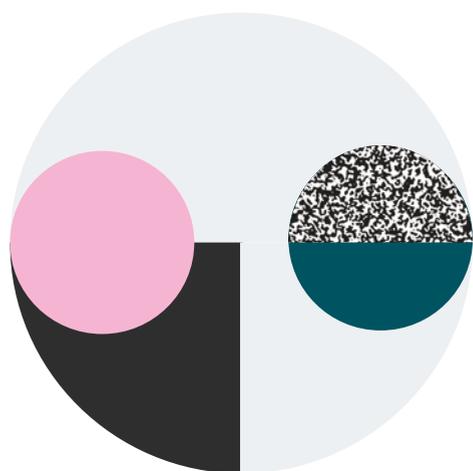


Au carrefour des transformations du marché de l'emploi cadre

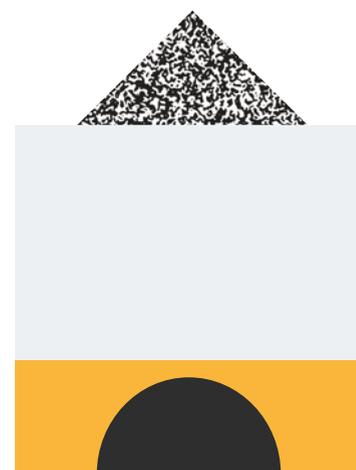
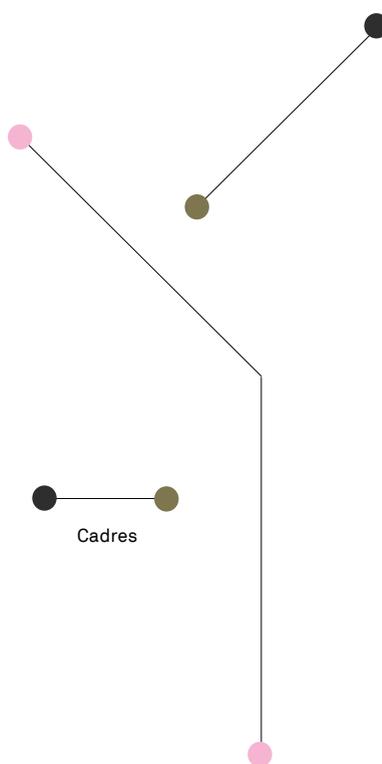
Rapport annuel — 2018 | 2019



Jeunes diplômés



Cadres



Entreprises

Territoires



Sommaire

RAPPORT ANNUEL 2018 - 2019

Au carrefour des transformations du marché de l'emploi cadre

CHAPITRE 1

Le marché de l'emploi d'ici 2030

04 _____

Compétences, parcours professionnels, nouvelles formes d'emploi : un marché du travail à l'heure de l'hybridation

12 _____

Outils digitaux, burn-out, vie personnelle : un rapport au travail à la recherche de nouveaux équilibres

18 _____

Compétences, leadership, valeurs : les cadres, repères d'un monde du travail en mutation

23 _____

Recrutement, management, gouvernance : les nouveaux modèles d'organisation pour les entreprises en 2030

CHAPITRE 2

Patrick Caré & Bertrand Hébert

30 _____

Interview croisée

CHAPITRE 3

L'Apec face aux mutations du marché de l'emploi

COMPRENDRE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

34 _____

Anticiper les transformations du marché de l'emploi

36 _____

Favoriser l'adaptation aux réalités terrain

38 _____

Activer le développement des entreprises

SATISFAIRE LES BESOINS EN COMPÉTENCES

42 _____

Accélérer sa visibilité

44 _____

Amplifier la qualité de ses recrutements

46 _____

Rencontrer les compétences qualifiées

50 _____

Histoire de confiance et de résultats : Transalley et l'Apec



— Régis de Closets est journaliste d'investigation indépendant depuis la fin des années 90. Il a animé plus d'une vingtaine de débats publics, comme « Des tensions sur le marché du travail aux besoins en compétences », organisés par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), ou encore les Rendez-vous de Grenelle du ministère du Travail. Il a également rédigé de nombreux dossiers tels que « l'Établissement français du sang 2035, quel horizon dans un monde qui change ? » et le hors-série « Observatoire du marché » du magazine *Bien Vu*. L'Apec a souhaité mettre ses qualités d'enquête et de rédaction au service d'un dossier prospectif sur le marché de l'emploi à l'horizon 2030.

Le marché de l'emploi d'ici 2030

CHAPITRE 1

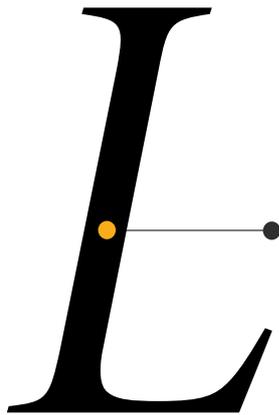
Compétences, parcours professionnels, nouvelles formes d'emploi: un marché du travail à l'heure de l'hybridation

PARTIE 1

Porté par les transitions digitale et environnementale, le marché du travail devrait apparaître en 2030 plus ouvert que jamais avec des métiers repensés autour de socles de compétences, des emplois conditionnés par une pluralité de formes de collaboration et des carrières construites sur un principe d'employabilité permanente.



__ Les métiers en 2030 : bienvenue dans l'ère des multicompetences __



a recherche de compétences est d'ores et déjà une problématique croissante et récurrente pour un grand nombre d'entreprises dans de nombreux secteurs.

À l'horizon 2030, elle devrait non seulement s'étendre à la majorité des domaines d'activité mais, surtout, passer d'un répertoire de compétences spécifiques dans les différents métiers à un champ de compétences polyvalentes permettant d'exercer son activité mais aussi de faire évoluer son poste à un rythme accéléré. L'évolution des métiers est un enjeu majeur de compétitivité pour les entreprises et d'employabilité pour les salariés.

UNE RÉVOLUTION DES COMPÉTENCES QUI NE FAIT QUE COMMENCER

En apparence, le paysage des métiers qui s'ouvre à l'horizon 2030 apparaît moins chamboulé que certains effets de la digitalisation ou de la numérisation auraient pu le laisser croire. Les projections volontiers alarmistes qui annonçaient qu'un tiers des emplois seraient exposés à une automatisation massive⁽¹⁾ et que 14 % des salariés auraient à quitter leur poste dans les dix ans à venir⁽²⁾ paraissent aujourd'hui devoir être nuancées.

L'impact des mutations technologiques sur la disparition ou l'apparition de métiers reste en effet particulièrement difficile à évaluer. Il dépend de facteurs externes délicats à anticiper – que ce soit le contexte réglementaire futur conditionnant le déploiement de ces innovations ou la contrainte environnementale. Il dépend également de la capacité d'adaptation continue des outils productifs à ces transformations, certes majeures mais pas toujours récentes. À titre d'exemple, un groupe comme Cetelem travaillait dès les années 70 avec des systèmes experts, ancêtres de l'intelligence artificielle.

Tous secteurs confondus, le taux d'emplois peu automatisables n'a d'ailleurs cessé d'augmenter depuis les années 90. Il est passé de 7,9 % en 2005 à 9,1 % en 2017⁽³⁾. Comme le remarque Cécile Jolly, cheffe de projet prospective métiers et mutations de l'emploi à France Stratégie, « *les métiers relèvent de traditions ancestrales qui évoluent mais au final, le nombre de ceux qui disparaissent ou apparaissent reste faible et les évolutions technologiques mettent du temps à produire leurs effets* ».

Si les métiers ne doivent pas tant changer dans leurs dénominations et nomenclatures, ils vont en revanche se transformer considérablement dans leur exercice. Les compétences nécessaires à leur exécution quotidienne connaîtront des évolutions et des élargissements que certains considèrent comme sans précédent.

DES TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE À L'ŒUVRE

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution constante des compétences requises pour exercer les différents métiers. L'étude de l'Apec sur l'évolution des compétences cadres⁽⁴⁾ évoque l'inflation réglementaire, la métropolisation et la mondialisation, l'innovation, ainsi que les transitions numérique et écologique.

Dans son exercice de prospective métiers réalisés tous les cinq ans⁽⁵⁾, France Stratégie pointe l'importance particulière des transitions numérique et écologique pour les années à venir. ●●●

⁽¹⁾ PWC, « *Workforce of the future: the competing forces shaping 2030* », 2018.

⁽²⁾ Mc Kinsey, « *Automation and the future of the workforce* », 2018.

⁽³⁾ OCDE, « *Perspective de l'emploi 2018* », 2019.

⁽⁴⁾ Apec, « *Évolution des métiers et des compétences cadres: quels enjeux?* », 2018.

⁽⁵⁾ France Stratégie et Dares, « *Les métiers en 2022* », 3^e édition, 2015.

●●● La transformation numérique ne devrait pas générer un volume important de nouveaux métiers. En revanche, elle rebattra largement le champ des compétences dédiées. Dans un secteur particulièrement exposé, l'Observatoire des métiers de la banque a conduit en 2017 une enquête prospective visant à évaluer l'impact des transformations liées à l'intelligence artificielle (IA)⁽⁶⁾. «*Aucun nouveau métier lié directement ou même indirectement au déploiement de l'IA n'a été identifié par les établissements, à l'exception des postes de data scientists qui correspondent en réalité à une évolution du métier d'informaticien-statisticien*, explique l'auteur de l'étude, Pierre Blanc, associé-fondateur au sein du cabinet Athling. *Ces nouveaux jobs ne devraient d'ailleurs pas représenter plus de cent unités par établissement. En revanche, une redéfinition d'ampleur devrait intervenir pour les métiers existants qui ne se conçoivent plus uniquement sur une base d'activités exercées et figées mais dans une approche élargie qui permet d'exercer et de faire évoluer les postes.*»

Un rapport de France Stratégie de 2018 complète cette vision sur les impacts de l'IA sur les organisations et l'exercice du travail, en soulignant des effets différenciés selon les secteurs d'activité. «*Demain, nous aurons besoin d'individus capables de créativité mais aussi capables de sortir des représentations mentales dominantes face aux changements*, explique Salima Benhamou, coauteure du rapport «*Avenir du travail et intelligence artificielle : quelles compétences pour demain ?*» France Stratégies 2018. Or, le système éducatif et la trop forte valorisation du savoir formel et académique sur le marché du travail restent un handicap majeur pour repenser nos organisations de manière plus inclusives et nous préparer à ces transformations.»

Moins évidente à appréhender dans ses impacts et son ampleur, la transition écologique devrait, elle, remettre en cause les compétences nécessaires à l'exercice des métiers. «*Cette transition est plus récente que la transition numérique et ne repose pas sur un seul bloc de technologies, mais sur un faisceau d'innovations d'origines diverses*, explique Cécile Jolly. *Elle sera certainement d'une ampleur inédite, car elle impactera tous les métiers à court ou moyen terme. On la voit aujourd'hui à l'œuvre dans certains secteurs liés à l'énergie, à la construction ou aux transports, mais elle concernera aussi l'ensemble des domaines de production comme de consommation. L'adaptation ne dépendra pas uniquement d'une révision de la formation initiale mais aussi et d'abord de l'adaptation continue de la main-d'œuvre et des postes.*»

D'UNE DÉMARCHE DE COMPÉTENCES À UNE LOGIQUE DE MULTICOMPÉTENCES

L'exercice des métiers est donc appelé à se transformer en profondeur, avec des périmètres de compétences élargies à mobiliser. Reste à définir quelles seront ces compétences nouvelles qui seront demain nécessaires pour exercer et faire évoluer les différents métiers.

L'entreprise RTE, spécialiste du développement et de

Demain, nous aurons besoin d'individus capables de créativité mais aussi capables de sortir des représentations mentales dominantes face aux changements.

la gestion des infrastructures d'électricité, a engagé il y a quatre ans un chantier de prospective pour mesurer les transformations attendues et les nouvelles compétences nécessaires à l'échelle de ses métiers opérationnels. Plus de cent salariés ont été conviés dans des groupes de travail pour projeter à l'horizon 2030 leurs activités impactées par des évolutions technologiques, mais aussi réglementaires, écologiques, institutionnelles et sociétales. «*Les constats ont montré que l'on risquait de manquer de compétences dites transverses qui permettent de sortir de son champ d'activité pour collaborer plus avec d'autres fonctions en interne ou à l'externe, avec les acteurs territoriaux notamment*, explique Didier Zone, l'un des promoteurs du projet au sein de l'entreprise. *Il s'agit de capacités d'adaptation, de communication, d'autonomisation. Ce sera un des enjeux majeurs dans les années à venir.*»

Le constat est partagé et complété par l'étude prospective sur les métiers du secteur bancaire⁽⁶⁾. «*Quand on interroge les établissements, il n'y a pas de compétences nouvelles propres aux transformations numériques qui apparaissent, en dehors de l'utilisation de nouveaux outils, mais plutôt une diversification des compétences existantes, avec des compétences plus transversales et comportementales qui sont mises en avant.*»

Il s'agit donc bien d'un développement de plus en plus généralisé de compétences dites comportementales ou transversales qui est à l'œuvre, nécessaires pour exercer son métier dans un contexte de plus en plus complexe. Nécessaires aussi pour le faire évoluer au rythme des transitions numérique ou environnementale grandissantes. Dans son étude sur les compétences cadres⁽⁴⁾, l'Apec liste un certain nombre de ces nouvelles compétences appelées à jouer un rôle grandissant : management d'équipe, gestion de projet, approche systémique, savoir-être. Cette ère des multicompetences va conduire à adopter une vision élargie des attentes liées aux métiers, au-delà des qualifications techniques et des compétences métiers habituellement requises. Selon l'étude de l'Apec, «*il y aura en définitive peu de nouveaux métiers mais la fonction que nous exercerons dans dix ou vingt ans se transformera plus ou moins imperceptiblement au fil des ans et nous demandera d'être capables d'acquiescer en permanence de nouvelles compétences.*»

COMPÉTENCES TRANSVERSALES
52 % des Européens se disent anxieux devant l'obligation de devoir acquiescer de nouvelles compétences rapidement.
ADP Research Institute.

En savoir + corporate.apec.fr

⁽⁶⁾ Observatoire des métiers de la banque - Athling, «*L'intelligence artificielle dans la banque: emplois et compétences*», 2017.

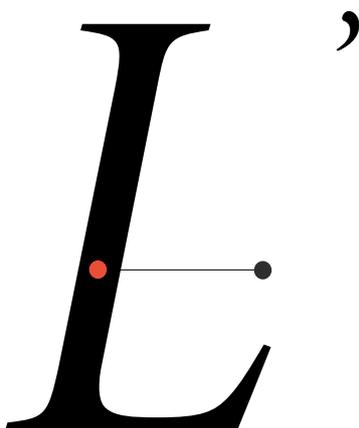
FILIÈRE AUTO : LES DÉFIS D'UN SECTEUR EN MUTATION

— **Motorisations propres, véhicules autonomes, usines automatisées, solutions de mobilité** : la filière automobile va connaître des mutations sans précédent dans les vingt prochaines années. À la clé, des impacts majeurs sur l'offre mais aussi sur les métiers d'un secteur qui pèse, pour ses seuls industriels (hors services) 404 000 salariés et près de 2,3 millions d'emplois indirects. « *On est face à un scénario inédit* », détaille Emmanuelle Pérès, directrice générale adjointe de la Plateforme de la filière automobile (PFA) qui a engagé en 2018 (avec l'Observatoire paritaire de la métallurgie) une étude prospective d'ampleur sur la transformation des métiers du secteur. « *D'ici 2030, les productions se composeront d'un tiers de véhicules électriques, un tiers de véhicules hybrides et un tiers de véhicules thermiques adaptés. Tous les acteurs et les métiers seront impactés.* »

— **La fin des motorisations diesel, à elle seule, devrait impacter entre 34 000 et 50 000 emplois et entraîner des changements de métier pour 15 000 salariés dans les années à venir.** Mais les effets attendus vont bien au-delà. « *L'autonomisation des chaînes de production affecte des métiers comme les caristes ou les tôliers alors que le développement des véhicules électriques, connectés voire autonomes, fait émerger de nouveaux métiers d'ingénieur ainsi que de spécialistes en habitacles connectés. Sans parler de l'essor des nouvelles compétences transversales et comportementales pour accompagner les profondes transformations des organisations.* » Si l'étude de la PFA cible les métiers en émergence, en transformation ou en voie de disparition, elle montre aussi que les évolutions ne seront pas toujours aussi linéaires et seront plus territorialisées qu'attendues. À titre d'exemple, les opérateurs d'usinage – métier actuellement en tension et pour lequel les efforts de recrutement sont dédoublés dans certaines régions – devraient à terme... disparaître!

— « **Nous sommes dans une nouvelle configuration où l'évolution des compétences transforme en continu les métiers** », explique Emmanuelle Pérès. Pour se repérer dans ce nouveau paysage des métiers, la PFA prépare d'ailleurs une plateforme d'employabilité inédite sur laquelle les internautes pourront notamment s'orienter vers les postes et formations les plus adaptés en fonction de leurs compétences. « *C'est un outil développé pour les actifs du secteur mais aussi pour les jeunes qui souhaitent rejoindre la filière et pour les dirigeants de PME afin d'accompagner leurs salariés dans la nécessaire anticipation des transformations.* »

__ Les emplois en 2030 : bienvenue dans l'ère de l'employeur élargi __



élargissement du champ des compétences dans les années futures conduira à transformer les modes d'exercice des métiers et les types d'emploi qui y seront associés. Si le salariat paraît rester le modèle dominant, il s'accompagnera d'une multiplicité de types de travail indépendant pour lesquels il faudra mettre en œuvre de nouveaux écosystèmes collaboratifs.

LES NOUVEAUX TRAVAILLEURS ATTACHÉS AU SALARIAT

À l'horizon 2030, la plupart des travailleurs français seront bel et bien encore associés au salariat – et ce même si les projections métiers de France Stratégie confirment une montée des emplois alternatifs au CDI (travail indépendant et contrats à durée limitée).

Le salariat reste la valeur étalon des postes à pourvoir : sa progression est d'ailleurs continue depuis plus d'un siècle. Et si une récente étude de l'Apec⁽⁷⁾ montre que 57 % des cadres se disent prêts à quitter le salariat pour d'autres formes d'emploi, 45 % mettent en balance la possibilité de bénéficier de la même régularité de revenus qu'à leur poste actuel et 28 % voient comme importante la possibilité de revenir au salariat. Néanmoins, le développement des formes alternatives de travail indépendant devrait continuer à progresser. Décliné en coworkers, freelances, slashers ou auto-entrepreneurs, le travail indépendant a augmenté de 25 % depuis 2003⁽⁸⁾ – soit dix fois plus vite que le salariat sur la même période. Essentiellement concentré dans les services (80 % des autoentrepreneurs y tra-

vailent), sa hausse continue est liée à des phénomènes de précarisation mais aussi de valorisation salariale. Cette montée en puissance du travail indépendant devrait être favorisée par le développement des compétences car leur élargissement annoncé devrait faire une place plus large à des modes d'exercice et formes d'emploi diversifiées.

LES ENTREPRISES À L'HEURE DES « HALOS D'EFFECTIFS »

Cette progression du travail indépendant et la pluralisation des statuts intermédiaires qui lui est associée devraient bousculer le marché du travail en offrant aux entreprises de nouvelles formes de collaboration possibles, autour de ce que certains appellent déjà des « halos d'effectifs ». « *On s'oriente vers de nouvelles dynamiques d'emploi qui associeront au salariat classique une diversité grandissante de modes de collaboration dont les contours restent à préciser* », constate Laurent Duclos, chercheur au sein du laboratoire Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (Idhes). Moins qu'une opposition entre salariés et travailleurs indépendants, c'est plus à une hybridation des statuts au sein d'une même entreprise, d'un même projet, voire d'un même service à laquelle on pourrait assister. En 2016, selon l'Insee, 27 % des entreprises avaient déjà eu recours aux services d'autoentrepreneurs, et une étude menée en 2018 par l'Antwerp Management School (AMS)⁽⁹⁾ montrait qu'à l'échelle européenne un quart des entreprises utilisaient déjà des freelances pour des missions clés.

DE NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION À INVENTER

Une telle approche suppose pour l'entreprise de faire évoluer les modes et périmètres de collaboration avec ces travailleurs extérieurs. Selon cette même étude européenne de l'AMS, 65 % des entreprises adoptent encore une approche informelle pour la gestion de leurs talents indépendants. Là où s'ouvre la perspective de vrais écosystèmes de compétences, le schéma reste celui d'une économie à la tâche et de collaborations ponctuelles.

Dans son rapport sur le DRH du futur⁽¹⁰⁾, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) envisage la reconfiguration de la fonction

⁽⁷⁾ Apec, « Salariat et autres formes d'emploi », 2019.

