



Rapport annuel 2021

**Agir aujourd'hui,
penser l'emploi
cadre de demain**



apec



L'Apec accompagne, à toutes les étapes-clés de leur parcours professionnel, les cadres et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, en particulier les publics les plus fragiles sur le marché de l'emploi cadre. Face aux difficultés de recrutement, l'Apec aide les entreprises, notamment les TPE-PME, à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin et à cultiver leur attractivité. Son observatoire analyse et anticipe les évolutions et les grandes tendances du marché de l'emploi cadre et du travail.

L'Association, avec plus de 1000 collaborateurs et collaboratrices, est présente avec une cinquantaine de centres en France métropolitaine et en Outre-mer.

L'Apec est l'acteur du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) pour les cadres. Elle a accompagné, en 2021, près de 151 000 cadres et jeunes diplômés dans leurs projets d'insertion ou d'évolution professionnelle, et a réalisé plus de 37 000 prestations de conseil auprès des entreprises, dont 84% de TPE et PME.

**Interview de Marie-Laure Collet,
présidente de l'Apec, et
Gilles Gateau, directeur général**

L'Apec et l'emploi cadre en 2021

**Faire face aux impacts
de la crise sanitaire**

06 > 09

**Répondre aux enjeux
des entreprises et aux transformations
de l'emploi cadre**

10 > 15

Un nouvel élan pour préparer l'avenir

16 > 19

L'Apec en chiffres

20 > 25

Une gouvernance renouvelée

Le collectif de direction

L'organisation territoriale de l'Apec

Interview Marie-Laure Collet et Gilles Gateau

Présidente de l'Apec et Directeur général



> 2021, une année charnière pour l'Apec ?

M.L.C. : Nous avons vécu une période inédite, qui a exigé une forte réactivité. La gouvernance paritaire de l'Apec a souhaité et soutenu les actions mises en place par les équipes de l'Apec pour parer à la situation, auprès des publics les plus fragilisés, mais aussi pour préparer l'avenir. Être encore plus dans l'anticipation des besoins et la réactivité imposée par la conjoncture, tel est le sens du nouveau mandat de service public 2022-2026 signé avec l'Etat en juillet dernier. C'est un élan qu'il va falloir consolider dans les années à venir pour poursuivre la nécessaire transformation de notre organisation.

G.G. : Il a fallu faire face aux conséquences de la crise encore présentes, en particulier pour les jeunes et les demandeurs d'emploi de longue durée, et en même temps, répondre aux tensions sur les recrutements et aux nouvelles aspirations qu'il faut accompagner. Nous avons réussi, je crois, tout cela en 2021, avec un niveau historique de résultats pour l'Apec.

> La reprise des recrutements cadres est très forte depuis l'été 2021, une tendance qui se confirme début 2022 ?

G.G. : On sent depuis l'automne 2021 non seulement le retour au niveau de recrutement d'avant-crise, mais aussi un effet « rattrapage » des recrutements reportés en 2020 et 2021. Avec deux défis : les difficultés pour attirer les compétences cadres qui s'aiguisent dans beaucoup de métiers et secteurs, mais également des secteurs comme l'automobile, l'aéronautique ou l'événementiel qui n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 2019. Et la guerre en Ukraine impactera certainement cette dynamique de reprise des recrutements, même s'il est difficile, au moment où nous parlons, de cerner précisément les répercussions économiques.

M.L.C. : C'est effectivement une nouvelle période d'incertitude qui s'ouvre, avec sans doute encore d'autres enjeux auxquels il va falloir répondre. Au plan national comme dans tous les territoires – dans lesquels les partenaires sociaux sont aussi associés à l'action de l'Apec dans les comités paritaires régionaux – l'Apec doit être fortement mobilisée, notamment sur l'enjeu des difficultés de recrutement, qui peuvent menacer la reprise, en particulier pour les TPE-PME qui ont moins de moyens que les grands groupes pour y faire face.

> Quels sont les grands enjeux pour l'Apec en 2022 ?