⁽⁸⁾ Observatoire Alptis de la protection sociale, « Travail indépendant : quels scénarios pour la France en 2030? », 2017.

⁽⁹⁾ SD Worx - AMS, « Next generation work: creating sustainable careers », 2018.

⁽¹⁰⁾ ANDRH, « RH 70 : 21 scénarii prospectifs des métiers RH », 2017.



TELMMMA

Prise de parole

Khadija El Gahodi

Khadija El Gahodi est directrice des ressources humaines de Telmma, PME francilienne spécialisée dans l'administration de biens immobiliers pour le compte de tiers.

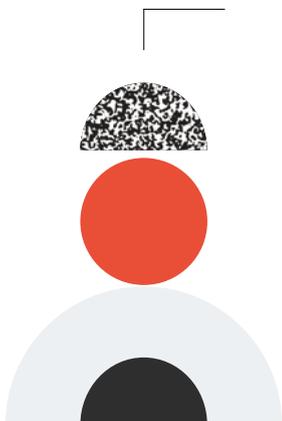
de gestion des ressources humaines (GRH) en gouvernance des personnes et des organisations (GPO). L'évolution du cadre réglementaire sera également un axe clé. Certains projets évoquent la création de certifications numériques permettant de valoriser les formations difficiles à tracer pour des travailleurs nomades.

L'observatoire Alptis de la protection sociale suggère même la création d'un statut unique du travailleur par lequel les droits seraient attachés directement à la personne et non pas à son statut. « *Le risque est que ce nouvel horizon d'émancipation promis aux indépendants les amène à lâcher la proie pour l'ombre et à échanger la subordination contre une dépendance économique, à son tour porteuse d'insécurité* », commente Laurent Duclos.

85%

des diplômés bac+5 et plus de la promotion 2017 étaient en poste un an après la fin de leur cursus.

—
Baromètre 2019 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s, Apec, avril 2019.



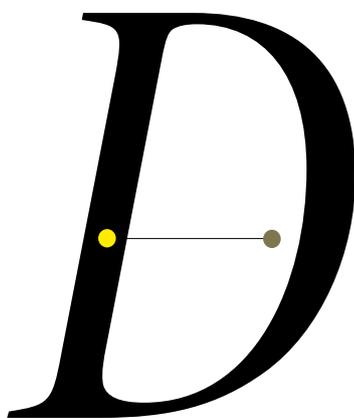
— **À quelles difficultés de recrutement êtes-vous confrontée et comment vous adaptez-vous?** Nous gérons en moyenne 30 entrées et sorties par an dans un marché très tendu, avec des concurrents comme Nexity ou BNP Paribas. Nous devons susciter l'envie pour nous différencier, d'autant que les jeunes que nous voyons ne sont plus simplement en attente de rémunération: ils veulent également un projet et des challenges qui les fassent évoluer. Nous leur présentons nos engagements et nos perspectives d'évolution, tout en étant conscients que l'on ne signe plus pour vingt ans avec eux, mais pour quatre ou cinq ans.

— **Vous avez choisi de faire évoluer l'entretien annuel pour l'adapter aux nouvelles attentes de vos collaborateurs. De quelle manière?** Nous avons en effet renforcé cet entretien annuel car la revue d'objectifs et la rémunération ne répondaient plus à l'ensemble des attentes et questionnements du personnel. Nous proposons deux autres rendez-vous plus ciblés. Le premier est un entretien de carrière, où le salarié peut parler de son employabilité, de ses besoins de formation ou des opportunités d'emploi. Il est conduit par un expert extérieur car la DRH n'est pas forcément l'interlocuteur le mieux placé pour aborder ces questions. Un autre entretien, centré sur la charge de travail, est proposé pour évoquer les difficultés de planning, les situations de stress, etc. Il peut se faire avec la RH, le manager ou le N+2.

— **La montée en compétences devient un enjeu clé. Comment travaillez-vous à l'accompagner au mieux?** Dans l'ère de la digitalisation, nous allons mettre en place des webinaires qui seront dispensés par nos experts (HSE, Patrimoine, juristes...). Le pilote est en cours. Nous sollicitons aussi la venue de consultants pour évoquer les dispositifs mis en place en vue d'inciter les salariés à devenir acteurs de leur avenir professionnel. Des formations dites collectives autour de l'actualité des métiers de l'immobilier sont aussi organisées par des intervenants extérieurs. La proximité avec des experts du Property Management, secteur dans lequel nous sommes des *pure players*, permet aux recrues une vraie formation métier.

En savoir + corporate.apec.fr

__ Les carrières en 2030 : bienvenue dans l'ère de l'employabilité continue __



ans ces entreprises de plus en plus ouvertes, aux compétences transversales accentuées, les salariés semblent appelés à vivre des parcours professionnels de plus en plus ouverts. La mobilité professionnelle va de plus en plus se décliner autour d'opportunités mais aussi d'acquisitions de compétences dans une logique d'employabilité renforcée.

DES SALARIÉS NOMADES, MAIS PAS MERCENAIRES

La mobilité professionnelle devrait rester à l'horizon 2030 une dynamique forte du marché du travail. Cet éclatement accéléré des parcours professionnels doit pourtant, là aussi, être relativisé. L'étude de l'Apec sur la mobilité professionnelle des cadres⁽¹¹⁾ montre ainsi que près des deux tiers des cadres envisagent un changement professionnel dans les trois ans à venir, mais pour 44 % d'entre eux il s'agit d'un changement de poste en interne. La course aux employeurs sans cesse

renouvelés et des salariés et cadres supposés mercenaires ne sont pas les réalités premières. Ni même les fameux millennials, que l'on dit particulièrement « zappeurs ». Selon un sondage Cornerjob⁽¹²⁾, ils sont ainsi 55 % à souhaiter rester cinq ans et plus dans la même entreprise – contre 26 % seulement visant une durée de trois ans.

À l'ère d'une montée en compétences qui doit être continue et d'une évolution constante des métiers, l'enjeu est plus la valorisation d'une employabilité, qui s'impose de plus en plus comme le nouveau mode de relation à instaurer avec l'employeur.

DE NOUVELLES APPROCHES COMMUNAUTAIRES PORTÉES PAR LES RÉSEAUX 2.0

L'influence des réseaux sociaux est, en la matière, particulièrement éclairante. Leur démultiplication devait conduire à un élargissement des canaux d'offres et d'opportunités d'emploi, et à une fuite accélérée des talents qualifiés, mais la réalité semble plus contrastée. L'étude de l'Apec⁽¹³⁾ sur les pratiques de recherche d'emploi des cadres montre que si deux tiers d'entre eux consultent les offres d'emploi et si près d'un sur deux se connecte sur LinkedIn et/ou Viadeo au moins une fois par semaine, plus de 8 sur 10 placent l'entretien de leur réseau professionnel comme central dans leur mobilité professionnelle « *Les réseaux sociaux les aident généralement à structurer leur réseau de contacts plus qu'ils ne le démultiplient et le convertissent en opportunités de jobs* », confirme Barthélemy Chollet, enseignant-chercheur à la Grenoble École de management et initiateur de l'étude pour l'Apec. En revanche, le relais quotidien de ces médias professionnels, souvent consultés et alimentés, bouscule en profondeur la notion d'employabilité des salariés et des cadres. « *Beaucoup y valorisent avant tout la par-*

EMPLOYABILITÉ
Capacité d'évoluer
de façon autonome
à l'intérieur
du marché du travail,
de façon à réaliser,
de manière durable,
par l'emploi, le potentiel
que l'on a en soi.

⁽¹¹⁾ Apec, « Panorama des mobilités professionnelles des cadres », 2019.

⁽¹²⁾ Cornerjob, « Millennials et monde du travail », 2018.

⁽¹³⁾ Apec, « Sourcing Cadres », 2019.

« participation à des événements, chats ou communautés auxquels ils s'associent, complète Barthélémy Chollet. Cela renforce leur expertise dans des approches communautaires qui se font de plus en plus hors des institutions traditionnelles dédiées. »

UNE EMPLOYABILITÉ CONTINUE À CULTIVER

L'enjeu paraît donc bien le développement d'une employabilité qui se cultive désormais en continu et que l'entreprise doit anticiper et accompagner en permanence, en termes de montée en compétences comme d'évolution de poste.

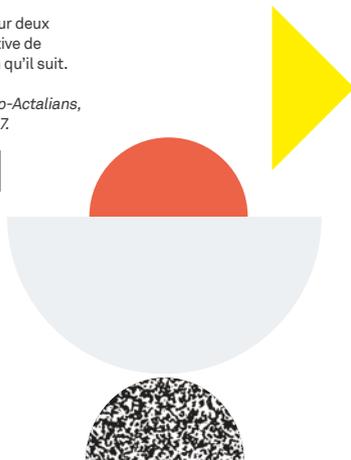
« Nous avons été surpris, en conduisant un audit interne, de découvrir que ce qui différencie le plus les salariés épanouis de ceux qui l'étaient moins n'était pas tant lié à la rémunération ou aux responsabilités qu'à l'évolution opérée au sein de notre entreprise », témoigne Marc Schillaci, directeur général d'Oxatis, PME spécialisée dans les services d'e-commerce pour les entreprises.

Le pacte de cette employabilité continue consiste donc à offrir des perspectives d'évolution de carrière renouvelées et des montées en compétences régulières, là où l'employeur craignait, il y a encore peu, de voir s'envoler ses talents en donnant trop de portée à leur excellence. Exemple emblématique en la matière : la Société Générale qui a développé en 2018 un service « Monjob2020 » destiné aux 20000 salariés de son activité de banque de détail. Dans un secteur où trois quarts des salariés sont appelés à changer de poste dans les trois ans, l'entreprise a développé une plateforme enrichie d'intelligence artificielle qui permet à tout moment de faire un autodiagnostic de ses compétences et propose des parcours professionnels. Une démarche d'employabilité continue pour promouvoir une mobilité au service de l'employeur.

1/2

Un salarié sur deux est à l'initiative de la formation qu'il suit.

— Enquête Ifop-Actalians, octobre 2017.



COLAS

Prise de parole

Cédric Mendes

Cédric Mendes est directeur adjoint marque employeur et de l'engagement du groupe Colas.

— **Qu'est-ce qui a vous a conduit à engager une démarche de marque employeur chez Colas ?** Cette démarche est partie de difficultés rencontrées dans notre recrutement. Nous faisons face à des pénuries de candidats sur des métiers clés et à un manque d'attractivité dans certaines écoles d'ingénieurs. Dès 2012, nous avons lancé une stratégie globale pour repenser cette attractivité.

— **Quelles sont les clés de réussite d'une démarche de marque employeur ?** Pour nous, l'enjeu a été de remettre en avant la réalité de nos métiers et de notre entreprise, car nous nous étions rendu compte qu'elle était mal perçue par les jeunes diplômés. Nous avons recentré nos outils de recrutement pour proposer les bonnes offres d'emploi aux bons acteurs, au bon moment, grâce aux réseaux sociaux notamment. Nous avons redéfini nos profils de poste autour de périmètres de responsabilités et de missions de projets qui correspondent mieux aux volontés d'autonomisation. Nous avons également cherché à valoriser la convivialité, la proximité et l'expérience collaborateur vécue chez Colas. Une marque employeur ne doit pas s'enfermer dans une approche trop monolithique et des valeurs trop génériques. Nous avons cherché à incarner nos valeurs à travers le quotidien des collaborateurs et des messages simples.

— **Vous avez prolongé cette démarche par la création d'une direction de l'engagement. À quoi cela correspond-il ?** Nous ressentons une forte appétence des collaborateurs pour cette notion d'engagement. Aujourd'hui, nous avons beaucoup d'actions qui se développent dans ce sens – mécénat de compétences, innovations en qualité de vie au travail (QVT), partenariats, etc. Mais elles n'étaient pas très lisibles et manquaient d'une direction qui puisse leur donner une orientation commune. C'est le sens de cette fonction. C'est un poste assez nouveau, mais dans certains groupes anglo-saxons, des directions de l'engagement s'affirment et disposent des moyens de leurs politiques.

En savoir + corporate.apec.fr

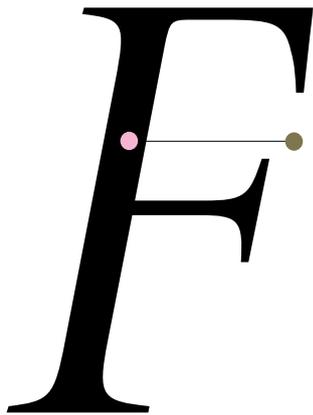
Outils digitaux, burn-out, vie personnelle : un rapport au travail à la recherche de nouveaux équilibres

PARTIE 2

Transformée par des compétences en constant renouvellement, des périmètres d'emploi repensés et une employabilité centrale, l'évolution du marché du travail conduit à repenser en profondeur le rapport même au travail. À l'horizon 2030, les compétences à mobiliser ne se cantonneront plus aux seules qualifications métiers, les outils digitaux élargiront process et espaces de travail, et le management se jouera volontiers à distance. Dans un tel contexte, le rapport au travail devra se réinventer dans un cadre plus étendu, mais également plus exigeant. Comment la révolution des compétences, la révolution digitale et les nouveaux modes de travail peuvent-ils servir de leviers pour anticiper et accompagner les évolutions du rapport au travail ?



__ Les compétences, leviers d'un rapport élargi au travail __



Face à des métiers en constante évolution, l'acquis des diplômes et qualifications n'est plus suffisant pour assumer et assurer leurs transformations continues.

La gestion des postes doit renouveler les montées en compétences, intégrant des capacités comportementales et transversales car les traditionnels plans de formation et approches managériales suffisent de moins en moins à les couvrir. Selon une étude de BPI Group⁽¹⁾, si en 2018, un tiers des salariés se sont vu proposer une formation pour accompagner une évolution de poste, un salarié sur deux seulement se sent prêt à assurer l'évolution de son poste.

En jeu ? L'acquisition de ces fameuses compétences transversales et comportementales face auxquelles managers et employeurs apparaissent souvent démunis. Si elles deviennent de plus en plus indispensables pour mener des projets collaboratifs et transversaux, leur acquisition et leur valorisation dans le temps du travail ne sont pas toujours évidentes.

Certaines entreprises comme le géant industriel Solvay ont établi des référentiels de compétences comportementales destinés à mieux structurer la montée en compétences des collaborateurs sur ces nouveaux

aspects. Néanmoins, ces initiatives restent isolées et apparaissent limitées face à une diversification des savoirs qui n'en finit pas de s'étendre au-delà du seul univers professionnel.

L'ÈRE DU TRAVAIL OUVERT

*«On a l'impression d'entrer dans un nouvel environnement que l'on pourrait qualifier de "travail ouvert", qui s'inscrit en rupture avec notre ère industrielle passée qui instaurait une séparation nette, autour de la figure de l'usine, entre le temps du travail et celui des loisirs», analyse le sociologue Patrice Flichy, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts) et auteur des *Nouvelles frontières du travail à l'ère numérique* (éditions du Seuil). «Avec le développement du numérique et l'exigence de nouvelles compétences, les frontières flottent entre le monde professionnel, où l'on travaille, et le temps personnel, où l'on continue de plus en plus d'exercer une activité. En ce sens, on revient un peu au modèle des sociétés agraires où l'on travaillait à la ferme mais où l'on avait ses cultures domestiques à côté.»*

Auteur de travaux de référence sur les pratiques amateurs, Patrice Flichy a ainsi montré que l'essentiel des vidéos amateurs postées sur la plateforme Vimeo provenait d'usagers par ailleurs salariés dans le secteur de l'audiovisuel. L'essor de ces pratiques amateurs, développant des compétences de plus en plus structurées, est confirmé par l'enquête de la Fondation MMA des entrepreneurs du futur⁽²⁾ : 61 % des salariés se disent engagés dans des associations, projets humanitaires ou autres collectifs. Malheureusement, cette même enquête montre que 48 % des entreprises ne sont pas au courant de ces initiatives de leurs salariés.

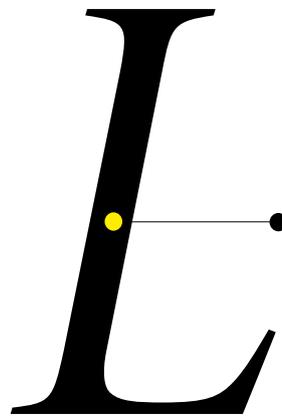
Alors que la valorisation des engagements personnels pèsent de plus en plus fort dans le temps du recrutement et qu'elle est de plus en plus vantée dans les profils de candidats, on peut constater qu'elle apparaît peu dans le temps de l'exercice professionnel et qu'elle reste difficile à intégrer dans le fil d'une carrière et d'une montée en compétences.

⁽¹⁾ BPI Group - BVA, «Baromètre de l'employabilité», 2018.
⁽²⁾ Opinion Way - MMA, «L'engagement pluriel», 2018.

SLASHERS ET AIDANTS : DES COMPÉTENCES MULTIVISAGES À RÉINTÉGRER DANS L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

« Le risque est réel d'arriver à un schisme où le temps du travail deviendra le lieu d'exercice de compétences imposées entrant en compétition avec d'autres temps de travail de plus en plus présents mais dissociés, pendant lesquels le salarié "s'éclatera" », constate Patrice Flichy. Schéma qui paraît s'esquisser singulièrement au regard du poids grandissant des quelque 5 millions de slashers estimés, qui développent d'autres emplois ou aventures entrepreneuriales en parallèle de leur activité salariée. Par ailleurs, 5 millions de salariés, aujourd'hui catégorisés comme « aidants », accompagnent un proche malade ou dépendant. Au total, ce serait 40 % des salariés qui auraient une autre activité « structurée ». Autant de viviers de compétences comportementales et transversales à intégrer dans le rapport au travail grâce à des dispositifs et politiques de ressources humaines élargies. « Le salarié doit être considéré et réintégré dans cette dimension multiforme au sein de l'entreprise, résume Patrice Flichy. Cette convergence correspond à la quête de sens que revendiquent beaucoup et pourrait ouvrir de nouvelles dimensions à l'idée d'excellence professionnelle. » Exemple emblématique : Google propose à ses employés de consacrer 20% de leur temps de travail à des projets personnels. Une initiative qui a permis de donner naissance à des programmes phares du groupe comme le navigateur Chrome ou Google Maps.

— Les outils digitaux, leviers d'un rapport au travail plus collaboratif —



a transformation du rapport au travail se joue également dans la meilleure intégration des outils digitaux qui se déploient et font évoluer processus et missions au quotidien au sein des organisations.

Ces technologies portent en elles la promesse d'une autonomisation et d'un rapport au travail plus collaboratif, en lien direct avec les aspirations des salariés. A priori, cette évolution a tout pour réconcilier des salariés qui souhaitent élargir leur espace de travail et fluidifier leur rapport au travail avec des entreprises en pleine digitalisation.

Pourtant à l'heure du déploiement massif de ces technologies, l'aubaine annoncée semble encore lointaine : charge de travail démultipliée par des cascades d'emails et nouveaux clients virtuels, nomadisme raboté par un reporting à distance omniprésent et outils collaboratifs qui peinent à faire culture commune... Dès 2014, une enquête de l'Apec⁽⁴⁾ indiquait que trois quarts des cadres estimaient que ces arsenaux digitaux augmentaient leur charge de travail et, pour plus d'un sur deux, qu'ils n'amélioraient pas le travail collectif.

POURQUOI L'ÈRE NUMÉRIQUE EST L'OCCASION DE REPENSER LE TRAVAIL ?

« Le problème est que beaucoup de ces technologies ont été imposées au nom de l'innovation sans avoir

⁽⁴⁾ Apec, « Nouvelle organisation du travail des cadres : quels enjeux et quelles solutions opérationnelles RH ? », 2014.

⁽⁵⁾ Citrix-OnePoll, « Télétravail et inégalités en France », 2018.

⁽⁶⁾ Eurofound, « Working anytime, anywhere : the effects on the world of work », 2017.

été vraiment ni discutées ni même expérimentées en interne», analyse Marc-Éric Bobillier-Chaumon, titulaire de la chaire psychologue du travail du Cnam. La dimension collective vantée par beaucoup de ces nouveaux processus se révèle être souvent une injonction à travailler ensemble qui, sans cadre de confiance et règles d'action communes, devient une contrainte. Et beaucoup de managers sont devenus les agents de la transformation portée par ces outils au lieu de la mettre en débat. Ils courent après les mails, remplissent des listes d'indicateurs et travaillent au final plus par réflexe que par réflexion.

Le rapport au travail à l'ère du numérique n'a pas été suffisamment repensé et encore moins accompagné par un management plus présent et des organisations adaptées à ces nouveaux outils et modes de travail. «C'est une opportunité exceptionnelle car le numérique n'est pas qu'une démarche d'optimisation, explique Marc-Éric Bobillier-Chaumon. C'est également le révélateur de difficultés vécues par les salariés et l'occasion de parler autrement du travail, hors des clichés usuels.»

LE TÉLÉTRAVAIL, UN NOMADISME À MIEUX ACCOMPAGNER

L'exemple du télétravail illustre l'opportunité mais aussi la difficulté à repenser et à refonder le rapport au travail autour de ces outils numériques. Concernant 8 % à 17 % des salariés selon les sources, il s'est imposé comme un critère de choix déterminant à l'embauche pour 67 % des Français⁽⁵⁾. Ses conditions d'exercice ont été précisées dans le cadre de la loi pour le renforcement du dialogue social en mars 2018.

Mais s'il fait rêver, ce travail à distance reste complexe à vivre au quotidien : une enquête d'Eurofound en 2017⁽⁶⁾ montre ainsi que 41 % des usagers fréquents se plaignent d'un niveau de stress associé élevé et 42 % d'un sommeil perturbé. De plus en plus d'entreprises signent des accords ou des chartes de télétravail pour encadrer et optimiser les conditions d'exercice de ce travail à distance.

«En permettant de s'affranchir d'espaces de travail qui devenaient de plus en plus des lieux d'hypercontrôle, le télétravail a levé une contrainte qui pesait dans le quotidien de beaucoup de salariés, note Barthélémy Chollet. Mais cela s'est fait au détriment d'un rapport au temps qui s'est largement déstructuré et désynchronisé du même coup. Avec le télétravail, chacun travaille à son rythme propre et finit par s'isoler. Il convient de réinvestir la dimension collective de cet outil en restaurant des rites partagés à distance : des temps de réunion, des échanges synchrones. Il faut que ces outils contribuent de manière collective à régénérer le rapport au travail là où ils le tendent.»



SOLVAY

Prise de parole

Jean-Christophe Sciberras

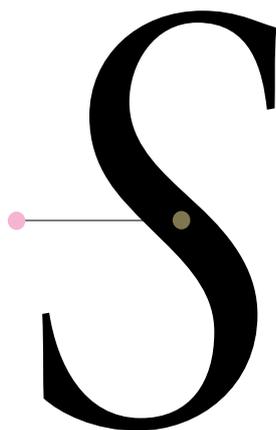
Directeur des relations sociales et DRH monde du groupe Solvay, Jean-Christophe Sciberras préside également le réseau Emplois Compétences de France Stratégie.

— Le groupe belge Solvay a été l'un des pionniers dans l'introduction des compétences comportementales au cœur du management et de l'évaluation des personnels. Comment et pourquoi avez-vous introduit de telles compétences ? Les environnements de nos entreprises ne cessent de se complexifier avec les multiplications de procédures et d'acteurs. Il y a un an, nous avons engagé un grand plan de simplification centré sur le déploiement de trois compétences comportementales clés au sein de tous les métiers : se faire confiance, prendre des risques raisonnés et se centrer sur les clients. De telles compétences ont des effets majeurs en termes organisationnels, en relevant les seuils de décision ou d'autonomie des équipes. Nous les avons accompagnées de formations dédiées et elles ont été intégrées dans les grilles d'évaluation des cadres. En prenant en compte ces compétences, on peut apprécier les objectifs atteints mais aussi la manière de les atteindre.

— Dans quelle mesure la montée en puissance d'une approche par les compétences transforme-t-elle le rôle du DRH ? Le DRH aura un rôle de plus en plus central dans les années à venir. Il aura la vision sur le long terme de la transformation des métiers et des postes, laquelle sera déterminante pour la performance de l'entreprise. Et il aura la charge d'articuler cette vision à long terme avec les injonctions de moyen et court termes qui constituent une pression grandissante sur nos métiers.

— Vous pilotez le réseau Emplois Compétences de France Stratégie qui rassemble des entreprises, mais aussi des acteurs de branches et de collectivités, et des acteurs publics autour de ces questions de compétences. En quoi une telle approche vous paraît-elle essentielle pour résoudre la problématique des compétences ? Ce réseau est né il y a plus de trois ans de la volonté d'ouvrir le dialogue sur la question des compétences où chacun travaillait dans son coin et avec ses méthodes. Dans la mesure où cette question interroge l'évolution de nos métiers et de nos organisations, il est important de s'appuyer sur des partenaires extérieurs qui apportent les compléments d'expertise et le recul dont on manque parfois.

__ Les modes de travail, leviers d'un rapport au travail fluidifié __



i la valorisation des compétences met en avant les capacités individuelles autant que les talents professionnels, si les outils digitaux alimentent une pratique professionnelle de plus en plus à distance, ces évolutions obligent surtout à réévaluer le cadre même dans lequel le travail est appelé à s'exercer.

LA POST-VIE AU BUREAU, C'EST QUOI ?

À démultiplier les savoirs et les outils, le risque est d'arriver à un éclatement du temps et de la notion même de travail. Dans une étude conduite pour l'Apec, Marc-Éric Bobillier-Chaumon avait analysé dans le détail l'activité de quatre heures types d'une directrice de la communication. Pas moins de 54 pôles d'activité différents étaient recensés, avec un changement d'action toutes les 4,30 minutes en moyenne et des pics à 1,40 minute, le tout réalisé depuis neuf postes de travail différents ! Une activité fragmentée et dispersée, devenue le quotidien d'un nombre grandissant de travailleurs. Une activi-

té multitâche devenue aussi une source de (techno) stress grandissante.

« *Nous avons connu de nombreuses tensions et transformations sur le marché du travail, mais l'usage des smartphones, les décalages horaires ou le management à distance impactent la dimension spatio-temporelle même du travail, et par conséquent la perception corporelle et sensorielle que nous en avons*, explique le sociologue François-Xavier de Vaujany, professeur à l'université Paris-Dauphine. *Cela peut conduire à des formes d'injonctions contradictoires que l'on vivra mal, jusque dans son corps.* »

Le développement des pathologies liées au travail – risques psychosociaux (RPS), troubles musculo-squelettiques (TMS), burn-out ou bore-out – témoigne d'une difficulté de plus en plus grande à donner des limites à un rapport au travail qui déborde.

LA SPATIO-TEMPORALITÉ DU TRAVAIL À REDÉFINIR

Quelles dimensions et frontières donner alors à un temps de travail qui empiète de plus en plus sur l'espace privé et le temps de loisirs, compétences comportementales et outils technologiques domestiques ? *Les millenials*, que l'on imaginerait volontiers vouloir accélérer ces combinaisons incessantes spatio-temporelles, sont les premiers à revendiquer l'instauration de modes de travail qui fixent les limites et restaurent de vraies centralités dans le lien au travail. Selon le sondage Domplus - BVA de 2018⁽⁷⁾, ils sont 88% à estimer indispensable d'établir une frontière entre vie professionnelle et vie privée, même si compétences et outils digitaux circulent de plus en plus entre les deux. 55% admettent la difficulté à séparer les différents temps de vie et 45% effectuent des tâches professionnelles les jours de repos.

« *Parler de travail aujourd'hui ne se limite plus à un planning et à un lieu. C'est aussi parler de la ligne de métro où l'on prépare ses dossiers, du bistrot du*

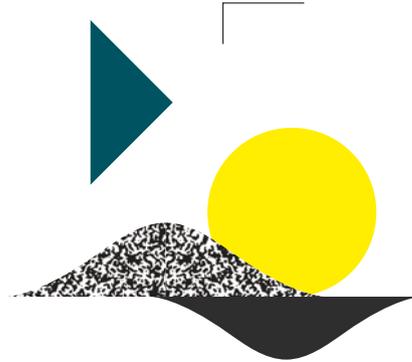
⁽⁷⁾ BVA - Domplus, « Les préoccupations des moins de 35 ans en matière d'emploi », 2018.

⁽⁸⁾ RGCS, « Le futur du travail en 2030 : quatre atmosphères ? » 2018.

78 %

des cadres estiment qu'il est nécessaire de faire preuve d'une grande polyvalence.

—
Apec - Elabe, «*Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres*», 2016.



coin où l'on retrouve ses collègues et de l'espace de travail que le flex-office rend moins identifiable », explique François-Xavier de Vaujany qui, à la tête du collectif international d'experts Research Group on Collaborative Spaces (RGCS), a récemment présenté un rapport sur «*Le futur du travail en 2030*»⁽⁸⁾, redéfini autour de la notion pivot d'«*atmosphères*». «*Dans un tel schéma, ce qui définit le cadre du travail correspond de plus en plus à un ensemble d'affects et d'émotions partagés par le collectif de travail, présent dans les gestes, les objets, les projets et la façon dont on les raconte. En un mot, le travail devient plus diffus, il n'est plus clairement quelque part et à un moment précis. Il se confond de plus en plus avec des atmosphères.*»

ÉTHIQUE ET PRÉVENTION AU CŒUR DU MANAGEMENT DE DEMAIN

Droit à la déconnexion, prévention des risques psychosociaux et management éthique et bienveillant constitueront quelques-uns des nouveaux axes de ce rapport au travail «*circulant*». Un rapport qui se construira autour de nouveaux vecteurs de références et de valeurs fortes. «*L'entreprise et, plus encore, les managers auront demain pour mission de caractériser et d'accompagner ces atmosphères de travail dans lesquelles les collaborateurs se retrouveront, et de désigner les valeurs qu'ils y porteront*», commente François Xavier de Vaujany. À travers les démarches de marque employeur et de marketing RH, de nombreuses entreprises prennent d'ores et déjà ce chemin. Axa a ainsi récemment mis en place un challenge vidéo au cours duquel des collaborateurs nommés par d'autres étaient invités à illustrer les valeurs clés de l'entreprise via de courtes vidéos. Au total, 362 vidéos publiées, 10 000 visites par mois sur le site dédié et 5 000 visites pour le post le plus populaire.

Parler de travail aujourd'hui, ne se limite plus à un planning et à un lieu. C'est aussi parler de la ligne de métro où l'on prépare ses dossiers, du bistrot du coin où l'on retrouve ses collègues et de l'espace de travail que le flex-office rend moins identifiable.

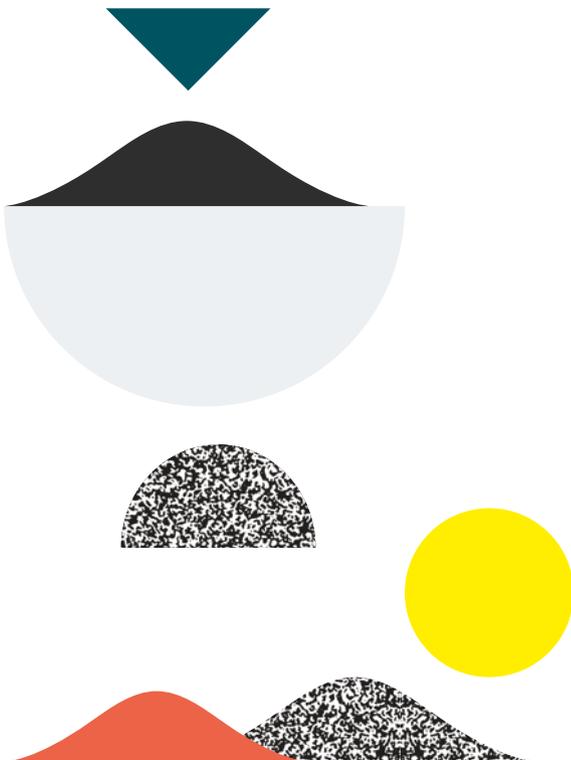
TÉLÉTRAVAIL
Selon le rapport «*Working everywhere*» de l'université de Lancaster, 70 % des salariés auront la possibilité de travailler à distance d'ici cinq ans. Avec une transformation profonde des bureaux, janvier 2016.

Compétences, leadership, valeurs : les cadres, repères d'un monde du travail en mutation

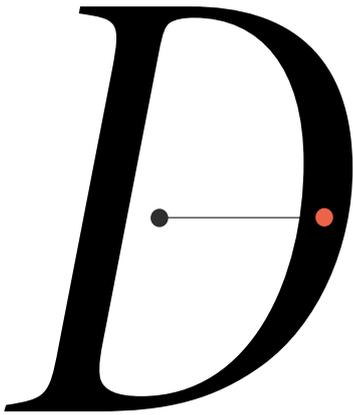
PARTIE 3

Dans un marché du travail où les compétences deviennent centrales et dans un rapport au travail repensé autour de valeurs nouvelles, les professions cadres ont un rôle central à jouer.

Si leur principe de subordination, d'autorité hiérarchique et d'expertise fondée sur les diplômes et les qualifications peut paraître peu en phase avec un marché du travail circulant, transversal et centré sur les compétences, elles ont en réalité une place essentielle à tenir, au-delà de leur statut, pour restaurer des centralités face aux évolutions du rapport au travail et de son marché. Ces professions cadres ont su faire évoluer leurs champs de compétences et de responsabilités autour de nouvelles approches et de nouvelles valeurs. Elles semblent à même de pouvoir offrir à l'horizon 2030 les nouveaux repères nécessaires à un monde du travail en transformation.



__ Les cadres de demain, des compétences à réinventer __



ans un rapport au travail qui va se recomposer autour d'organisations plus ouvertes et collaboratives, les missions d'encadrement se repensent sur de nouveaux champs de compétences et d'action pour les cadres.

DES CADRES AUX MISSIONS DE PLUS EN PLUS TRANSVERSES

Selon une étude Apec⁽¹⁾, 62 % des cadres estiment avoir fait l'expérience de modes projets et 69% accompagnent la montée en compétences de leurs collaborateurs. Même si deux sur trois admettent ne pas avoir encore expérimenté de pratiques innovantes en matière de formation et de gestion d'équipes, les missions transversales et approches projet innervent de plus en plus le quotidien des managers en s'appuyant sur des champs de compétences élargies.

L'étude des offres d'emploi publiées sur apec.fr⁽²⁾ illustre bien l'élargissement des compétences recherchées dans les profils. Les compétences techniques y sont de plus en plus associées à des compétences transversales susceptibles d'être mises en œuvre sur différents types de postes, et des compétences comportementales liées à des aptitudes individuelles de créativité ou d'autonomie. « *Les cadres que l'on ren-*

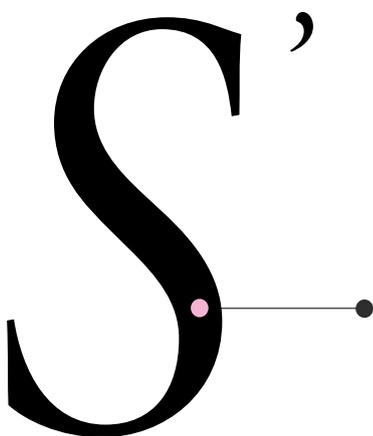
contre pour nos enquêtes et nos ethnographies nous disent volontiers qu'ils fonctionnent de moins en moins avec des relations hiérarchiques traditionnelles mais interagissent de plus en plus avec des communautés plus ou moins informelles de collaborateurs », confirme François-Xavier de Vaujany.

UN CHAMP DE RESPONSABILITÉS À ÉTOFFER

Pour assumer ces missions nouvelles, les cadres devront aussi s'appuyer sur des compétences et des champs de responsabilités élargis – notamment en termes de RH. Ce qui n'apparaît pas encore comme évident, comme en témoigne le récent sondage conduit pour l'enquête prospective sur le DRH 7.0 par l'ANDRH. Si 90 % des DRH interrogés s'accordent à dire que les managers de demain devront développer leurs compétences RH, seulement 49 % se disent prêts à aller dans ce sens et 55 % veulent confier des missions d'accompagnement RH aux managers. « *Il va nécessairement y avoir des rapports de force qui vont accompagner la redéfinition de ces périmètres*, annonce le sociologue Patrice Flichy. *Mais les cadres ont les moyens et surtout les compétences pour renégocier leur rapport au travail et les périmètres associés. Des exemples comme celui de l'appropriation des compétences en micro-informatique et sur internet ont montré que l'autonomie se gagne progressivement.* »

⁽¹⁾ Apec - Elabe, « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres », 2016.
⁽²⁾ Apec-Cesi « Tendances métiers dans l'industrie et le bâtiment : l'importance des soft skills », 2017.

— Les cadres de demain, un leadership nouveau à affirmer —



ils s'appuieront sur des compétences nouvelles, les cadres vont devoir également imposer leur autorité et leur capacité à fédérer dans les organisations de demain.

LES CADRES FACE AU DÉFI INTERGÉNÉRATIONNEL

Cette autorité doit se réinventer dans un contexte nouveau, celui d'équipes de plus en plus multiprofessionnelles et multiculturelles, mêlant salariés et collaborateurs occasionnels. Le contexte est aussi celui d'un défi intergénérationnel qui se dessine avec des jeunes diplômés millennials qui, dès 2016, jugeaient, dans un sondage Deloitte⁽³⁾, que leurs compétences étaient insuffisamment mobilisées (pour 72 %) et qui réclamaient un dialogue plus ouvert et bienveillant avec leurs hiérarchies (pour 46 %).

LA FIN DU MANAGEMENT DÉSINCARNÉ

Au-delà des enjeux de diversité, les valeurs incarnées par les cadres seront essentielles à leur affirmation au sein des organisations de demain. La prévalence des syndromes de burn-out ou de bore-out comme la pro-

blématique du surprésentisme (présence au travail malgré la maladie) témoignent d'une difficulté certaine rencontrée par ces populations dans l'exercice de leurs responsabilités. Cette crise est avant tout celle d'un schéma qui tend à devenir obsolète, celui du management désincarné, et des représentations de l'entreprise et de la performance qui lui sont associées. Selon la sociologue du travail Marie-Anne Dujarier, 40% des cadres français seraient aujourd'hui des «*planneurs*», chargés d'appliquer des méthodes de management alors qu'ils se trouvent de plus en plus enfermés dans des distances organisationnelles, topographiques, temporelles et sociales. «*Beaucoup réussissent à transformer leur travail en jeu*, écrit l'auteur de l'ouvrage de référence *Le Management désincarné* (éditions La Découverte). *Le maniement ludique d'abstractions va de pair avec la construction sociale d'une indifférence aux transformations concrètes et humaines.*»

UN MANAGEMENT PLUS PARTICIPATIF À L'ŒUVRE

Loin de remettre en cause l'autorité des cadres et managers, ces évolutions sont autant d'occasions de repositionner leur leadership dans une relation plus participative et ouverte. Les initiatives se multiplient d'ailleurs dans ce sens. Certains grands groupes comme Accor, Eiffage, Pernod Ricard ou la Macif ont instauré, sous des formes diverses, des *shadow comex* de jeunes qui livrent leur vision aux cadres dirigeants sur des sujets stratégiques. Ces nouveaux espaces de management participatif voient également le jour dans des PME, comme chez Mobil Woods, spécialisée dans le mobilier en bois pour magasins, qui a lancé le concept d'«*holocratie*» en vertu duquel chaque collaborateur endosse des rôles différents en fonction des projets et qui limite les réunions à 4 % du temps de travail. Oxalis, une PME marseillaise de 260 personnes, a également développé une structure de dialogue, la *Talent management team*, rassemblant une quarantaine de collaborateurs de tous profils avec lesquels sont discutées tous les deux mois les orientations du groupe. «*C'est une manière de répondre au besoin de quête de sens que les*

⁽³⁾ Deloitte, Millennials Survey, 2018.

plus jeunes expriment de façon plus poussée que leurs aînés», commente son directeur général Marc Schillaci. «Dans ces nouveaux contextes, le cadre devient l'animateur de communautés élargies, précise François-Xavier de Vaujany. Les communautés à l'origine sont des groupes «monastiques», à la fois très ouverts et structurés autour d'une figure paternelle. Le cadre guide plus qu'il ne commande, il est l'animateur et l'architecte de ces groupes par son leadership.»