M.L.C. : Les orientations fixées par le conseil d'administration paritaire sont claires et sont portées par les missions du mandat de service public 2022-2026. D'abord, accompagner tous les cadres et jeunes diplômés dans leurs projets professionnels, avec une attention toute particulière aux publics les plus fragilisés sur le marché de l'emploi. Ensuite, aider les entreprises et particulièrement les TPE-PME à réussir leurs recrutements cadres. Enfin, éclairer le marché grâce au partage de l'expertise et des études de l'Apec. Et c'est dans le dialogue entre les partenaires sociaux et l'Etat que nous répondrons toujours mieux aux défis de l'emploi cadre.

G.G. : Pour assurer nos missions toujours plus efficacement, en étant fidèle à notre raison d'être, l'Apec doit se transformer. Nous souhaitons mettre un accent très fort sur l'innovation dans notre offre de services, nos outils, notre site apec.fr, comme dans nos centres – l'ouverture d'un nouveau centre Apec entièrement repensé à Paris-Gare de Lyon en décembre dernier en est un exemple. Il s'agit aussi de partager ces innovations avec nos partenaires et l'ensemble de l'écosystème de l'emploi. Dans la lancée de 2021, 2022 sera une année d'accélération, portée par la mobilisation des collaborateurs et collaboratrices de l'Apec !

L'Apec et l'emploi cadre en 2021

1^{ER} TRIMESTRE2^E TRIMESTRE

EMPLOI CADRE	12% des entreprises ont recruté au moins un cadre au 1^{er} trimestre 2021 (vs 10 % au 4^e trimestre 2020)	Le changement d'entreprise dorénavant perçu par une majorité de cadres comme une opportunité plutôt que comme un risque
	Présentation de la raison d'être de l'Apec et de sa nouvelle identité visuelle	Talents Séniors Coup d'envoi du déploiement de l'opération de mentorat dans 7 régions
L'APEC	#Objectif PremierEmploi Plus de 25 000 jeunes diplômés accompagnés 5 mois après le lancement du dispositif	L'Apec publie ses prévisions 2021 de recrutements de cadres Sésame Jeunes Talents Première édition en Corse Laetitia Niaudeau Nouvelle directrice générale adjointe de l'Apec Mise en relation entre docteurs et TPE-PME CAP PhD réunit 2 500 participants

3^E TRIMESTRE4^E TRIMESTRE

EMPLOI CADRE	Le nombre d'offres d'emploi cadre dépasse celui de 2019, à trimestre comparable (+8%) 8 entreprises sur 10 anticipent des difficultés de recrutement	1 cadre sur 5 de moins de 35 ans envisage de changer d'entreprise au cours des 3 prochains mois	1/4 des entreprises déclarent avoir renoncé à au moins 1 recrutement de cadre en 2021 principalement par manque de candidats	Le volume d'offres d'emploi cadre sur apec.fr dépasse de 24% celui du 4^e trimestre 2019
	Annnonce du plan de l'Apec en faveur des demandeurs d'emploi de longue durée Publication du baromètre annuel de la rémunération des cadres 50 000 jeunes diplômés accompagnés et un objectif de 40 000 jeunes supplémentaires d'ici à l'été 2022 #ObjectifPremierEmploi	Portrait statistique des cadres du secteur privé, publié par l'Apec et Datagora Signature du 3^e mandat de service public de l'Apec 2022-2026	Ouverture d'un nouveau centre Apec de demain à Paris-Gare de Lyon « Donner de l'élan à votre avenir » Nouvelle signature de l'Apec Marie-Laure Collet (Medef) élue présidente de l'Apec pour 2 ans, et Christine Lê (CFE-CGC), vice-présidente	L'Apec partenaire du Sommet de l'inclusion économique organisé par la Fondation Mozaïk 3 000 participants aux salons Compétences Cadres en novembre et décembre

Faire face aux impacts de la crise sanitaire

En 2021, l'Apec a amplifié la mise en œuvre de solutions efficaces et adaptées pour aider les jeunes diplômé·e·s, les cadres et les entreprises à faire face aux conséquences encore prégnantes de la crise de 2020.