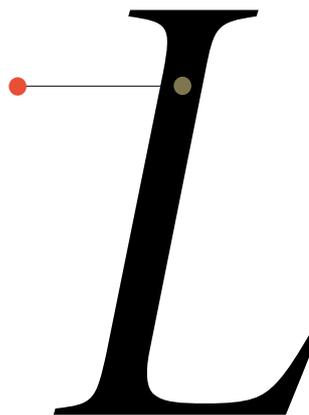
Le champ d'expertise des cadres s'élargit d'ailleurs de plus en plus même de l'entreprise et de l'encadrement interne. Selon une étude Apec «Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres», réalisée avec le cabinet Elabe en 2016⁽²⁾, 36 % des cadres constataient déjà alors le développement d'un management centré sur l'animation de communautés de professionnels, que ce soit au sein ou hors des entreprises. Spécialistes par excellence du dedans et du dehors, les cadres sont l'interface dédiée d'une entreprise de plus en plus ouverte et les animateurs de ces nouveaux champs de collaboration. « Ils vont s'apparenter de plus en plus, à des community managers, poursuit François-Xavier de Vaujany. Ils feront le lien et garantiront la dimension collective de communautés professionnelles éclatées, dans l'espace comme dans leurs statuts. »

LES OUTILS DIGITAUX AU CŒUR DU NOUVEAU LEADERSHIP

L'intégration des outils digitaux et des nouvelles technologies offre des moyens particulièrement efficaces pour déployer ce leadership plus participatif et horizontal. «Les études autour du mal-être au travail associé aux outils digitaux témoignent d'un manque d'implication et de participation des salariés au projet de conception de ces nouveaux outils qui vont transformer en profondeur leur activité et leur rapport subjectif au travail. Ce sont d'autres façons de penser, de s'organiser, de collaborer et de s'engager avec et pour les autres, rappelle Marc-Éric Bobillier-Chaumon. L'organisation, par l'entremise des spécialistes du facteur humain, doit faire en sorte de replacer la réalité des besoins, de l'activité et des problèmes liés au travail au cœur de la conception, du choix et du déploiement de ces outils. C'est une condition préalable pour leur appropriation et acceptation. Cela peut passer aussi par le développement d'instances nouvelles de discussion, d'expérimentation et de décision pilotées avec d'autres professionnels comme les psychologues du travail, les sociologues, les ergonomes ou les médecins du travail.» « Ce n'est pas la fin du modèle descendant hiérarchique traditionnel, complète Pierre Blanc, auteur du rapport « L'intelligence artificielle dans la banque ». Mais l'émergence d'un modèle qui va être progressivement et différemment complété par des approches plus ascendantes. »

En savoir + corporate.apec.fr

— Les cadres de demain, des valeurs nouvelles à porter —



es cadres devront s'appuyer sur un corpus de valeurs fortes et fédératrices pour porter ce nouveau leadership qui est au cœur d'une recomposition collective du travail ne reposant plus sur un simple lien de subordination.

L'ENJEU DE LA PARITÉ FEMMES-HOMMES

Ce nouveau champ de valeurs passera par une diversification accrue des profils des populations cadres, en phase avec les évolutions sociétales. La féminisation en est un élément clé. La progression de la parité s'observe dans la majorité des catégories d'activités mais elle cache des inégalités qui demeurent ●●●

••• réelles. « En raison de leur bagage scolaire en moyenne plus important que celui des hommes, les femmes devraient théoriquement occuper davantage de postes de cadres », souligne Dominique Épiphané, chercheuse au Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Cereq), qui s'intéresse notamment à ces questions de parité.

Ces facteurs discriminants restent présents dans les carrières – au-delà même de l'accès au statut. « Ce que l'on appelle les stéréotypes essentialistes se retrouve encore de manière insidieuse dans les enquêtes de terrain chez les populations cadres, confirme la chercheuse. On voit des solidarités entre hommes qui restent fortes, ceux-ci partageant par exemple plus difficilement certaines informations avec leurs collègues femmes. »

DE NOUVELLES VALEURS À INCARNER

Face à ces mises à distance, les cadres managers cherchent la reconnexion avec des réalités du monde du travail qu'ils doivent réguler, mais aussi incarner, faire évoluer et mettre en discussion. À travers leurs implications grandissantes dans les problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou de qualité de vie au travail (QVT), avec également un management de proximité réinstauré, ils retrouvent une assise au cœur des organisations. Et un socle de valeurs, d'engagement, de courage et même d'éthique.

Dans ces nouveaux contextes, le cadre devient l'animateur de communautés élargies. Les communautés à l'origine sont des groupes « monastiques » à la fois très ouverts et structurés autour d'une figure paternelle.



LE COURAGE DANS LE RAPPORT AU TRAVAIL

Prise de parole

Cynthia Fleury

Philosophe et psychanalyste, Cynthia Fleury est l'auteur de *La fin du courage* (Le Livre de poche), *Les Irremplaçables* et *Le soin est un humanisme* (Gallimard). Elle expose la place centrale que pourra avoir demain le courage dans le rapport au travail et pour les cadres.

— En quoi le courage peut-il aider à repenser le rapport au travail et le management dans les années à venir ? Le courage est une notion essentielle pour comprendre comment la santé des individus fonctionne, et comment sans ce dernier réactivé régulièrement – au sens d'une cohérence entre ses valeurs et ses actions – le sujet tombe malade. Cela peut également se dire d'une organisation qui ne s'obligerait pas régulièrement à mettre en harmonie ses valeurs et ses principes, elle irait vers l'entropie et la perversion. La perversion n'est pas un mode de management durable sauf si l'armée de réserve est innombrable, et la mauvaise réputation sans conséquences. Donc valoriser le courage permet aux individus et à leurs écosystèmes de se « protéger » contre l'entropie, et de veiller au caractère réellement durable de leurs organisations.

— Les cadres incarnent-ils suffisamment cette valeur de courage au sein des organisations ? Les cadres, comme les autres travailleurs, se sentent souvent coincés par des injonctions contradictoires, qui sont celles du marché mondialisé. Pourtant, c'est souvent grâce à eux que l'on peut changer quelque chose, notamment parce qu'ils sont moins précarisés et qu'ils peuvent donc résister à ces perversions. Mais cela demande du courage. Généralement, ils le retrouvent quand ils ont subi un harcèlement managérial ou qu'ils en sont tombés malades. Le top management commence à le saisir car « casser » du travailleur qualifié est, en dernière instance, stupide. Sans parler des risques que cela fait courir en termes réputationnels.

— La valorisation grandissante des compétences et des soft skills au sein des entreprises vous paraît-elle aller dans le sens d'un management repensé ? C'est toujours une affaire d'individu en vérité : au sens où certaines entreprises font un usage purement communicationnel de ces soft skills, d'autres à l'inverse y croient réellement, d'autres encore font les deux. Les choses avancent car le risque des lanceurs d'alerte existe davantage et les nouvelles générations sont davantage aussi en quête de responsabilité sociale et sociétale.

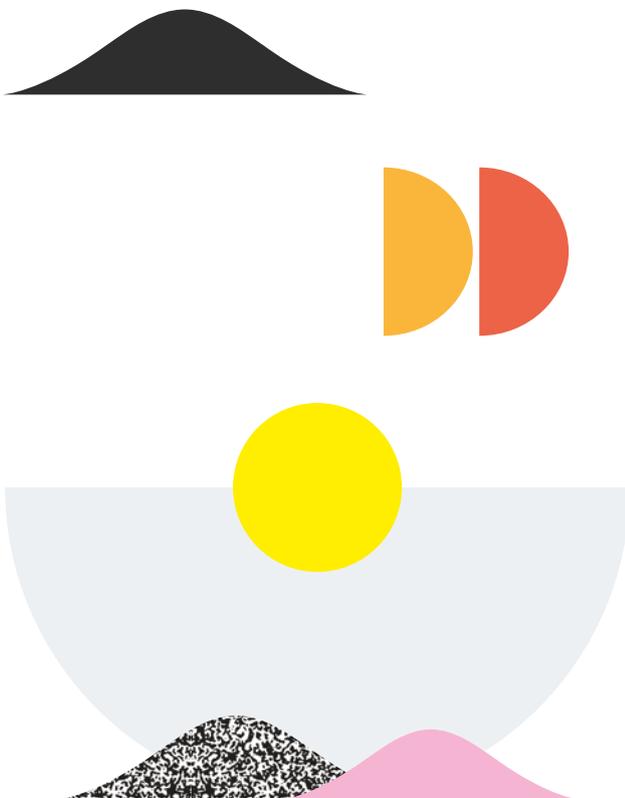
Recrutement, management, gouvernance: les nouveaux modèles d'organisation pour les entreprises en 2030

PARTIE 4

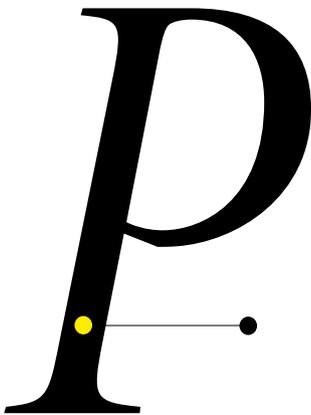
Les cadres s'affirmeront
comme les nouveaux référents
d'un marché et d'un rapport
au travail plus ouvert.
Mais l'entreprise, elle aussi,
va devoir s'adapter.

Autour de quels axes repenser
la gestion des ressources humaines?

En quoi cela conduit-il
également à remettre en
question la gouvernance
et le périmètre même des
organisations?



— L'entreprise de demain, employeur de compétences —



Pour l'entreprise, l'adaptation à ce nouveau contexte d'un marché du travail arbitré par des compétences élargies et une employabilité exacerbée se fera d'abord à l'échelle des politiques de recrutement. Les difficultés grandissantes illustrent d'ores et déjà le décalage qui se creuse entre des métiers aux portefeuilles de compétences élargies et des employeurs à la peine pour trouver les bons profils.

LA FIN DE L'EMBAUCHE « ADÉQUATIONNISTE »

Cette difficulté éclaire les limites des paramètres classiques dits « adéquationnistes » de recrutement. Même s'ils demeurent des indicateurs forts, le seul recours aux diplômes et aux qualifications ne suffit plus, dans de nombreux cas, à évaluer les capacités comportementales et transversales nécessaires pour accompagner l'évolution des postes à court et moyen termes. D'après une étude de Pôle emploi⁽¹⁾, 41 % des entreprises font aujourd'hui encore du diplôme l'un des premiers critères de recrutement. Elles sont pourtant 59 % à donner plus d'importance à l'expérience professionnelle ou aux qualités comportementales. Par ailleurs, 60 % des employeurs interrogés estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques.

La réalité montre pourtant la difficulté récurrente à intégrer ces compétences élargies lors du parcours d'embauche. Difficiles à délimiter autant qu'à objectiver, elles laissent au final souvent la qualification diplômante comme boussole par défaut des recruteurs. Le rapport « Renforcer les capacités à recruter des entreprises » du réseau Emplois Compétences de France Stratégie⁽²⁾ résumait en 2017 le constat de cette impuissance à porter une approche étendue par les compétences : « Les difficultés de recrutement pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues, mais plutôt les difficultés des employeurs à identifier les capacités des candidats. » Depuis une dizaine d'années, le déploiement d'approches « augmentées » du recrutement vise à dépasser le corpus classique des sélections par CV et entretiens, et à mieux valoriser le portefeuille de ces compétences motivationnelles et transversales.

C'est le cas des stratégies de marque employeur qui font la promotion des valeurs et des témoignages des collaborateurs pour favoriser l'engagement et la motivation des futurs salariés. C'est également le cas des dispositifs immersifs qui permettent aux candidats de révéler l'étendue de leurs compétences au contact des équipes. Les exemples se multiplient dans ce sens. BNP Paribas n'hésite pas ainsi à afficher sur son site carrière la page du site indépendant Glassdoor avec de nombreux avis anonymes de collaborateurs sur l'entreprise. De son côté, Sony immerge, via sa Talent Factory, les candidats aux postes de direction artistique dans des stages d'un mois au sein de ses filiales phares.

Ces approches permettent de mieux évaluer les potentiels des candidats. Elles permettent aussi de s'ouvrir à des profils qui n'étaient pas forcément envisagés dans un premier temps. La PME auvergnate Domraider, spécialisée dans les technologies de blockchain a ainsi lancé, fin 2017, des *job sessions*. « On avait de forts enjeux de postes à pourvoir à tous les étages de notre organigramme et on a opté pour une opération d'envergure », explique Séverine Demay, en charge de la marque employeur et du recrutement. L'accueil de plus de 210 candidats dans les bureaux et au contact de la vingtaine de salariés a permis de recruter plus d'une quinzaine de profils. Parfois atypiques et inattendus comme cet ancien contrôleur SNCF, fêru d'informatique, recruté

⁽¹⁾ Pôle emploi, « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », mars 2018.

⁽²⁾ France Stratégie, réseau Emplois Compétences, « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », 2017.

comme développeur, ou cet ancien chef d'entreprise, novice en matière de blockchain, embauché comme responsable des relations internationales.

LE RECRUTEMENT À L'ÈRE DES GESTIONS DES COMPÉTENCES

Ces approches innovantes séduisent, mais face à la vague des difficultés de recrutement attendue pour l'horizon 2030, de tels dispositifs ne suffiront probablement pas à anticiper les pénuries de compétences, qui vont s'accroître, ni à attirer des profils de plus en plus disputés.

Ce sont les stratégies mêmes de recrutement qu'il faut repenser pour cibler et s'attacher les bonnes ressources. Le défi est de taille. Identifier les compétences clés lors de l'embauche ne suffit pas, il faut aussi apporter aux candidats des perspectives de déploiement et de valorisation pérennes. Or, si le marketing RH affûte de mieux en mieux la mise en valeur de ces compétences élargies, les politiques de ressources humaines peinent encore à les intégrer dans la définition des postes et dans l'accompagnement en management et en formation. Le rapport du réseau Emplois Compétences⁽²⁾ de France Stratégie alertait sur la difficulté à porter ces compétences élargies en interne : « Si les entreprises valorisent aujourd'hui des qualités telles que l'expérience, la polyvalence ou la capacité d'adaptation, elles ont du mal à mettre en œuvre une réelle gestion des compétences, c'est-à-dire à identifier précisément et à anticiper leurs besoins de compétences ».

Le développement d'une prospective métiers et d'une gestion par les compétences renforcée des politiques RH paraît ainsi de plus en plus nécessaire pour accompagner et orienter des stratégies de recrutement renouvelées. « C'est une approche globale qui est en jeu, analyse Régine Monti, spécialiste de la prospective métiers au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et coauteur de l'ouvrage *Le long terme comme horizon* (éditions Odile Jacob). Il y a aujourd'hui une nécessité grandissante à faire de la prospective métiers un exercice continu permettant d'évaluer avec précision les évolutions et d'irriguer les stratégies d'entreprise. »

LE TEMPS DE LA PLEINE EMPLOYABILITÉ

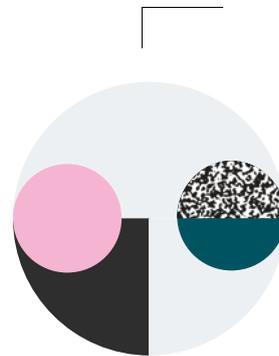
La transformation est essentielle face à la pénurie de compétences annoncée. Elle l'est aussi pour anticiper des métiers et des postes dont l'évolution ne fera que s'accroître avec les transitions écologique et numérique, appelant des profils et expertises sans cesse renouvelés. Pour ne pas subir ces évolutions continues et courir après les recrutements, les politiques, dans ce domaine, doivent travailler sur la détection de candidats, mais aussi constituer et cultiver leurs « écosystèmes » de compétences permettant d'anticiper les besoins à venir. « Il faut pouvoir regarder au-delà des objectifs de ses campagnes de recrutement », explique Matthieu Penet, créateur du site Yaggo.co. La startup parisienne propose aux entreprises de s'inscrire dans ce temps long en gérant le suivi de leurs candidatures... non retenues ! Selon un sondage commandé par l'entreprise, 54% des candidats ne reçoivent pas de réponses à leurs démarches d'embauche – un taux qui s'élève à 84% pour les candidatures spontanées. « Non seulement l'entreprise érode son image en laissant derrière

ses campagnes de recrutement des candidats déçus, mais surtout elle se prive d'un vivier de talents pour de futurs besoins », explique Matthieu Penet, dont les services évaluent les compétences de tous les candidats non retenus pour leur proposer régulièrement des postes adaptés à leur profil. Cette volonté d'adopter une approche mieux coordonnée des besoins en compétences se retrouve également dans les dynamiques de clusters qui se développent dans les territoires. « Les problématiques RH de recrutement ou de formation y sont récurrentes, explique Xavier Roy, directeur général de France Cluster. Elles conduisent de plus en plus de sociétés à se regrouper autour de politiques de recrutement concertées. Elles cherchent ensemble à faire évoluer leurs compétences vers des profils en phase avec les besoins nouveaux des marchés. Elles créent ensemble des groupes d'employeurs ou des formations dédiées qui aident à anticiper les besoins de recrutement et les risques de pénurie à l'échelle d'un secteur. »

60%

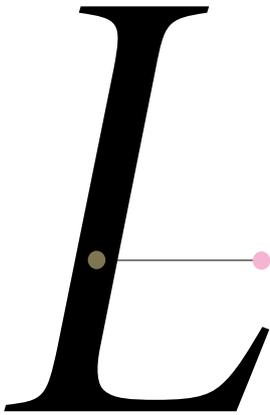
des employeurs estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques.

—
Pôle emploi, « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », mars 2018.



Les difficultés de recrutement pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues, mais plutôt les difficultés des employeurs à identifier les capacités des candidats.

— L'entreprise de demain, un modèle apprenant à inventer —



Les approches novatrices en termes de recrutement permettent de s'adapter à un marché du travail porté par des compétences élargies et une employabilité exacerbée. Mais elles supposent aussi que les organisations elles-mêmes puissent s'adapter pour mieux intégrer et fidéliser les collaborateurs. L'enjeu clé : promouvoir et développer leurs champs de compétences élargies à travers missions, formations ou mobilités qui consolident expertise autant qu'employabilité.

QUEL MODÈLE D'ORGANISATION DU TRAVAIL POUR 2030 ?

Docteure en économie chez France Stratégie, Salima Benhamou a modélisé en 2017, à partir de la combinaison de facteurs technologiques, économiques, sociaux et démographiques différents scénarios d'organisation du travail à l'horizon 2030⁽³⁾.

Quatre modèles pourraient ainsi coexister avec, pour chacun, des conséquences différentes en termes d'évolution des compétences d'accès à la formation ou de conditions de travail. Celui d'un super-intérim, ultra-flexible, à l'instar du modèle des plateformes, remettant en cause frontalement le marché du travail tel que nous le connaissons ; celui de la « plateforme collaborative apprenante » associée à des salariés possédant une forte autonomie et la capacité à négocier leurs compétences ; celui d'un « taylorisme new age » fondé sur une fragmentation des tâches poussée à l'extrême ; et enfin un modèle d'« organisation du travail apprenante ». Ce dernier serait, selon l'auteur du rapport, le modèle d'avenir à promouvoir : « Ses caractéristiques organisationnelles et managériales sont les plus favo-

rables à l'apprentissage continu et à un meilleur bien-être au travail à travers une plus grande autonomie et une participation des salariés aux décisions. » La France reste pourtant, selon le rapport, en retard dans ce type d'organisation, loin derrière les pays scandinaves.

« En matière d'organisation du travail, il n'y a pas de déterminisme organisationnel mais des choix. Ces choix dépendent de la stratégie des dirigeants et de leur capacité à gérer la complexité de leur environnement pour en tirer profit. C'est aussi lié au choix de société que l'on veut promouvoir. Les principaux défis porteront sur la formation initiale et continue, et sur le financement du modèle social. »

LES NOUVEAUX CHEMINS DE LA FORMATION

L'enjeu est donc, plus que jamais, la valorisation d'expériences apprenantes de plus en plus nombreuses et diverses.

Le temps de formation professionnelle est particulièrement concerné par cette mutation d'un salarié plus autonome que jamais dans ses choix de carrière mais aussi dans ses acquisitions de compétences. Depuis quelques années, l'appétence pour l'apprentissage et l'acquisition de connaissances semble en plein essor au sein des entreprises, avec des catalogues de formation qui s'allongent et se diversifient. S'ils portent de nouveaux thèmes et de nouveaux formats, ils ne semblent pas pour autant répondre pleinement aux aspirations de montée en compétences des travailleurs. « Beaucoup de DRH disent combien les traditionnelles semaines de formation peinent de plus en plus à fédérer, témoigne Patrice Flichy. Les salariés préfèrent désormais prendre du temps pour creuser par eux-mêmes et sur le web les compétences ciblées. »

Les thématiques de développement comportemental et de compétences transversales, nouveaux pivots de l'employabilité, s'imbriquent encore mal dans les traditionnelles maquettes des plans de formation. Et si les formats mooc ou *serious games* renouvellent le genre, ils restent trop scolaires et peu accessibles pour fédérer à grande échelle. « Les besoins portent de moins en moins sur des acquisitions de savoirs génériques et de plus en plus sur la capacité à évoluer dans son métier, témoigne Son Ly, fondateur de la société Didask qui propose depuis quatre ans des programmes de formation digitale pour une trentaine de clients (BNP Paribas, Suez, Renault, etc.). Les salariés veulent enrichir leur profil de compétences en s'appuyant sur la réalité de leur travail. »

Au-delà des thématiques abordées, les nouvelles gé-

⁽³⁾ France Stratégie, « Le travail en 2030 : ce que nous annoncent les mutations dans l'organisation du travail », 2017.

nérations de modules renouvellent d'ailleurs de plus en plus les méthodes d'acquisition de connaissances autour d'approches par mise en situation et apprentissage par l'erreur. « *Un vrai décalage s'est créé au fil des années entre des gestions par projet et démarches d'innovation, qui ont mis en avant la prise de risque et le droit à l'erreur dans le quotidien des salariés, et des modules de formation très centrés sur le contrôle des savoirs*, explique Son Ly. *Il est important de faire converger ces approches en s'appuyant sur les acquis des sciences cognitives pour que la formation développe vraiment les capacités d'adaptation des travailleurs qui seront vitales demain.* »

LE TEMPS DES MOBILITÉS CONTINUES

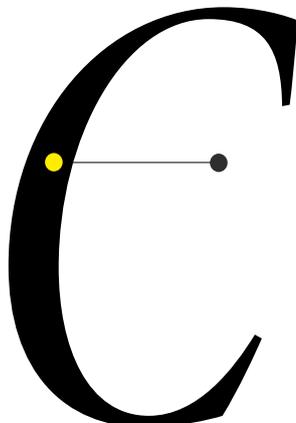
Si l'apprentissage continu se fera par une revalorisation de la formation continue, il se jouera également dans la diversification des expériences collaborateurs au sein des organisations et dans la valorisation de mobilités de plus en plus ouvertes. L'enjeu ? Faire de la vie professionnelle une aventure expérientielle intense, apprenante et renouvelée. Pionnier du genre, le géant allemand du logiciel, SAP, a instauré depuis dix ans un programme de *fellowship* permettant à tout salarié de bénéficier d'une immersion d'un à six mois dans une autre équipe, un autre service ou un autre pays. Depuis lors, ces types de programmes de mobilité se sont largement développés, mais se cantonnent encore aux frontières d'évolutions en interne. Or, à l'heure des slashers et des nouvelles formes d'em-

ploi, la recherche d'employabilité conduit de plus en plus les salariés à penser leur mobilité dans un espace plus « circulant » et plus ouvert que le changement de service ou de business unit. Symbole de cette évolution ? L'engouement pour l'intraprenariat, permettant aux salariés de monter leur propre structure au sein de leur entreprise. Selon un sondage Deloitte-Cadremploi de 2017⁽⁴⁾, deux tiers des cadres se disaient attirés par des entreprises intégrant ce type de programmes. Néanmoins, 63% de celles-ci ne proposent toujours pas de possibilité de développer sa propre structure. « *Il y a encore une vraie difficulté à aborder et assumer cette question de la mobilité externe*, explique Frédéric Watine, cofondateur de la startup Immersive Experience. *Les entreprises savent que cela correspond à une aspiration grandissante des collaborateurs, mais elles ont peur d'orchestrer une plus grande fluidité de leurs talents.* »

Lancée il y a trois ans, Immersive Experience a été la première à proposer à des cadres de grands groupes des séjours de quelques jours à trois mois au sein de startups. Plusieurs groupes du CAC 40 et grandes administrations tentent l'expérience aujourd'hui. « *On a passé le cap de l'évangélisation : les entreprises doivent faire sortir leurs cadres temporairement pour les oxygéner et les acculturer au monde du travail de demain. Mais ouvrir plus grand la porte pour permettre à certains collaborateurs de tenter de nouvelles aventures ailleurs et à de nouveaux talents issus de startups de rejoindre l'entreprise reste un pas difficile à franchir.* »

⁽⁴⁾ Deloitte - Cadremploi, « L'intraprenariat : effet de mode ou vague de fond ? », 2017.

— Nouvelles gouvernances et nouveaux périmètres —



es évolutions impliquent de faire avancer les stratégies conduites par les entreprises, tant sur le recrutement que sur l'accompagnement des collaborateurs. Elles supposent également, à l'horizon 2030 et au-delà, de repenser les gouvernances associées au sein des directions et même les périmètres des organisations.

QUELLE PLACE POUR LA DRH DE DEMAIN ?

La question de la place et du rôle des DRH dans ces politiques de gestion de compétences et d'employabilité se pose à terme. « *On ne pourra clairement plus se contenter de faire de la "RH sur étagères" en externalisant les intervenants*, explique Régine Monti, spécialiste de la prospective métiers au Cnam. ●●●

●●● *L'anticipation des besoins en compétences et la transformation des métiers vont impliquer que la direction des RH s'implique beaucoup plus dans la stratégie des entreprises.* » « *Jusqu'à présent la gestion des compétences s'est beaucoup faite au niveau de la maille des métiers, avec un rôle plus important des DAF que des DRH,* complète Laurent Duclos, chercheur au laboratoire Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (Idhes). *Pour passer à une vraie gestion dynamique et évolutive des compétences, il faut que les DRH réinvestissent ce domaine pour affirmer la gestion des compétences comme un véritable enjeu de compétitivité.* »

Enrichis ces dernières années de dimensions marketing et opérationnelles, les services de ressources humaines vont certainement devoir pour cela redéfinir leur place et repenser leur périmètre d'intervention, avec un accompagnement plus individualisé des personnels et de leur employabilité. Le sondage conduit par l'ANDRH dans le cadre de sa grande enquête prospective « DRH 7.0 » montrait d'ailleurs que 88 % des DRH admettaient qu'ils devraient à l'avenir de plus en plus considérer les salariés comme des « clients » avec lesquels développer des solutions basées sur des « expériences collaborateurs ».

L'enjeu sera aussi d'anticiper les évolutions annoncées sur le contenu des activités et en termes de métiers et d'organisations. « *Le rôle des DRH sera d'autant plus important que les évolutions des organisations viendront de plus en plus des transformations des métiers eux-mêmes* », annonce Pierre Blanc, associé fondateur chez Athling, cabinet de conseil en stratégie et management indépendant, qui, dans son rapport sur l'intelligence artificielle, plaide pour la création d'une direction des ressources humaines et machines (DRHM) en charge des interfaces avec les machines et robots.

Garants d'une évolution des organisations bien anticipée, les DRH seront aussi les garants d'une évolution équilibrée, au profit de l'ensemble des salariés.

« *Le risque de ces approches est de faciliter les carrières rapides en mettant un peu de côté les vraies ressources de compétitivité des sujets seniors* », explique Marie-Pierre Villeval, médaille d'or du CNRS et pionnière de l'économie comportementale qui vise notamment à analyser les évolutions du marché du travail sous le prisme cognitif des croyances ou des jugements établis. « *Or, nos expériences montrent que quand on donne le choix d'une rémunération à la performance – par nature plus compétitive – à des seniors, ils sont autant demandeurs que les plus jeunes.* »

L'ÈRE DE L'ENGAGEMENT

Si les ressources humaines pourraient voir demain leur périmètre s'étendre dans le champ de la gouvernance des entreprises, elles pourraient être aussi de plus en plus épaulées par une direction d'un nouveau type, centrées sur la notion d'engagement. Censées assurer la convergence d'initiatives

conduites avec et par les collaborateurs (au niveau du management, de la DRH comme des services qualité ou communication), cette direction portant l'esprit d'initiative et d'adhésion dans l'entreprise se développent de plus en plus outre-Atlantique.

Elles émergent chez nous aussi, à l'image de la direction dédiée créée par le groupe BNP Paribas il y a deux ans et chargée de faire converger offre commerciale, partenariats, actions d'employeur, politique d'achat, projets solidaires, volontariat et entrepreneuriat.

L'enjeu est d'importance. Comme le rappelle la sociologue, inspectrice générale des affaires sociales et professeur à l'université Paris-Dauphine Dominique Meda, dans son rapport « L'avenir du travail » pour l'Institut Diderot⁽⁵⁾, la France se classe encore loin derrière les pays nordiques, anglo-saxons et baltes, dans le palmarès des pays européens dans lesquels les structures favorisent l'implication des salariés⁽⁶⁾. « *Un grand nombre d'observateurs s'accordent à reconnaître que ces espaces de parole, de débat, de prise en compte manquent,* souligne-t-elle. *Une telle démarche appelle sans doute à une reconceptualisation de l'entreprise, la reconnaissance que celle-ci est un projet commun porté aussi et peut-être surtout par les salariés.* »

Cela vaudra également pour l'engagement de l'entreprise au-delà des frontières de son organisation, qu'il s'agisse de porter les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) mais aussi de responsabilité territoriale des entreprises (RTE) de plus en plus importants pour consolider son attractivité sur le marché du travail. « *L'entreprise a un rôle grandissant à jouer pour valoriser l'attractivité du territoire dont elle est l'acteur,* explique Xavier Roy, directeur général de France Cluster. *Dans notre communauté de clusters, on voit des réseaux de structures de plus en plus ouverts, qui incluent des incubateurs et des centres de formation, et où les entreprises se structurent pour construire ensemble de vraies marques de territoire capables d'attirer les talents.* » Selon le rapport Phare de l'Observatoire des partenariats⁽⁷⁾, 76 % des maires considèrent que leur territoire s'inscrit dans une dynamique de co-construction impliquant pleinement les entreprises. 37 % de celles-ci développent des partenariats territoriaux. « *Après l'émergence de la solidarité dans les années 90, puis des pratiques responsables dans les années 2000, on assiste depuis les années 2010 à de nouvelles formes de R&D sociétale, en inventant en proximité de nouveaux moteurs d'emplois et de croissance* », indique la plateforme RSE de France Stratégie.

QUELS NOUVEAUX PÉRIMÈTRES POUR LES ORGANISATIONS ?

Au-delà des réorganisations de fonctions et de missions au sein des gouvernances d'entreprise, le profil qui se dessine d'une entreprise plus ouverte conduit

⁽⁴⁾ Deloitte-Cadremploi, « L'intraprenariat : effet de mode ou vague de fond ? », 2017.

⁽⁵⁾ Institut Diderot, « L'avenir du travail », 2013.

⁽⁶⁾ Eurofound, « Involvement working organisation », 2016.

⁽⁷⁾ Observatoire des partenariats, « rapport Phare », 2018.

également à repenser le rôle et la place du travail au sein des organisations. Le développement du management et du travail à distance que faciliteront les outils digitaux, ainsi que l'essor de communautés de travailleurs, au sein desquelles se trouveront à la fois des salariés et des collaborateurs plus ponctuels, vont favoriser le développement de nouvelles organisations de travail. La bonne intégration et la valorisation de ces nouvelles organisations – à travers la formation comme la gestion dynamique des compétences – conditionneront la compétitivité de demain. « *On a longtemps vécu avec un modèle dominant d'entreprises surgérées, pilotées par le haut avec force indicateurs, explique Laurent Duclos. C'est un modèle qui a été très efficace pour développer l'externalisation et mobiliser le travail à distance au-delà du périmètre de l'employeur. Mais aujourd'hui, la création de valeur se fait de plus en plus sur des marchés de singularité où la qualité des produits fait la différence. Or, cette qualité dépend de la valeur du travail et de son organisation, qui n'est plus une simple variable d'ajustement mais le moteur de l'activité.* »

Un tel changement de paradigme refait du travail le cœur de la création de valeur de demain. Il peut profiter aux grandes entreprises comme aux PME. L'étude conduite par le Cereq⁽⁷⁾ montre bien que l'effort de formation engagé dans les petites entreprises y est d'autant plus important qu'il concerne l'amélioration, le développement ou la réorientation de l'activité – 84 % des PME sont formatrices quand elles visent de nouveaux positionnements de marché. Elles sont d'ailleurs globalement plus nombreuses à déclarer évaluer l'impact des formations sur leurs performances économiques (22 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés contre 19 % pour celles de 500 salariés et plus). « *Cela n'impliquera pas pour autant un effacement de l'entreprise telle qu'on la connaît dans son modèle d'organisation* », complète Salima Benhamou, docteure en économie chez France Stratégie. *On est associé à une histoire basée sur la permanence du statut et du diplôme, qui seront aussi les socles de la réinvention des modèles pour demain. À terme, différents champs d'activité pourraient ainsi quitter le champ de l'entreprise, et la fonction cadre aura un rôle déterminant dans cette évolution pour redéfinir les modèles de valeur et les périmètres de l'entreprise de demain.* » Constat confirmé et prolongé par François-Xavier de Vaujany : « *Il y aura des choix importants à faire pour permettre les meilleures combinaisons d'acteurs, de compétences et d'atmosphères liées au travail. Mais la bonne nouvelle est que l'on est au début de cette histoire et que tous les scénarios sont encore possibles* ».



LE MANAGER DE DEMAIN

Prise de parole

Ghislain Deslandes

Philosophe et professeur à l'ESCP Europe, Ghislain Deslandes est l'auteur de *Critique de la condition managériale* (PUF) et *Le management éthique* (Dunod) qui questionnent les transformations du management.

— **En quoi les évolutions actuelles du monde du travail impactent-elles les modes de management tels qu'on les connaît ?**

On se confronte à une évolution majeure marquée par la fin de l'organisation pyramidale et du principe d'autorité des « chefs », auxquels les jeunes générations n'adhèrent plus. Mais elle est également marquée par la montée en puissance d'une « gouvernance algorithmique », où les indicateurs prennent le dessus. Le risque étant une réduction du périmètre des managers, se résumant aux seuls pouvoirs de coercition et de mimétisme – sans la puissance d'imagination nécessaire pour penser de nouveaux modèles.

— **Vous plaidez pour un management par la philosophie. En quoi consiste-t-il et qu'apporterait-il ?**

Face au manque grandissant de réflexivité fonctionnelle, la philosophie réinvestit la question du pourquoi et redonne au manager la capacité de douter et de mettre en discussion l'innovation. Aristote estimait que l'économie est une bonne manière d'exercer sa vertu. Cela suppose d'inventer des modèles, des manières de travailler autrement qui peuvent transgresser. Face au poids de l'intelligence artificielle, il faudra, demain, pouvoir retrouver le savoir-vivre, là où il deviendra difficile à exprimer.

— **En tant qu'enseignant, comment une telle approche peut-elle être plus présente dans la formation des cadres ?**

La formation est essentielle mais les étudiants changent d'eux-mêmes. Quand on les interrogeait il y a cinq ans sur leur vision de l'entreprise, ils parlaient de processus rationnels. Aujourd'hui, ils voient d'abord un collectif porté par des valeurs ! Il y a là une vision nouvelle à cultiver en redonnant de la diversité aux évaluations ou en restaurant un rapport fertile à l'inutile. Alain Badiou disait aux jeunes philosophes : « *Intéressez-vous à notre époque dans ce qu'elle a de sinistre et négatif mais aussi en ce qu'elle a de positif et prometteur* ». Cela vaut aussi pour les managers de demain.

En savoir + corporate.apec.fr

« Nous voulons être les experts de l'employabilité de demain. »

Lorsque la valorisation des compétences et les nouvelles stratégies d'employabilité transforment en profondeur le marché du travail, autour de quels axes stratégiques l'Apec va-t-elle s'orienter ? Éclairages avec Patrick Caré, président de l'Apec, et Bertrand Hébert, directeur général.

Quelle est votre analyse des évolutions du marché du travail à l'horizon 2030 ?

Bertrand Hébert : Nous allons au-devant de transformations majeures portées par les jeunes générations, avec un changement profond de la notion de travail. Celui-ci apparaît comme un moyen de réaliser – ou pas – leurs aspirations et de développer leurs compétences. Il n'est plus une finalité en soi.

Patrick Caré : Les notions de travail et d'emploi s'élargissent. L'impact sera fort, même si la digitalisation, qui stimulera ces aspirations, ou le maintien du modèle social favorable au salariat peuvent en nuancer la portée. Cela dépendra surtout

de la capacité des entreprises à adapter leur modèle.

Justement, comment seront impactées les entreprises ?

P. C. : Le choix des salariés se portera sur les entreprises qui auront à cœur de développer leurs compétences. C'est une forme de pacte d'employabilité qui se met en place et qui arbitrera la relation de travail. C'est également une opportunité pour les entreprises de tirer le meilleur profit des compétences de leurs collaborateurs. Cela suppose de s'inscrire dans une dynamique où les entreprises ne sont plus seules à fixer les règles. Sans quoi, des modèles basés sur la défiance pourraient continuer à se développer.

B. H. : Ce pacte d'employabilité sera déterminant. Les entreprises vont devenir des « incubatrices de compétences ». Les jeunes ne sont pas des « zappeurs », ils choisiront et resteront dans ce type d'entreprise où ils savent qu'ils peuvent se développer. C'est une nouvelle donne, mais chacun peut y trouver son compte. ●●●



« Le choix des salariés se portera sur les entreprises qui auront à cœur de développer leurs compétences. Ce pacte d'employabilité arbitrera la relation de travail. »

Patrick Caré, président de l'Apec



« À l'horizon 2030, l'Apec aura un fonctionnement plus intégré pour accompagner les entreprises et les cadres à tous les niveaux, digitaux comme territoriaux. »

Bertrand Hébert, directeur général de l'Apec

••• Comment les politiques de recrutement vont-elles évoluer?

B. H. : C'est une remise en cause importante des politiques de recrutement encore basées sur des modalités héritées des années 70. À l'ère de l'employabilité, le recrutement doit devenir un vrai temps de rencontre offrant à chacun l'opportunité de choisir l'autre. Cela suppose d'instaurer des espaces de dialogue au-delà des entretiens usuels.

P. C. : On entre dans un processus de recrutement plus continu

qui s'accompagne d'échanges, de rencontres, de visibilité, autant sur les réseaux sociaux qu'à travers les déclinaisons de marque employeur ou des événements et débats.

Qu'est-ce que cela change pour l'Apec?

B. H. : Avec les réseaux sociaux, il y a de plus en plus de profils disponibles mais trouver le « bon candidat » reste toujours aussi compliqué. Il y a donc un enjeu à apporter un accompagnement complet, de l'identification des profils à l'intégration dans l'entreprise. Avec notre dimension phytigitale unique, construite à la fois sur notre présence pionnière en ligne et sur notre ancrage terrain très fort, nous sommes l'interlocuteur de référence de ce processus continu. Nous comptons rendre cette dimension encore plus opérante.

P. C. : C'est notre force pour accompagner les entreprises. Aussi bien avec les études de notre observatoire qui éclairent les réalités territoriales, qu'à travers l'animation de notre maillage en région qui propose des initiatives de plus en plus innovantes de valorisation des compétences. Nous voulons être pleinement l'expert de cette employabilité.

Quel rôle les cadres auront-ils à jouer dans ces évolutions?

P. C. : Ils doivent être les facilitateurs de cette transformation. Leurs aptitudes à porter un management plus participatif et à faire évoluer les modèles d'organisation seront essentielles pour que les entreprises s'adaptent et adoptent de nouvelles pratiques. Cela passera par une évolution de leurs missions, mais aussi de leur formation. Et cela se fera aussi grâce à l'accompagnement

que l'Apec leur apportera.

B. H. : Ils endosseront de plus en plus un rôle de « DRH de proximité », avec un management centré sur l'acquisition et le développement de compétences. Ils seront les garants de ce nouveau pacte d'employabilité dont ils incarneront aussi les valeurs.

Comment voyez-vous l'Apec à l'horizon 2030?

B. H. : L'Apec anticipera et s'adaptera. Il est clair qu'elle aura un fonctionnement plus intégré pour accompagner les entreprises et les cadres à tous les niveaux, digitaux comme territoriaux. Cela reposera sur notre capacité à construire une vision partagée de ces nouveaux enjeux du phytigital.

P. C. : Les territoires sont intrinsèquement liés au phytigital. Si l'on veut de la créativité et de la proximité, nos délégations régionales devront être dotées des moyens pour agir. Un autre enjeu sera également d'affirmer une « Apec élargie » vers ses partenaires. Dans une approche continue d'employabilité, il faut que l'on se donne les moyens d'aller au-devant des autres acteurs économiques des territoires : Opco, CCI, collectivités. Notre avenir sera ainsi collaboratif, innovant et sans aucun doute passionnant.

— De mutations en métamorphoses, le marché de l'emploi impose un rapport au travail repensé en profondeur. Transcendé par des enjeux de compétitivité pour les entreprises et de développement de compétences comportementales pour les cadres. Bousculé par une hybridation des statuts au sein de mêmes entreprises, projets, services. Stimulé par les transitions économique, écologique et numérique. Jamais sans doute, les entreprises n'ont eu autant besoin de repères et de conseils pour fiabiliser leurs recrutements. Riche de l'éclairage offert par son observatoire et forte de sa dimension phygitale, l'Apec pose un regard expert sur l'ensemble de ces évolutions. Son offre de services opérationnels et personnalisés assoit sa position d'acteur incontournable de la croissance des entreprises et de l'employabilité des cadres et des jeunes diplômés.