#Objectif PremierEmploi

L'APEC S'EST MOBILISÉE EN 2021 POUR RÉPONDRE À LA BAISSÉ DU NOMBRE D'OPPORTUNITÉS POUR LES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S.

En juin 2021,
77%
des participants à
l'atelier #Objectif
PremierEmploi,
avaient eu au
moins un entretien
de recrutement
pour un CDD
ou un CDI

Malgré une dynamique de reprise des recrutements, les jeunes diplômés ont été confrontés en 2021 à un « effet d'embouteillage », certains jeunes des promotions précédentes étant toujours sans emploi. Face à cette situation préoccupante, l'Etat a soutenu la prolongation du programme de l'Apec [#ObjectifPremierEmploi](#), avec un objectif de 40 000 jeunes accompagnés entre la rentrée 2021 et l'été 2022.

Ce dispositif, animé par des consultants et des consultantes de l'Apec, permet à chaque jeune diplômé de bénéficier d'un plan d'action concret et individualisé pour trouver un premier emploi, un stage ou un contrat d'apprentissage. Il repose sur un atelier collectif proposant notamment des exercices de mise en situation. Une opportunité pour ces jeunes d'échanger et, pour certains, de sortir de leur isolement. Parallèlement, des rendez-vous individuels, en face à face ou à distance, pour des conseils plus personnalisés sont proposés.

Ce programme, mis en place dès septembre 2020, sous l'impulsion du dispositif #1jeune1solution, a permis de soutenir 50 000 jeunes diplômés en moins d'un an, avec la mobilisation et le relais des universités et des écoles.

> CAP PhD, une semaine pour booster l'insertion professionnelle des docteurs

L'Apec a co-organisé, avec l'Institut Imagine, un événement national inédit, en juin 2021, pour répondre aux difficultés d'insertion professionnelle des docteurs et favoriser leur mise en relation avec les recruteurs. Cet événement 100% digital, qui a rassemblé 2500 participants, s'est appuyé sur un programme complet de webateliers, webconférences, *jobdating*, afin d'accompagner au mieux les docteurs dans la valorisation de leur expertise technique et scientifique, ainsi que de leurs compétences.

> Un partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Ce partenariat, signé en septembre 2021, vise à accompagner les jeunes diplômés, en particulier ceux et celles résidant au sein de quartiers prioritaires de la politique de la ville, les jeunes en situation de handicap ainsi que les actifs en transition sur le marché de l'emploi, en s'appuyant sur [les campus connectés](#) – au nombre de 89 en 2021. Ce programme a pour objectif d'élargir les possibilités de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur. Les services de l'Apec sont ainsi mis à la disposition des étudiants et étudiantes sur ces campus. Cette action phare, « ambition cadre dans les territoires », est menée en lien avec les acteurs régionaux, notamment les établissements d'enseignement supérieur.

Accélérer le retour à l'emploi

FAIRE LE POINT, REPRENDRE CONFIANCE : L'APEC ACCOMPAGNE LES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI DANS LEURS DÉMARCHES DE RETOUR À L'EMPLOI.

Si le taux de chômage des cadres est inférieur à celui des autres catégories professionnelles, ils ne sont, pour autant, pas épargnés par les difficultés de retour à l'emploi, exacerbées par les conséquences de la crise sanitaire et économique. C'est pour ces cadres que l'Apec propose un accompagnement dédié, Nouveaux horizons. Ce programme s'adresse aux salariés éloignés de l'emploi depuis plus d'un an. S'étendant sur plusieurs mois, il s'appuie sur un plan d'action personnalisé et des ateliers collectifs. Son objectif est de redonner confiance aux cadres, de les aider à définir un projet professionnel en phase avec les opportunités actuelles du marché de l'emploi et de les soutenir jusqu'à leur reprise d'activité. En phase avec le *Plan de réduction des tensions de recrutement*, lancé en septembre 2021 par le Premier ministre et la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, l'Apec a décidé de renforcer ce programme d'accompagnement intensif en doublant, en 2022, le nombre de cadres participant à ce programme, soit un total de 3 000 cadres. L'Apec bénéficie, pour ce doublement, d'un financement complémentaire du Fonds social européen de 3 M€.