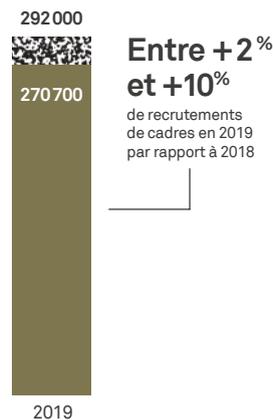
L'Apec face aux mutations du marché de l'emploi

COMPRENDRE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI — Les entreprises se développent dans un marché de l'emploi cadre en permanence bousculé par de profondes mutations. Elles doivent disposer de repères fiables pour ajuster leur vision et mieux piloter leur stratégie de recrutement. À cet égard, l'Apec met ses capacités d'écoute, d'action et de questionnement à leur service, pour leur livrer en continu des repères et des outils d'analyse prospectifs qui servent leur évolution, à court et moyen termes.

ANTICIPER LES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Des recrutements à la hausse

Les résultats de l'enquête « Prévisions Apec 2019, la vitalité de l'emploi cadre se confirme » corroborent une tendance initiée voilà six ans : l'embellie se poursuit pour les recrutements de cadres. Le nombre d'embauches devrait osciller en 2019 entre 270 700 et 292 000, soit une progression entre + 2 % et + 10 %, après une année 2018 très porteuse (+ 11 %). Le rythme devrait donc légèrement s'infléchir en 2019, avec des différences selon les régions et les secteurs. Ainsi, les régions Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France devraient tenir la corde, de même que l'informatique, l'ingénierie-R&D et le conseil, secteurs les plus porteurs dans un contexte marqué par une forte digitalisation des métiers et des compétences.



COMMENT L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FABRIQUE-T-IL DES CADRES ?



L'étude « La fabrique des cadres », fruit d'un partenariat entre l'Apec, l'Insa Rouen Normandie, l'université de Rouen Normandie et Neoma Business School, revient sur la préparation des étudiantes et étudiants aux réalités économiques et à leur futur rôle de cadre. Celle-ci repose sur des dispositifs de préprofessionnalisation : stages, projets, conférences de professionnels, visites d'entreprises, etc. Avec une priorité : la mise en adéquation permanente entre formation et emploi visé.

ÉCLAIRAGE

Digit'Week — Les directions régionales Hauts-de-France de Pôle emploi et de l'Apec

ont organisé près de 150 manifestations de découverte et d'immersion dans le numérique lors de la Digit'Week en juin 2018. À cette occasion, l'Apec a organisé les Rencontres Apec du numérique, des conférences et des ateliers, des soirées Apec Connect, des afterworks Informels, un club RH, ainsi qu'un concours de dessins. Autant d'occasions pour les entreprises de faire découvrir les métiers du numérique et pour les cadres et les jeunes diplômés de rencontrer des recruteurs à la recherche de talents.

532 participants, dont 46 % de femmes, se sont rendus aux Rencontres Apec du numérique en 2018, organisées dans plusieurs villes en partenariat avec Syntec Numérique et le Fafiec. Informations, conseils et rencontres avec les entreprises locales du numérique étaient au programme.

SPOTLIGHT

Les métiers de demain

L'avenir s'anticipe déjà pour les métiers de demain dans le cloud, le big data et la cybersécurité.

Une étude Apec - Observatoire des métiers des télécommunications apporte un précieux éclairage sur les 22 métiers et compétences cadres recherchés.

Trois résultats clés émergent : les compétences comportementales sont indispensables aux yeux des recruteurs ; les entreprises franciliennes dominent le marché ; les candidats les plus recherchés affichent un à trois ans d'expérience.



En savoir +
corporate.apec.fr

PIERRE LAMBLIN, DIRECTEUR DONNÉES, ÉTUDES ET ANALYSES DE L'APEC

BÉLAHCÈNE MAZARI, DIRECTEUR RECHERCHE & INNOVATION DE CESI

Interview croisée



ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DES MÉTIERS DU FUTUR

— À l'initiative de l'étude « Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres⁽¹⁾ », l'Apec et Cesi⁽²⁾ ont publié le deuxième volet de cette revue de tendances. Celle-ci précise les compétences recherchées par les entreprises dans des domaines liés aux outils digitaux. Des travaux menés dans le cadre du projet DÉFI&Co, piloté par Cesi, qui visent à développer, en cinq ans, les formations innovantes dans les nouveaux domaines technologiques.

Quels sont les enjeux du projet DÉFI&Co ?

Bélahcène Mazari :

Les métiers pour lesquels nous formons nos apprenants sont très impactés par le numérique et sont appelés à évoluer. Pour appréhender ces changements, nous avons lancé DÉFI&Co en réponse à l'appel à projets Programme d'investissements d'avenir (PIA) au service de la compétitivité, de la croissance et de l'emploi en France.

Pierre Lamblin : C'est un projet opérationnel inédit, fondé sur un constat : quasiment tous les métiers cadres requièrent de nouvelles compétences sous l'effet des transformations digitales.

Pourquoi un partenariat entre l'Apec et Cesi pour l'étude sur le bâtiment et l'usine du futur ?

B. M. : En tant qu'observatoire, l'Apec a un rôle important d'appréciation de l'évolution des métiers cadres, c'est donc un partenaire légitime et naturel.

P. L. : Nous avons des compétences complémentaires. Nos deux entités sont des organismes paritaires œuvrant pour l'intérêt général. Nous travaillons ensemble depuis des années et partageons un socle commun de valeurs, de même que la quarantaine de partenaires impliqués dans l'étude.

Quelle est sa finalité ?

B. M. : Notre ambition est de former plus de 10 000 apprenants en cinq ans à partir de cursus

innovants et qualifiants. Les formations s'appuieront sur des plateformes de recherche et de transfert basées notamment à Nanterre et à Rouen.

Comment l'Apec a-t-elle apporté sa contribution ?

P. L. : Nous avons pris le pouls des entreprises afin de les faire s'exprimer sur leurs besoins en compétences pour accompagner le développement des produits et services liés à l'industrie et au bâtiment de demain.

Quels sont les principaux enseignements de l'étude ?

B. M. : L'étude encore en cours montre le fort impact de la digitalisation sur les métiers de l'industrie et du bâtiment. Elle les transforme en mettant à leur disposition la donnée que certains qualifient de pétrole du XXI^e siècle. Elle entraînera également de nouvelles organisations au niveau des entreprises.

P. L. : Toutes les entreprises sont entrées dans la transformation numérique, le mode projet se banalise, de même que le travail collaboratif. À titre d'exemple, nous avons observé une croissance de 72 % des offres d'emploi sur le *big data* entre 2015 et 2016.

Quelles actions faut-il mener en accord avec les tendances observées ?

B. M. : Nous continuons à travailler avec l'Apec et les partenaires industriels pour mettre en place de nouveaux blocs de compétences à déployer dans le cadre de pédagogies par projets innovantes et adaptées.

P. L. : Cela nécessitera de la formation initiale et continue pour accompagner et sensibiliser les cadres. L'investissement se fera dans la durée avec un enjeu concurrentiel fort. Notre étude vise une prise de conscience des acteurs de la formation et des entreprises.

⁽¹⁾ Étude Apec - Cesi, « Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres ? », octobre 2018.

⁽²⁾ Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle.

En savoir +
corporate.apec.fr

COMPRENDRE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI — L'Apec analyse les évolutions du marché du travail à travers une expertise éprouvée au plus près du terrain, renforcée par des capacités de prospective et déclinée au sein d'une large palette d'outils et de services. Elle donne ainsi les moyens aux cadres d'évoluer et de valoriser leurs compétences et accompagne les entreprises dans leurs besoins de recrutement.

FAVORISER L'ADAPTATION AUX RÉALITÉS TERRAIN

ACCOMPAGNER LES ENVIES ET LES CHANGEMENTS



Aujourd'hui plus que jamais, les cadres expriment des souhaits de création d'entreprise. L'Apec contribue à les informer et à faciliter leur prise de décision via un ensemble d'entretiens individuels. Objectif : les aider à valider la viabilité de leurs projets. Des ateliers collectifs sont aussi organisés pour qu'ils puissent confronter leurs idées à celles d'autres cadres désireux d'entreprendre, tester leur pitch, développer leur influence dans les réseaux professionnels et confirmer ainsi leur aptitude à se lancer dans cette expérience.

En savoir + www.apec.fr

Favoriser la réussite des entretiens clés de l'entreprise

Entretiens professionnels et entretiens annuels d'évaluation constituent des moments clés pour accompagner des cadres en poste vers des perspectives d'évolution ou apprécier leurs aptitudes professionnelles. Afin d'optimiser ces interactions, l'Apec propose aux cadres des ateliers pour s'y préparer. Guidés par des consultants spécialistes de la gestion des compétences, les participants apprennent à identifier les enjeux des différents entretiens en vue de favoriser des temps d'échange gagnants-gagnants.



43

soirées Informels cadres, jeunes diplômés et entreprises ont réuni plus de 2500 participants dans 22 villes de France en 2018. Le succès de ces rencontres thématiques se confirme d'année en année, révélant l'intérêt d'échanger entre pairs sur des problématiques locales.

SPOTLIGHT

L'entretien professionnel, un levier de management

Cette obligation légale et réglementée représente un puissant outil de pilotage managérial. C'est ce que souhaite mettre en relief l'Apec à travers un atelier *Pratiques RH* « Manager efficacement avec l'entretien professionnel », destiné principalement aux dirigeants de PME et aux décideurs RH. En quelques heures, les participants repartent avec des conseils directement applicables, stimulant le management de la performance et l'engagement des salariés. Ils ont été plus de 500 à en bénéficier en 2018.



ÉCLAIRAGE

Estimer un salaire cadre — en quelques clics

Les entreprises comme les cadres ont à leur disposition sur apec.fr un simulateur de salaire qui repose sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : poste, parcours professionnel, entreprise, profil et formation. Il offre une base fiable et précise pour connaître la valeur d'une fonction et des compétences nécessaires à son exercice sur le marché actuel. Il vise à aider les recruteurs et les cadres à estimer une rémunération et, ainsi, à fluidifier les négociations.



L'ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION CENTRE-VAL DE LOIRE À L'ÉTUDE

— En 2018, l'Apec et DEV'UP, l'agence régionale de développement économique, lançaient une étude conjointe totalement inédite, pour identifier les leviers spécifiques favorisant la venue de cadres en région Centre-Val de Loire. Des résultats attendus par des centaines d'entreprises régionales peinant à attirer les cadres indispensables à leur développement.

Comment est né le partenariat entre DEV'UP et l'Apec ?

François Bonneau : Depuis 2005, la région Centre-Val de Loire a placé en principale priorité, le renforcement du capital humain. Il était donc logique, en particulier sur les questions d'innovation, que nous nous rapprochions de l'Apec. Presque tous les contacts de DEV'UP avec les entreprises font ressortir l'importance pour ces dernières d'attirer des cadres, constat que je fais aussi lors de mes nombreuses rencontres avec des dirigeants en tant que président de région. En vue de trouver des solutions spécifiques et de mieux cerner les leviers d'attractivité à utiliser, j'ai souhaité

que nous puissions nous appuyer sur les compétences de l'Apec et de DEV'UP.

Que révèle cette étude ?

F.B. : Les résultats sont allés au-delà de nos espérances. Ils ont tout d'abord confirmé l'attractivité du Centre-Val de Loire pour les cadres, en particulier franciliens. Ceux qui, spontanément, indiquent vouloir nous rejoindre représentent en volume deux fois les besoins des entreprises. Par ailleurs, 69 % des cadres interrogés déclarent être intéressés de venir y travailler surtout s'ils ressentent qu'ils sont attendus ainsi que leur famille.

Quelles sont les suites envisagées ?

F.B. : Nous avons commencé à travailler avec la délégation régionale de l'Apec et les autres acteurs économiques autour de quatre chantiers opérationnels. Ces actions stratégiques sont soutenues par la Commission européenne dans le cadre de son action pilote sur la transition industrielle. Il s'agit aujourd'hui de :

- sensibiliser, informer et préparer les recruteurs et les managers pour qu'ils présentent des arguments convaincants aux candidats potentiels ;
- donner une image plus attractive et réaliste des filières économiques présentes sur notre territoire, où l'industrie notamment demeure très forte ;

« 69 % des cadres interrogés déclarent être intéressés par venir travailler en Centre-Val de Loire surtout s'ils ressentent qu'ils sont attendus ainsi que leur famille. »

François Bonneau, président de la région Centre-Val de Loire

— préparer avec les intercommunalités des packages d'accueil complets pour accueillir les cadres et leur famille ;

- exploiter le vivier des candidats et candidates prêts à venir chez nous mais non retenus. Le marché de l'emploi cadre en Centre-Val de Loire est en effet très dynamique (+21 % de créations de postes de cadres contre 11 % au plan national).

« Prévisions Apec : la vitalité de l'emploi cadre se confirme », 2019.

En savoir +
corporate.apec.fr

COMPRENDRE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ____ Afin de stimuler leur croissance et d'assurer leur pérennité, les entreprises ont besoin de comprendre les enjeux conjoncturels de leur environnement. Forte de ses solides connaissances des différents bassins d'emploi cadres et des évolutions du monde du travail, l'Apec est en mesure de leur livrer ces clés d'analyse et de réflexion pour qu'elles puissent dynamiser leur développement.

ACTIVER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



Des initiatives ciblées au cœur des territoires ultramarins

Dans les territoires ultramarins et principalement en Martinique, plusieurs problématiques se posent comme le montre l'étude « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes en Martinique »⁽¹⁾ réalisée par l'Insee : un taux d'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur moins élevé que dans l'Hexagone ; une insertion professionnelle pour certains diplômés, notamment

les jeunes femmes, marquée par le sous-emploi (majoritairement en temps partiel) ; une offre de formation ne répondant pas totalement au marché du travail local. C'est tout l'objet du travail de l'Apec que d'assumer pleinement sa mission de mise en relation. Elle a signé en juillet 2018 une convention de partenariat avec Pôle emploi, Opcalia, le Cnam et l'université des Antilles - Pôle Martinique afin d'accompagner les jeunes diplômés en fin de parcours universitaire dans leur insertion sur le marché de l'emploi, à travers un contrat de professionnalisation adapté à l'université (CPRU). L'Apec a également intégré début 2019 le service public de l'orientation territoriale (Spot), déployé par la collectivité

territoriale de Martinique. Objectif : répondre au mieux aux besoins des Martiniquais en matière d'orientation tout au long de la vie. D'autres actions complémentaires sont en cours de construction avec les acteurs de l'emploi locaux, en Martinique comme en Guadeloupe. Des matinales et des ateliers *Pratiques RH* sur la réforme de la formation professionnelle ont rencontré le même succès qu'en métropole, confirmant l'attention portée aux compétences par les entreprises des Antilles françaises.

⁽¹⁾ Insee Analyses, « L'insertion sociale et professionnelle des jeunes en Martinique », décembre 2016.

À RETENIR

Visa ____ pour un nouveau départ

Si certaines entreprises ont besoin de rechercher leurs talents en dehors de nos frontières pour poursuivre leur développement, elles n'ont pas forcément le temps ou les moyens d'investir les codes du recrutement à l'étranger. L'Apec leur apporte des conseils et des repères pour gagner en efficacité dans leurs démarches de *sourcing* de candidats. Elle est également en capacité d'accompagner les cadres désireux de travailler à l'étranger ou en France dans un environnement international ou encore de postuler pour un volontariat international en entreprise (VIE). Plusieurs services de conseils individuels ou en collectif ont été créés, de même que des guides d'information pour donner aux cadres les bons réflexes de recherche d'un poste à l'international.

UN MAILLAGE TERRITORIAL RENFORCÉ

En cohérence avec son objectif d'assurer sa mission d'intérêt économique général au plus près des territoires et tout juste un an après l'ouverture d'un centre en Martinique, l'Apec a inauguré deux nouvelles implantations en janvier 2019, l'une à Ajaccio, en Corse, et l'autre, à Baie-Mahault, en Guadeloupe. Ces ouvertures vont contribuer au développement économique territorial, aux côtés des acteurs locaux de l'emploi et de la formation professionnelle.



SPOTLIGHT

Cap sur les emplois maritimes

Face aux difficultés de recrutement dans le secteur, Pôle emploi maritime a organisé en mars 2019 un colloque sur ce sujet. Les délégations régionales Apec de Bretagne, de Normandie et de Provence-Alpes-Côte d'Azur & Corse y ont participé, en triplex depuis Le Havre, Lorient et Marseille. Chaque ville s'est penchée sur la problématique au cours d'un atelier animé par Pôle emploi afin de faire émerger des propositions concrètes, qui feront l'objet d'un livre blanc remis aux pouvoirs publics et aux branches professionnelles. En outre, à Lanester, à l'occasion du salon Pro&Mer, l'Apec Bretagne a répondu aux nombreuses questions des cadres sur les métiers de la mer.



FAIRE ÉMERGER LA COMPLÉMENTARITÉ LOCALE DE NOS OFFRES DE SERVICES

— En 2017, Pôle emploi et l'Apec ont signé un partenariat pour deux ans, en vue de faciliter l'accès et le retour à l'emploi des cadres et jeunes diplômés, et d'aider les entreprises rencontrant des difficultés à recruter des compétences cadres. Depuis, via la mutualisation de leurs expertises, les deux partenaires ont renforcé la complémentarité de leurs offres de services.

Comment s'illustre la complémentarité entre Pôle emploi et l'Apec sur l'accompagnement des cadres demandeurs d'emploi ?

Jean Bassères : L'orientation de ces cadres vers l'Apec pour faciliter leur retour à l'emploi est un axe fort de notre partenariat dans lequel l'ensemble des agences est engagé. Le renforcement de la connaissance mutuelle de nos offres de services a favorisé ces orientations. La complémentarité intervient également dans les initiatives de collaboration développées localement, comme les « clubs » de travail dans lesquels les demandeurs d'emploi s'investissent. Cette démarche, installée sur l'ensemble

du territoire, permet à certaines personnes plutôt éloignées de l'emploi de bénéficier de l'appui des psychologues du travail et conseillers de Pôle emploi en plus des autres ressources Pôle emploi et/ou Apec. En Grand Est par exemple, Pôle emploi et l'Apec ont développé des clubs spécifiques pour les demandeurs d'emploi de longue durée.

Et sur l'accompagnement des cadres plus généralement ?

J. B. : Pôle emploi et l'Apec ont réaffirmé leur coopération en 2017 à travers un partenariat visant à renforcer la cohérence de leurs offres de services et à proposer des services communs aux cadres et aux recruteurs. Cela se traduit par de plus en plus de rencontres entre les acteurs :

séminaires communs, échanges de pratiques interéquipes, immersions, etc. Et cela concerne tous les échelons : une réunion de direction entre les directeurs généraux et régionaux Pôle emploi et Apec a été organisée en avril 2018. L'objectif ? Faire émerger des projets conjoints au bénéfice des demandeurs d'emploi et des employeurs : ateliers coconstruits et coanimés, organisation d'événements, de *job datings*, collaborations digitales, études mutualisées, etc. Nous devons encore progresser, en particulier vis-à-vis des entreprises pour répondre de manière concertée à leurs besoins. Quant aux jeunes diplômés, notre priorité commune est de renforcer nos travaux conjoints sur des services adaptés à ce public. Et Pôle emploi, qui orientera 3 000 jeunes diplômés vers l'Apec en 2019, doit en « aiguiller » encore plus.

Comment envisagez-vous l'évolution du marché de l'emploi ? Et comment y répondre ?

J. B. : Les mutations du marché de l'emploi sont très profondes et requièrent une « approche compétences ». Nous constatons, par ailleurs, que la majorité des recruteurs privilégient désormais les compétences comportementales, telles que la capacité à s'organiser ou l'autonomie, devant les critères techniques. Savoir accompagner les cadres sur la maîtrise des savoir-être professionnels est donc un enjeu fort pour les acteurs de l'emploi. Pôle emploi s'y attelle avec la création d'une prestation « Valoriser son image pro », mais aussi en formant les conseillers et conseillères qui mettent en œuvre l'accompagnement intensif des jeunes (AIJ). Pôle emploi a également une offre de services digitale, dont la plateforme Emploi store qui regroupe plus de 300 services en ligne permettant de préparer une candidature, s'informer sur les formations, etc. Ou encore Sphère emploi, une plateforme d'échanges collaborative sur laquelle les demandeurs d'emploi cadres vont pouvoir partager des informations en interaction avec des conseillers mais aussi, et surtout, avec les autres membres de la communauté.