> Une synergie renforcée entre l'Apec et Pôle emploi

L'une des priorités de la convention de partenariat 2020-2023, signée par l'Apec et Pôle emploi, est de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi à la recherche d'un emploi cadre. À ce titre, les seniors

confrontés à un fort risque de chômage de longue durée, les jeunes diplômés et notamment ceux et celles résidant dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville, les personnes en situation de handicap et les cadres demandeurs d'emploi de longue durée font l'objet d'une attention toute particulière et d'actions ciblées. Les deux organismes ont ainsi mis en place plusieurs dispositifs visant à faciliter les orientations entre Pôle emploi et l'Apec pour proposer le bon service au bon moment, et ce, quel que soit l'opérateur. Cette ambition forte sera réaffirmée en 2022 pour optimiser encore la prise en charge des demandeurs d'emploi cadres, via la mise en œuvre de parcours d'accompagnement fluides et coordonnés.

> Faciliter la réinsertion professionnelle des cadres et des jeunes diplômés en situation de fragilité sur le marché de l'emploi

C'est l'objet du partenariat signé, en septembre 2021, entre l'Apec et le CREPI Hauts-de-France. Cette collaboration va permettre de mieux répondre aux besoins des cadres et des jeunes diplômés, en particulier lorsqu'ils sont éloignés des canaux habituels des recruteurs et souffrent d'un manque de réseau. Et ce, en leur proposant un accès facilité aux offres d'emploi ainsi qu'une méthodologie de recherche.

Soutenir le développement des TPE-PME

LA FORTE REPRISE DES EMBAUCHES À PARTIR DE MI-2021 A RAVIVÉ LES TENSIONS DE RECRUTEMENT DANS PLUSIEURS SECTEURS D'ACTIVITÉ, ET MIS EN AVANT LA NÉCESSITÉ D'AIDER LES ENTREPRISES À RÉUSSIR ET PÉRENNISER CES RECRUTEMENTS.

Au 4^e trimestre 2021, le volume d'offres d'emploi cadre dépassait largement son niveau de 2019 (+ 24 % vs 4^e trimestre 2019). Toutefois, la concrétisation des recrutements a été contrainte par les tensions sur le marché. Un quart des entreprises qui projetaient de recruter des cadres en 2021 y ont renoncé pour au moins un poste, principalement faute de candidatures correspondant au profil recherché⁽¹⁾.

> L'accompagnement, du recrutement à la fidélisation

C'est pourquoi l'Apec a mobilisé, en 2021, principalement pour les TPE-PME, ses dispositifs de recrutement et d'accompagnement RH pour attirer et fidéliser les cadres ou encore favoriser les mobilités internes. Forte de son *jobboard* apec.fr intégrant une Candidapec riche de plus de 315 000 profils, l'Apec a également continué à développer sa politique de mise en visibilité des offres d'emploi de son site apec.fr sur des sites partenaires, afin d'exposer davantage les offres qui lui sont confiées et de faciliter la rencontre entre recruteurs et candidats.

> Des partenariats pour être plus efficaces ensemble

L'Apec a mené une expérimentation avec deux opérateurs de compétences, l'Afdas et Atlas, dans six territoires, afin de proposer à une soixantaine de TPE-PME une offre « augmentée », via une nouvelle prestation personnalisée. Celle-ci comprend un webatelier sur les dispositifs RH d'aide aux TPE-PME en situation de restructuration ou

de développement de leurs activités, et un rendez-vous de conseil sur mesure. Il s'agit d'apporter des réponses complémentaires Apec/OPCO aux besoins d'information et de conseil des entreprises concernées par les mutations économiques et leur permettre d'agir avec des leviers pertinents. L'Apec a, par ailleurs, signé ou renouvelé de nombreux partenariats en 2021 pour soutenir le développement des entreprises dans les territoires avec Pôle emploi, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la région Hauts-de-France ou bien encore la CCI des Pyrénées-Orientales. Autre exemple de collaboration avec la Semaine nationale de l'emploi agroalimentaire, lancée par le réseau des Associations Régionales des Industries Agroalimentaires (ARIA), Pôle emploi et l'Apec. Plus de 300 événements et animations à distance ou en présentiel ont ainsi été organisés sur l'ensemble du territoire afin de mettre en avant l'attractivité de la filière agroalimentaire.

> La mise en relation, au service du recrutement

L'Apec a organisé en 2021 quatre salons de recrutement Compétences Cadres, en présentiel et à distance. Ils ont rassemblé, au total, plus de 5700 participants pour près de 1900 opportunités d'emploi. Parallèlement, l'Apec a poursuivi ses opérations de mise en relation dans les territoires avec les *Apec Connect*, moments informels de rencontre entre candidats et recruteurs.

(1) Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres pour le 1^{er} trimestre 2022, janvier 2022

Répondre aux enjeux des entreprises et aux transformations de l'emploi cadre

Face aux évolutions du marché de l'emploi, l'Apec fait la preuve de son agilité et de son efficacité avec une offre de services hybride et innovante, et un regard prospectif sur les tendances de l'emploi cadre.

Une offre de services qui s'adapte

ÊTRE AGILE, S'AJUSTER AUX BESOINS, AUX NOUVEAUX USAGES :
UNE NÉCESSITÉ À LAQUELLE L'APEC RÉPOND EN FAISANT ÉVOLUER
SON OFFRE DE SERVICES.

x2

En 2021, la demande pour les services « faire le point & changer de voie » a été multipliée par 2 par rapport à 2020

En complément des webateliers plébiscités par les cadres et les entreprises dans un contexte de contrainte sanitaire, l'Apec a souhaité diversifier ses modalités d'intervention, avec une montée en puissance des webinaires. Une trentaine a ainsi été organisée en 2021. Parmi les thématiques abordées : « l'emploi cadre et le handicap », « les 10 réflexes pour trouver un job grâce aux réseaux sociaux », qui a réuni jusqu'à 750 personnes, ou encore « intelligence artificielle vs CV », qui a rassemblé plus de 500 participants.

> Répondre aux nouveaux besoins

Depuis le 2^e trimestre 2021, la demande de services autour de la thématique « faire le point & changer de voie » a connu une progression importante. Cette croissance s'explique par une évolution constatée dans les baromètres trimestriels de l'Apec avec une proportion stable d'un tiers des cadres exprimant l'envie d'entamer une reconversion professionnelle à la suite de la crise de 2020. L'Apec, opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres, prend en compte l'évolution des besoins de ses clients. Ainsi, sur la thématique « faire le point & changer de voie », une palette étendue d'entretiens individuels et d'ateliers sont proposés autour de plusieurs thèmes : formation, création d'entreprise, alternatives au salariat (auto-entrepreneuriat, travail à temps partagé, etc.) ou bien encore conception d'un projet de réorientation ou de reconversion professionnelle.

Cette réponse aux nouveaux besoins passe également par une connaissance précise des attentes des clients de l'Apec. Un travail important d'identification de leurs points de satisfaction et des axes d'amélioration de l'offre de services a été effectué en 2021, via une analyse en miroir des verbatims des clients et des équipes qui les accompagnent. Elle a permis de construire un plan d'action avec 5 objectifs prioritaires à atteindre pour optimiser l'expérience des clients à chaque étape de leur parcours.