ACTIVER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



DES MATINÉES D'ÉCHANGES SUR LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Un cycle de matinées sur le thème « Réforme de la formation professionnelle: quels impacts pour vos RH? » a réuni de nombreuses entreprises sur tout le territoire. Coanimés avec plusieurs Opca, ces temps d'échanges avaient pour objectif de mieux appréhender les évolutions induites par cette réforme, en particulier sur l'alternance, le CPF, le CÉP, l'entretien professionnel et le plan de développement des compétences.

SPOTLIGHT

Le CÉP sécurise les parcours

Opérateur national du Conseil en évolution professionnelle (CÉP), l'Apec est engagée pour aider les cadres et les jeunes diplômés à bénéficier de leur droit de choisir des formations qualifiantes. Elle leur apporte des conseils afin de connaître le chemin pour y parvenir en faisant le point sur leur situation professionnelle. Si besoin, elle élabore, de concert avec eux, une stratégie d'évolution professionnelle, d'insertion, de développement des compétences, de certification professionnelle, de mobilité ou encore de création d'activité.



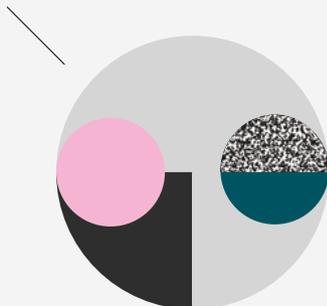
DE L'INTENTION À LA RÉALITÉ

Les cadres dont le projet professionnel nécessite un élargissement de leurs compétences peuvent bénéficier du programme personnalisé Solution Formation. Un consultant Apec les aide à établir un diagnostic en fonction du bassin d'emploi concerné pour confronter leurs souhaits à la réalité du marché de l'emploi et à trouver avec eux la formation la plus adéquate afin d'acquérir les compétences qui leur font défaut. En véritables partenaires, les consultants et consultantes accompagnent les cadres jusqu'à la préparation de leur dossier de financement, grâce aux relations entretenues avec les organismes de formation locaux.

En savoir + www.apec.fr

57,7%

des cadres clients de l'Apec sont accompagnés dans le cadre du CÉP.



À RETENIR

Investir la formation

Consciente des responsabilités inhérentes à son rôle d'acteur du CÉP, l'Apec multiplie les initiatives visant à soutenir les efforts de formation. Elle a ainsi signé deux partenariats majeurs dans ce domaine. La première convention, ratifiée avec la Fédération de la formation professionnelle (FFP), engage les deux entités sur trois axes forts : accompagner les entreprises du secteur de la formation professionnelle dans leurs recrutements de jeunes diplômés et de cadres ; favoriser le développement des ressources humaines au sein de ces structures ; soutenir les salariés dans leurs démarches d'évolution professionnelle.

La seconde convention lie l'Apec et la Formation continue à l'université (FCU) autour d'une coordination de leurs actions et de leurs offres de services. Elle concerne l'accompagnement des cadres à l'issue de leur formation continue et entend favoriser l'insertion des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi.





DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES ACTIFS, UN ENJEU PARTAGÉ

— L'évolution et le renouvellement des compétences constituent aujourd'hui des enjeux prioritaires et supposent de permettre à l'ensemble des actifs d'accéder à des outils de développement des compétences mais également d'aider les entreprises à capitaliser sur cette priorité.

« **Quel va être votre rôle pour renforcer l'accès à la formation dans le quotidien des Français ?**

Avec la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » nous avons engagé une véritable bataille pour édifier une société de compétences. Notre rôle consiste à favoriser une voie autonome d'accès à la formation en donnant de nouveaux droits aux actifs grâce à des outils concrets. En accompagnant les Français dans leur appropriation du compte personnel de formation (CPF), via l'application prévue pour cet automne, et des nouveaux outils de développement des compétences : projet de transition professionnelle, dispositif Pro-A via le CÉP. Nous aidons et incitons les entreprises à investir

dans le capital humain de leurs salariés par des simplifications réglementaires, le développement du dialogue social, l'organisation d'entretiens professionnels, et la mise en œuvre du plan de développement des compétences. Nous les accompagnons aussi dans leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec les opérateurs de compétences et les branches professionnelles.

Les entreprises se sont-elles emparées de l'enjeu des compétences ?

Oui, en partie : elles placent le développement des compétences de leurs collaborateurs dans le top 3 des enjeux prioritaires pour l'avenir de leur entreprise. Mais le tableau reste contrasté : seuls

53 % des salariés jugent que l'action de leur entreprise est suffisante alors que 87 % des chefs d'entreprise considèrent en faire assez pour améliorer l'employabilité de leurs collaborateurs. D'autre part, l'accès à la formation est hétérogène au sein même des entreprises car 66 % des cadres profitent de la formation professionnelle contre seulement 35 % des ouvriers, et d'une entreprise à l'autre, les TPE-PME forment moins leurs salariés que les plus grandes*.

Comment les entreprises peuvent-elles être coconstructrices des compétences ?

Au-delà de leurs obligations légales d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi,** il est de l'intérêt des entreprises de développer l'employabilité de leurs salariés via un plan de développement des compétences. La première coconstruction se joue dans le dialogue franc et les actions menées à l'issue des entretiens professionnels, qui représentent, tous les deux ans, une occasion privilégiée pour le salarié et son employeur d'échanger sur cet intérêt partagé. Le CPF n'exclut en rien une logique de coconstruction entre l'employeur et le salarié : lorsque le coût de la formation est supérieur au montant des droits du salarié sur son CPF ou aux plafonds d'alimentation, l'employeur peut financer des abondements en droits complémentaires, validant de fait l'intérêt pour l'entreprise ou l'évolution du salarié. De manière plus ambitieuse, en termes de dialogue social, la loi a prévu une possibilité d'accords collectifs d'entreprise pour organiser des cofinancements avec le CPF et permettre aux entreprises de se faire rembourser les frais de formation. Une disposition que nous construirons pour le 1^{er} semestre 2020, quand la Caisse des dépôts et consignations sera pleinement en charge de la gestion du nouveau CPF. L'enjeu est bien d'établir de nouveaux équilibres entre aspirations et droits individuels et intérêts collectifs, notamment la recherche de compétitivité de l'économie française.

* Enquête Etalab, janvier 2019.
** (art. L. 63211).

SATISFAIRE LES BESOINS EN COMPÉTENCES — La prise de conscience des enjeux liés à la visibilité des candidats et des entreprises est fondamentale pour que compétences et recrutements se rencontrent. Comment faire émerger ses valeurs d'entreprise afin de séduire de nouveaux talents? Comment valoriser ses compétences pour attirer l'attention des recruteurs? Aux entreprises comme aux cadres et aux jeunes diplômés, l'Apec propose des outils destinés à révéler et diffuser les atouts différenciateurs pour que la mise en relation s'opère.

ACCÉLÉRER SA VISIBILITÉ

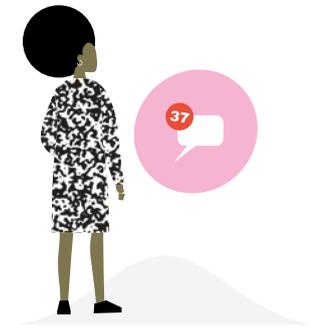
Échanger pour accélérer l'évolution professionnelle



Les rencontres entre pairs peuvent être déterminantes, pour échanger sur une activité, conforter ses connaissances, trouver un partenaire professionnel, voire un emploi. Pour proposer aux cadres d'autres leviers d'accès à l'emploi, l'Apec a développé des communautés locales d'entraide formalisées par des mises en réseau entre cadres. Ces communautés constituent un accélérateur pour les cadres et les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi sur un territoire donné. Échanges de bonnes pratiques, de conseils, de ressources, soutien lors de la recherche d'emploi,

mise au point commune de solutions concrètes sont au programme de ces communautés phygiales. En plus d'une connexion permanente grâce à la plateforme collaborative Whaller, des réunions sont organisées une fois par mois dans la ville de la communauté. Plusieurs d'entre elles ont déjà vu le jour dans les régions Normandie, Pays de la Loire ainsi que dans les Hauts-de-France et en Paca pour les cadres de plus de 50 ans. Des communautés se sont également constituées dans les villes de Grenoble, Bordeaux et Nice. En moyenne, chaque réseau compte environ 300 cadres et s'agrandit de jour en jour.

MAÎTRISER LES RÉSEAUX SOCIAUX



L'intérêt de développer sa présence sur les réseaux sociaux n'est plus à démontrer ni pour les entreprises ni pour les cadres.

Outils de veille professionnelle pour les uns, de recherche de partenaires commerciaux ou de candidats pour les autres, l'Apec propose des ateliers aux professionnels des RH et aux cadres pour les guider dans le fonctionnement de ces plateformes et les convaincre de leurs bénéfices en termes de visibilité. Ainsi, l'atelier Pratiques RH « Rechercher des profils sur les réseaux sociaux professionnels » présente aux recruteurs, en trois séquences, un entraînement pour dénicher des profils ciblés sur LinkedIn et travailler leur communication d'approche.

850 000

offres d'emploi ont été diffusées sur apec.fr en 2018. Pour garantir ainsi encore plus de chance aux entreprises de rendre leurs besoins visibles sur la place du marché des compétences cadres, l'Apec a élargi ses sources de collecte via un appel à partenariats: de nouvelles offres de qualité vont être importées sur apec.fr, notamment sur des secteurs d'activité ciblés. Dans le souci de proposer la meilleure exposition possible aux entreprises, l'Apec a également développé son dispositif d'export d'offres d'emploi en dehors d'apec.fr, pour favoriser un marché de l'emploi cadre accessible et transparent.

À RETENIR

Des atouts à la page

Comment donner envie à des candidats potentiels de rejoindre une entreprise ?
L'Apec propose aux recruteurs de créer leur page entreprise sur apec.fr. Ce service simple, rapide, efficace et gratuit constitue un moyen aisé de booster sa visibilité et de se démarquer de ses concurrents: 50 % de candidatures supplémentaires sont recueillies par les entreprises ayant créé leur page.

En savoir + www.apec.fr



LA PROFILTHÈQUE, INDISPENSABLE À NOS OBJECTIFS DE CROISSANCE

L'ENTREPRISE | 1

Depuis près de quatre ans, Sandra Mangiapan a régulièrement recours à la profilthèque de l'Apec pour dénicher les talents dont son entreprise a besoin. Elle apprécie de pouvoir s'appuyer sur cet outil de recherche performant, qui, en plus de lui faire gagner du temps, la rapproche des profils qu'elle recherche. Et ce, d'autant plus que sa société affiche des objectifs de croissance ambitieux, nécessitant de renforcer ses effectifs.

« Chez Expaceo, un cabinet de conseil et d'expertise spécialisé dans les technologies Microsoft, je suis responsable des activités de recrutement. Je m'occupe du *sourcing* et des entretiens des candidats, de la rédaction des contrats et de l'intégration des nouvelles recrues. Avec un effectif d'une soixantaine de personnes, nous sommes une petite entreprise attachée à des valeurs très humaines. Notre méthode de recrutement est particulière puisque nous embauchons d'abord et avant tout des profils auxquels nous trouvons ensuite des missions adaptées. Cela demande une identification et une analyse des potentiels assez fine, ainsi qu'une approche plutôt singulière. Depuis mon arrivée dans ce cabinet en 2015, mon outil de veille privilégié est la profilthèque de l'Apec, indispensable au vu de nos objectifs de croissance et de l'importance d'identifier de nouveaux talents, à l'écoute du marché. C'est d'ailleurs

l'une des spécificités des candidats qui s'inscrivent sur le site de l'Apec, ce qui représente un atout non négligeable face à nos critères de recherche. En 2018, nous avons finalisé trois recrutements grâce à la profilthèque, deux développeurs web et un assistant de direction. J'utilise régulièrement l'outil Matching, assez pertinent, pour vérifier que nous ne sommes pas passés à côté d'un bon profil. J'ai également de très bonnes relations avec un conseiller qui nous a aidés, entre autres, à faire un diagnostic de notre marque employeur. J'assiste enfin à des matinales et à des ateliers *Pratiques RH* pour partager nos pratiques, découvrir celles des autres entreprises, et obtenir des conseils avisés. Cette confiance installée avec l'Apec, couplée à l'efficacité de ses outils pour le *sourcing* de candidats et les recrutements, constitue un accompagnement vraiment efficace.

UN CADRE | 2

« J'AI ÉTÉ RECRUTÉ GRÂCE À MON PROFIL APEC »

Julien Nasarre,
ingénieur d'affaires

Afin d'améliorer ma recherche d'emploi, j'ai rencontré une conseillère Apec à qui j'ai demandé de m'aiguiller sur la manière de performer lors des entretiens d'embauche. Elle m'a donné des conseils sur ce sujet, mais aussi pour mon CV et ma lettre de motivation. Elle m'a permis d'optimiser mon Profil Apec sur apec.fr en utilisant les mots clés utilisés par les recruteurs. L'après-midi, j'ai reçu trois appels pour des entretiens de recrutement et, depuis, j'ai été recruté comme ingénieur d'affaires dans une entreprise de services du numérique.

L'APEC | 3

La réponse

Parmi les leviers de visibilité entre candidats et recruteurs, figurent trois outils spécifiques, récemment revus pour en accroître l'efficacité. La création du Profil Apec est ainsi simplifiée, offrant aux cadres et aux jeunes diplômés une vitrine optimisée à destination des 30 000 recruteurs utilisateurs mensuels de la profilthèque. Celle-ci bénéficie désormais de critères de recherche plus visibles. L'outil Matching, mis à disposition des recruteurs depuis fin août, leur permet de voir très rapidement les dix meilleurs profils cadres correspondant à leur offre d'emploi, sous forme d'un graphique individuel, avec le détail du taux de matching par critère.

En savoir + www.apec.fr

SATISFAIRE LES BESOINS EN COMPÉTENCES — Acteur de référence sur le marché des compétences cadres, l'Apec propose aux entreprises, notamment les TPE et PME, des services garantissant la performance des recrutements et adaptés aux problématiques des différents bassins d'emploi locaux. Elle contribue ainsi à la fluidité du marché de l'emploi cadre et au développement économique dans les territoires.

AMPLIFIER LA QUALITÉ DE SES RECRUTEMENTS

Une stratégie de recrutement optimisée



Nombre d'entreprises ne disposent pas du temps ni des outils nécessaires pour attirer les candidats dont elles ont besoin.

L'Apec a élaboré Solutions Recrutement afin que toutes puissent élaborer une stratégie proactive et efficace, indispensable sur un marché de l'emploi très concurrentiel. Une consultante ou un consultant réalise un bilan des pratiques

de l'entreprise avec des recommandations d'actions personnalisées, puis travaille trois volets essentiels avec elle : ses leviers d'attractivité, sa stratégie de *sourcing* de candidats, son process de recrutement. Cet accompagnement complet, tout au long du parcours de recrutement, permet d'optimiser chacune des démarches et d'en améliorer la qualité.

Renouer avec la confiance

Le dispositif Nouveaux Horizons aide les cadres en recherche d'emploi depuis plus d'un an à dépasser leurs appréhensions.

Des ateliers collectifs leur permettent de gagner en confiance, de partager leurs expériences et de découvrir de nouveaux points de vue propices à l'émergence d'un projet professionnel. Une consultante ou un consultant de l'Apec les accompagne aussi individuellement pour mieux valoriser leurs compétences et élaborer un projet adapté à leurs attentes.

IDENTIFIER LES PROFILS CONVAINCANTS

Pour présenter des candidatures de qualité à toutes les entreprises qui recrutent, l'Apec propose aux cadres et aux jeunes diplômés un atelier leur permettant de finaliser la présentation de leurs atouts sur leurs CV et lettres de motivation. Ils s'entraînent pour rédiger de manière percutante, ils testent l'impact de leurs écrits et augmentent également leur visibilité en valorisant leurs compétences et savoir-faire spécifiques sur leur page Profil Apec.

À RETENIR

Comprendre les jeunes — pour mieux les préparer

La première étape d'un parcours professionnel se révèle le plus souvent décisive. Conçu pour les jeunes diplômés, l'atelier *Premier emploi* leur propose d'acquérir les fondamentaux d'une recherche d'emploi efficace, dans un format interactif et ludique, résolument en phase avec leurs attentes et leurs pratiques. De quoi amplifier leurs chances de répondre aux recherches des recruteurs.



En savoir + www.apec.fr

89%

des jeunes parrainés dans le cadre de l'opération Sésame Jeunes Talents – à destination des jeunes diplômés des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) –, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, sont en poste, en stage ou en formation.

BOOSTER L'ATTRACTIVITÉ DES OFFRES D'EMPLOI

Aux TPE et PME en quête de nouveaux talents, l'Apec présente un service d'aide à la rédaction d'une offre d'emploi pour que l'entreprise gagne en efficacité dès la publication de son besoin. Un conseiller corédige avec le dirigeant ou responsable RH un texte attractif, performant et conforme juridiquement, apte à capter l'attention des candidats et à accélérer ainsi le recrutement.

En savoir + www.apec.fr



SE PRÉPARER À L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT EST DÉTERMINANT

— *Immergée dans le secteur de la formation, Aline Marie-Baudart a aidé de nombreuses personnes à monter en compétences afin de trouver un emploi correspondant à leurs souhaits. Très investie dans son travail, elle n'a pas eu le temps de faire le point sur sa propre évolution. Jusqu'au moment où les circonstances l'ont conduite à s'adresser à l'Apec.*

En savoir +
corporate.apec.fr

« Tout au long de mon parcours dans la formation continue professionnelle,

j'ai eu la chance d'évoluer vers des postes à responsabilités au sein d'organismes de formation spécialisés dans les contenus transverses et le conseil en orientation de carrière. À un moment où je m'interrogeais sur l'opportunité de changer d'employeur, j'ai bénéficié du service *Next Step* de l'Apec. J'ai finalement décidé de continuer à m'investir dans mon entreprise. Mais après le rachat de l'organisme qui m'employait par un groupe d'un autre secteur, j'ai senti que je n'étais plus soutenue par ma direction générale alors que des décisions stratégiques s'imposaient face à la révolution du secteur de la formation. J'ai négocié une rupture conventionnelle et cherché un autre emploi. Les rendez-vous avec les recruteurs n'étaient

pas concluants, sans que je parvienne à identifier réellement pourquoi. Je me suis de nouveau dirigée vers l'Apec. Je souhaitais cette fois-ci me muscler à l'exercice déterminant de l'entretien. Via le service *Réussir mon entretien de recrutement*, j'ai eu recours à une mise en situation d'un peu plus d'une heure. Après avoir présenté mon pitch et répondu aux questions de la consultante, j'ai reçu un compte rendu précis, recensant mes points forts et des axes d'amélioration, comme ralentir mon débit de parole, bouger moins les mains ou verbaliser de manière plus claire ma motivation pour le poste. J'ai veillé à mettre en application ces conseils et j'ai retrouvé un emploi. Ma consultante de l'Apec m'a aidée à me concentrer sur mes points forts et à adopter une posture sereine.

ÉCLAIRAGE

— Optimiser son acte de candidature

Pour mettre toutes les chances de son côté, un cadre à la recherche d'un emploi est invité à planifier sa démarche et à constituer un fichier recensant les personnes de son entourage professionnel et personnel susceptibles de faciliter sa recherche.

Pour l'accompagner à chaque étape, il peut compter sur les outils pratiques et opérationnels de l'Apec à l'image du service Objectif Candidature.

Un conseiller aide les candidats à rédiger un CV et une lettre de motivation

convaincants. Un regard neuf et neutre constitue un moyen très efficace de mettre ses propres atouts en perspective afin de les valoriser.

C'est également l'objectif du service Réussir mon entretien de recrutement qui propose un training individuel avec un consultant pendant une heure en visioconférence.

Les cadres et les jeunes diplômés s'entraînent ainsi à leur rythme à passer un entretien d'embauche via leur smartphone, leur tablette ou leur ordinateur. Ils ressortent avec un plan de progrès pour aborder sereinement leurs futures entrevues avec des recruteurs.

SATISFAIRE LES BESOINS EN COMPÉTENCES — La rencontre entre une entreprise et un candidat est le point culminant du processus de recrutement, indispensable à sa réussite. Elle permet de dépasser les présentations normées pour accéder aux compétences comportementales des candidats, à travers des échanges humains essentiels pour construire une collaboration professionnelle. En multipliant les occasions et les formats de rencontre, l'Apec offre aux entreprises l'opportunité d'augmenter leurs chances de réussir leurs recrutements.

RENCONTRER LES COMPÉTENCES QUALIFIÉES

40

matinées d'information auprès des cadres et des jeunes diplômés sur les opportunités d'emploi et la création d'entreprise dans l'économie sociale et solidaire (ESS) ont été organisées par les consultantes et consultants de l'Apec et ses partenaires, partout en France. Une *Journée Tremplin Jeunes Apec (JTJA)*, des soirées *Informels* ainsi qu'une matinale à l'attention des employeurs de l'ESS ont également vu le jour pour concourir à la fluidité des recrutements dans ce secteur courtisé.

24

entreprises et 160 cadres ont participé aux deux *afterworks* organisés à Angers et au Mans pour mettre en relation recruteurs et candidats dans un cadre informel propice au *networking*.



3500

jeunes ont participé à Talent Hub, un événement mis en place pour la deuxième année consécutive par l'association Nos Quartiers ont du Talent (NQT) en partenariat avec l'Apec. Au cours de cette journée, les participants titulaires d'un bac+3 minimum et issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville ont rencontré des entreprises, participé à des ateliers et échangé avec des consultantes ou consultants Apec. Plus d'une centaine d'entretiens de conseil ont ainsi été réalisés.

12

soirées Apec Connect dans 8 villes en 2018: Bordeaux, Compiègne, Lille, Lyon, Nantes, Rennes, Rouen, Strasbourg.

76
entreprises participantes.

695
cadres présents.

OPHÉLIE GODDE, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE APR2 ET SKYTECH

PHILIPPE CARON, PRÉSIDENT DE SKYTECH

Interview croisée



LE CERCLE VERTUEUX D'UN RECRUTEMENT PERFORMANT

— Début 2018, Philippe Caron, cadre en recherche d'emploi, est accompagné par l'Apec dans le cadre du programme Nouveaux Horizons. Ophélie Godde, secrétaire générale d'APR2, entreprise spécialisée dans l'enlèvement et le recyclage des DEEE*, fait appel à l'Apec pour augmenter ses chances de trouver les profils qu'elle recherche. Philippe Caron et Ophélie Godde se rencontrent lors d'une soirée Apec Connect, à Rouen. Les résultats de cette rencontre ont largement dépassé leurs attentes.

En savoir +
corporate.apec.fr

Quelle était votre situation au moment de la soirée Apec Connect ?

Philippe Caron : Je cherchais un emploi en tant que responsable d'une équipe de projet dans une entreprise de production de biens industriels. Au cours des dernières années, quelques turbulences dans mon parcours professionnel m'avaient amené à rencontrer plusieurs fois ma consultante Apec. Plus récemment, dans le cadre du dispositif Nouveaux Horizons, j'avais assisté à des ateliers collectifs riches et motivants. J'avais également le soutien de ma consultante à travers un suivi personnalisé. C'est elle qui m'a encouragé à me rendre à la soirée Apec Connect.

Ophélie Godde : Cela faisait quatorze ans que je faisais des recrutements et je n'y prenais plus plaisir. Au moment de chercher notre nouveau responsable méthodes, j'ai été invitée par notre

consultante Apec à participer à une soirée Apec Connect. Le format m'a séduite ; le fait de rencontrer des candidats en direct dans un environnement convivial m'a paru pertinent pour mieux percevoir leur savoir-être. De même, présenter notre entreprise en une minute m'a semblé une excellente idée, ne serait-ce que pour travailler sur notre attractivité.

Comment s'est déroulée cette soirée ?

P. C. : J'ai reçu la liste des entreprises présentes et pris rendez-vous avec la société APR2. Ce n'était pas tout à fait ma cible, mais ma consultante a insisté sur le potentiel de cette entreprise. J'ai assisté à plusieurs tables rondes puis échangé de manière informelle avec la contrôleur de gestion d'APR2, avant de passer un entretien avec Ophélie Godde. J'ai senti que nous étions sur la même longueur d'onde.

O. G. : Apec Connect, ça change vraiment la donne, c'est à l'employeur d'attirer les candidats. En discutant avec Philippe Caron, j'ai senti qu'il avait envie de transmettre ses savoirs. L'échange s'est révélé très intéressant car il a su présenter ses expériences en les adaptant à notre besoin. Nous l'avons embauché après quelques entretiens en interne.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

P. C. : J'ai été recruté en avril 2018 pour gérer un important projet d'investissement industriel. Cette activité de production de matière plastique étant différente des prestations historiques d'APR2, l'actionnaire principal a décidé de créer une nouvelle société, Skytech, et de m'en confier la présidence.

O. G. : Au regard de la qualité des compétences présentes et des atouts de ce format de rencontre inhabituel, j'ai souhaité qu'APR2 participe de nouveau à cet *afterwork*, pour les besoins de Skytech, notre nouvelle filiale dont Philippe est président. Nous avons rencontré des candidats intéressés par notre poste de technico-commercial et avons noué des contacts avec des profils dont nous aurons besoin dans peu de temps. Nous devrions recruter deux des candidats reçus.

Quel bilan faites-vous de l'accompagnement Apec ?

P. C. : Au cours des péripéties de mon parcours professionnel, j'ai régulièrement contacté ma consultante avec qui j'ai noué une relation de confiance de longue durée. Elle a toujours fait preuve de bienveillance et de professionnalisme, et m'a donné de très bons conseils, à commencer par celui de participer à une soirée Apec Connect.

O. G. : Je connais l'Apec depuis ma sortie de fac, lorsque j'étais jeune diplômée à la recherche d'un premier emploi. Ayant ensuite travaillé dans les RH, j'ai souvent déposé des offres d'emploi sur le site apec.fr et j'ai régulièrement eu recours à différents services d'aide au recrutement. On ne peut pas faire d'erreur avec l'Apec, j'apprécie la qualité de son accompagnement, à toutes les étapes du recrutement.

* Déchets d'équipements électriques et électroniques.

RENCONTRER LES COMPÉTENCES QUALIFIÉES

Agir en faveur de la diversité

2^e

édition des *Rencontres
Emploi Handicap Apec*



Depuis plusieurs années, l'Apec s'est engagée dans une politique volontariste vis-à-vis du handicap et de la diversité, illustrée par de nombreuses actions pour lutter contre les discriminations. Elle a ainsi organisé à Paris la 2^e édition des *Rencontres Emploi Handicap Apec* réunissant une quarantaine de participants et neuf entreprises. Elle a participé, par ailleurs, à trois rendez-vous incontournables du recrutement de candidats en situation de handicap : le salon virtuel Talents Handicap emploi & alternance et le forum virtuel Talents Handicap Emploi ainsi que le salon virtuel Hello Handicap. Par ailleurs, à travers son adhésion au dispositif Handi-

Avenir, l'Apec a réuni 10 collaborateurs et collaboratrices acceptant de devenir parrains ou marraines de jeunes en situation de handicap et 12 personnes ressources aptes à apporter un soutien ponctuel à ces filleuls pour affiner leur projet professionnel. Enfin, l'Apec et Mozaik RH, cabinet leader du recrutement des diplômés de la diversité, ont lancé un plan national pour favoriser l'insertion professionnelle de ces jeunes.

Inversion des rôles

En 2018, l'Apec Centre-Val de Loire et l'agence Pôle emploi Orléans Ouest ont organisé une opération inédite, « Forum connectivité », le premier forum d'emploi inversé. C'était, en effet, aux 56 cadres demandeurs d'emploi de recevoir les recruteurs des 20 entreprises présentes.



1000

participants étaient présents à la première édition des *Jobdays*, coorganisée avec l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne. Ils ont bénéficié des conseils des consultantes et consultants de l'Apec sur la recherche de stage ou d'emploi en France et à l'international, mais aussi sur l'alternance et l'entrepreneuriat.

2024 : RESTER DANS LA COURSE

En juillet 2018, 120 cadres et jeunes diplômés franciliens se sont retrouvés à l'initiative du centre Apec de Vincennes.

Objectif de cette rencontre : présenter les opportunités d'emploi actuelles et à venir dans le cadre de l'organisation des JOP 2024, les secteurs porteurs ainsi que les compétences attendues par les différents acteurs mobilisés sur cet événement. De nombreux partenaires ont apporté leur éclairage sur le sujet, parmi lesquels Pôle emploi, la Mairie de Paris, le Conseil départemental et la CCI de Seine-Saint-Denis, Uniformation Île-de-France ou bien encore la Fédération française du bâtiment du Grand Paris.*

* Jeux olympiques et paralympiques 2024.

350

En 2018, huit salons de recrutement de l'Apec ont été organisés à Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Strasbourg, Toulouse et Paris (en juin et novembre).

Ils ont rassemblé près de 12 000 visiteurs et 350 entreprises.





LES SALONS APEC, DES VIVIERS DE CANDIDATURES DE QUALITÉ

— Basé à Villeurbanne, le groupe Gerflor conçoit, fabrique et commercialise des solutions innovantes de revêtement de sol. Depuis environ cinq ans, l'entreprise participe aux salons de recrutement organisés par l'Apec. Une occasion fructueuse de présenter ses offres d'emploi et ses valeurs à un nombre important de candidates et candidats.

« Depuis mon arrivée, j'ai participé à deux salons Apec qui s'ajoutent à trois contributions précédentes.

Je connais bien l'Apec, c'est l'un des acteurs majeurs du marché de l'emploi cadre en tant qu'observatoire mais aussi en tant qu'accompagnant des cadres et jeunes diplômés. J'apprécie la qualité de l'organisation des salons, le choix des sites, ainsi que la visibilité et le nombre important de candidats que l'on y croise. J'ai mobilisé sur chaque salon trois ou quatre personnes de mon groupe, en veillant à une répartition entre experts RH et managers pour une dimension opérationnelle et authentique. La difficulté pour Gerflor, c'est de trouver des profils confirmés, disposant de huit à quinze ans d'expérience et d'expériences professionnelles

comparables sur des sites industriels d'envergure internationale. Sur ces salons, nous rencontrons ce type de profils mais aussi des jeunes diplômés qui nous permettent de nous constituer un vivier de candidatures pour des opportunités futures. Ainsi, nous arrivons à répondre à des besoins à court terme et travaillons notre marque employeur à plus long terme, même si ce sujet n'est pas prioritaire pour Gerflor, dont la cible première est le BtoB. L'an dernier, avec trois recrutements réussis à l'issue d'un salon, j'estime le retour sur investissement très satisfaisant. Pour prolonger cette expérience, nous avons recours aux plateformes digitales. À cet égard, le site de l'Apec est l'une de nos bases de données favorites pour publier nos offres d'emploi. »



ÉCLAIRAGE

— Les salons Apec, leviers de nouvelles opportunités
En 2019, les salons de l'Apec évoluent avec une nouvelle identité, Salons Compétences Cadres, et un ancrage territorial renforcé. Objectifs: accompagner les candidats dans leur développement professionnel via un parcours optimisé et permettre aux entreprises de rencontrer les compétences cadres dont elles ont besoin dans leur bassin d'emploi. Vitrine du territoire et des actions de l'Apec, un espace dédié – le « hub Région » – est désormais implanté à l'entrée des salons et accessible aux cadres et aux recruteurs. Parmi les autres nouveautés, l'Espace Contact accueillera les TPE qui recrutent. En 2019, neuf salons sont programmés à Paris et en région, Bordeaux venant rejoindre les autres villes accueillant chaque année l'événement. Lors de cette édition, une nouvelle plateforme de gestion d'agendas sera mise à disposition des cadres et des recruteurs pour faciliter leur mise en relation.

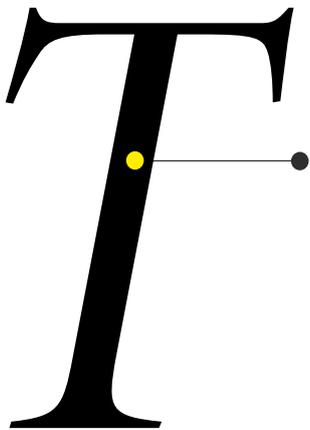
RENCONTRE

HISTOIRE DE CONFIANCE ET DE RÉSULTATS: TRANSALLEY ET L'APEC



Au premier plan, Stéphane Meuric, directeur général de Transalley, technopôle des mobilités innovantes et durables. Derrière, Mathieu Delmotte, responsable administratif et financier récemment recruté.

— Situé à Valenciennes, Transalley est un technopôle des mobilités innovantes et durables. Son directeur général, Stéphane Meuric, a recruté, par l'intermédiaire de l'Apec, son responsable administratif et financier. Mathieu Delmotte, accompagné par l'Apec dans ses démarches de recherche d'emploi, a non seulement été recruté par Transalley, mais est, depuis, devenu lui-même un utilisateur fidèle des services d'aide au recrutement de l'Apec grâce auxquels il a été découvert. Il s'appuie désormais sur eux pour trouver les talents qu'il recherche.



Transalley regroupe des acteurs de l'industrie, de la recherche, de l'innovation, de la formation et des représentants des pouvoirs publics.

Ce technopôle développe un écosystème dédié à l'essor de l'innovation dans les transports durables et à l'amélioration de la compétitivité dans les industries automobile et ferroviaire. À la manœuvre pour piloter Transalley depuis 2011, Stéphane Meuric a, dès l'année suivante, eu recours à l'Apec : « J'ai commencé seul et nous sommes à présent une dizaine de personnes, dont plusieurs cadres. Ils ont tous été recrutés par le biais du service Sourcing Plus de l'Apec ». Peu après sa création, Transalley a commencé à accueillir des entreprises innovantes spécialisées dans le secteur de la mobilité. Afin de les soutenir dans leurs processus de recrutement, Stéphane Meuric a proposé à l'Apec de Lille ainsi qu'à Pôle emploi d'expérimenter la « Plateforme Emploi » : « Il me semblait important que ces deux entités créent des liens privilégiés avec des entreprises créatives, très impliquées dans la R&D, à la recherche de profils particuliers. L'objectif était de mettre au point une offre de services de proximité auprès de notre écosystème et des entreprises implantées chez Transalley ». Ce dispositif gagnant-gagnant vise à faciliter la recherche de profils atypiques tout en offrant à l'Apec et à Pôle emploi l'opportunité d'enrichir leur veille sur l'évolution des emplois en lien avec l'entrepreneuriat.

UN PROCESSUS FLUIDE ET EFFICACE

Employé durant de nombreuses années comme secrétaire général d'entreprises à Paris, Mathieu Delmotte choisit de revenir s'installer à Lille, une région dont il est originaire. Il travaille tout d'abord dans un cluster avant de décider de changer d'orientation : « Cette expérience m'a donné envie de réviser mon positionnement pour me concentrer sur l'aspect administratif et financier. J'ai donc négocié une rupture conventionnelle et recherché un emploi. Je me suis adressé à l'Apec pour être accompagné afin de me remettre en selle. Le CV, la lettre de

motivation, l'entretien de recrutement, tout cela me paraissait très lointain. J'ai pris le temps de travailler toutes les étapes de la candidature, pour gagner en performance. À travers des ateliers collectifs, un suivi personnalisé avec une consultante, mais aussi grâce aux outils en ligne tels que le simulateur d'entretien. » En 2018, au cours d'un échange avec sa consultante, celle-ci lui indique avoir identifié une offre de poste susceptible de l'intéresser. Transalley recherchait son responsable administratif et financier. Stéphane Meuric se souvient : « j'ai reçu un certain nombre de profils qualifiés via Sourcing Plus, qui répondaient à notre demande, avec l'expérience adéquate. Mais nous ne sommes pas une société conventionnelle, notre écosystème un peu particulier requiert, au-delà des compétences techniques, une personne dotée d'une sensibilité ou d'une expérience dans un domaine équivalent. La candidature de Mathieu était d'une grande qualité, qui s'est particulièrement révélée à l'occasion des entretiens pendant lesquels il a su mettre en avant ces compétences plus rares que nous recherchions ». Mathieu Delmotte passe deux entretiens avant d'être recruté chez Transalley : « Les délais m'ont semblé courts et le processus très fluide, car j'ai rapidement été mis en contact avec mon employeur potentiel. » Même satisfecit chez Stéphane Meuric : « Le parcours de recrutement avec Sourcing Plus s'est révélé efficace ; nous sommes dans un dispositif bien rodé et j'apprécie les échanges réguliers avec l'Apec pour l'identification et l'analyse des candidatures ainsi que la pertinence du reporting. Pouvoir disposer de profils ciblés et calibrés me fait gagner du temps, et ce, d'autant plus que l'Apec est très au fait de nos activités ».

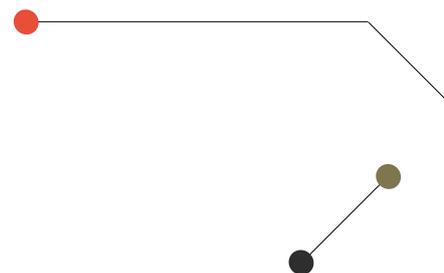
UN CERCLE VERTUEUX

Désormais, à chaque besoin de recrutement destiné à accompagner l'évolution des activités de Transalley, Mathieu Delmotte fait appel à son tour à Sourcing Plus, en qualité de responsable administratif et financier : « Nous avons embauché des responsables communication, événementiel et Fablab. Je viens de lancer des offres pour un ingénieur d'affaires et un assistant de direction. J'envisage ces recrutements avec d'autant plus de sérénité que, dès que j'ai une question sur des candidatures, j'obtiens rapidement une réponse de l'Apec ; les échanges se déroulent de manière cadrée et régulière ». Quant à Stéphane Meuric, il a accepté d'être l'un des 66 parrains de l'opération de l'Apec, Talents Seniors, inaugurée le 14 mai 2019 au Conseil régional de Lille : « Avec l'Apec désormais, on se connaît bien, nous sommes liés par une relation de confiance et de respect mutuels, c'est la raison pour laquelle j'ai été sollicité et ai accepté de répondre présent pour aider un senior à retrouver un poste. »

En savoir + corporate.apec.fr

« J'ai pris le temps de travailler toutes les étapes de la candidature, pour gagner en performance. À travers des ateliers collectifs, un suivi personnalisé avec une consultante mais aussi grâce aux outils en ligne tel le simulateur d'entretien. »

Mathieu Delmotte



« Avec l'Apec on se connaît bien, nous sommes liés par une relation de confiance et de respect mutuels. »

Stéphane Meuric

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉLISABETH BAUBY
Medef

ISABELLE BRICARD
U2P

PATRICK CARÉ
Président
Medef

CHRISTOPHE CATOIR
Medef

CHRISTIAN CLÉMENCELLE
Vice-président
CPME

FRANÇOISE DIARD
Secrétaire
Medef

JEAN-FRANÇOIS FOUCARD
1^{er} vice-président
CFE-CGC

NADINE GAGNIER
CPME

MARION GASCHIGNARD
FO-Cadres

JEAN-PIERRE GENESLAY
Medef

PIERRE-MATTHIEU JOURDAN
Trésorier adjoint
Medef

MARIE-JOSÉ KOTLICKI
Ugict-CGT

CHRISTINE LÊ
CFE-CGC

JEAN-LOUIS LOISEL
CFTC Cadres

LAURENT MAHIEU
CFDT Cadres

JEAN-LUC MOLINS
Trésorier
Ugict-CGT

ÉRIC PÉRÈS
FO-Cadres

ANNE-FLORENCE QUINTIN
Vice-présidente
CFDT Cadres

ISABELLE SANCERNI
Secrétaire adjointe
CFTC Cadres

ÉLISABETH TOMÉ-GERTHEINRICH
Medef

ÉQUIPE DIRIGEANTE

BERTRAND HÉBERT
Directeur général

PHILIPPE DIALYNAS
Directeur délégué

VÉRONIQUE DUBOIS
Directrice de
la communication

SABINE FRANTZ
Directrice des ressources
humaines et de la RSE

BERNARD GARCIA
Directeur des affaires
administratives
et financières

BERTRAND LAMBERTI
Directeur de la stratégie
marketing, expérience
client et digital

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 DOUSSOT

BRETAGNE
OLIVIER MAURIN

CENTRE-
VAL DE LOIRE
ANTHONY FUMARD

GRAND EST
JACQUES TRIPONEL

HAUTS-DE-FRANCE
VALÉRIE FENAU

ÎLE-DE-FRANCE
GUY GUSTIN

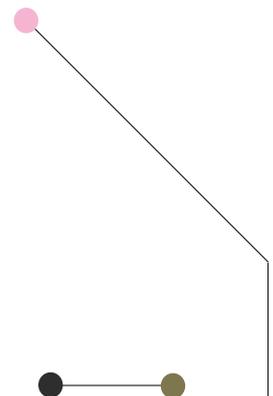
NORMANDIE
MARC LESUEUR

NOUVELLE-AQUITAINE
DANIELLE SANCIER

OCCITANIE
**JEAN-SÉBASTIEN
FIORENZO**

PAYS DE LA LOIRE
MICHÈLE SALLEMBIEN

PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR & CORSE
BRUNO JONCHIER





NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.