> Proposer une ergonomie adaptée

Afin de répondre aux besoins et aux spécificités de ses publics, l'Apec multiplie les actions visant à améliorer l'accueil des personnes en situation de handicap, que ce soit en ligne ou dans ses centres. Ainsi, après le déploiement en 2020 de la solution d'accessibilité FACIL'iti sur apec.fr, l'Apec a décidé de franchir un nouveau cap avec le dispositif Acceo, pouvant être mis en œuvre lors d'un rendez-vous dans un centre et sur apec.fr. Cette solution d'accessibilité aide des personnes sourdes et malentendantes à communiquer de manière fluide avec les consultants et consultantes de l'Apec, grâce à la transcription instantanée de la parole, la visio-interprétation ou le visio-codage. Dans chaque centre Apec, un ou plusieurs référents peuvent ainsi désormais mieux conseiller les personnes porteuses d'un handicap auditif.

L'innovation au service du recrutement

L'APEC DÉVELOPPE DES OUTILS INNOVANTS POUR OPTIMISER LA RENCONTRE ENTRE ENTREPRISES ET COMPÉTENCES CADRES.

Pour gagner en efficacité lors d'une recherche de compétences cadres, l'Apec a déployé, sur son site apec.fr, une fonctionnalité de *matching* permettant aux recruteurs d'accéder rapidement aux profils cadres correspondant à leurs offres d'emploi. Cet outil a été optimisé en 2021 pour les candidats et candidates, qui peuvent trouver les offres d'emploi qui leur correspondent et vérifier la pertinence de leur profil par rapport aux postes proposés par les entreprises. Un gain de temps et d'efficacité que l'Apec a développé également sur ses salons de recrutement Compétences Cadres, avec un outil rapprochant les informations renseignées par les candidats, lors de leur inscription au salon, des besoins exprimés par les recruteurs en recherche de compétences cadres. L'objectif : gagner en pertinence afin que recruteurs et candidats puissent concrétiser rapidement leurs projets professionnels.

> Développer la connaissance fine du marché de l'emploi cadre

Afin d'aider les consultants et consultantes de l'Apec à agir au plus près des réalités des bassins d'emploi et des besoins territoriaux en compétences cadres, l'Apec a développé un [outil interne](#) leur permettant de connaître, sur une zone d'emploi donnée, le nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr, les métiers et les secteurs porteurs ainsi que les entreprises qui recrutent. Par ailleurs, un important travail a été mené, en 2021, pour compléter et enrichir le [répertoire des 444 fiches-métiers](#)

disponible sur apec.fr. Ce référentiel, désormais interconnecté à l'outil [Data Cadres](#), également accessible en ligne, permet de documenter toujours plus précisément la réalité du marché de l'emploi cadre et d'offrir une vision concrète des opportunités.

> Montée en puissance des communautés de cadres et de jeunes diplômé-e-s

L'innovation réside également dans les modalités de rencontre et d'échange entre pairs. Lancées en 2019, les communautés de cadres s'appuient sur une plateforme digitale sécurisée et des rencontres en distanciel, et en présentiel, au niveau territorial, dans les centres Apec. Au nombre de 20, elles regroupaient, fin 2021, 26 000 membres sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin. Animés par les équipes de l'Apec, ces réseaux sont des lieux d'entraide, de *cosearching*, de partage d'expériences mais aussi d'expérimentation au service de l'évolution professionnelle.

> Les centres Apec de demain

Après une première expérimentation à Nice en 2019, l'Apec a mis en place un nouveau type de centre pour accueillir et accompagner ses clients, avec l'ouverture, fin 2021, du centre Paris-Gare de Lyon, co-conçu avec les collaborateurs et collaboratrices. Avec des espaces flexibles à usages multiples permettant des configurations collectives innovantes, l'objectif est de créer un lieu de partage, d'échanges et d'expérimentation avec les clients et les partenaires de l'Apec.

Un accompagnement personnalisé

POUR SOUTENIR LES JEUNES DIPLÔMÉ-E-S ET LES CADRES DANS LEURS PROJETS PROFESSIONNELS, L'APEC DIVERSIFIE SES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT EN S'APPUYANT SUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET INSTITUTIONNELS DANS LES TERRITOIRES.

> Valoriser les talents des cadres seniors

La situation des cadres seniors a été fragilisée par la crise sanitaire et économique. Engagée dans l'accompagnement des publics les plus à risque, une priorité d'ailleurs inscrite dans son mandat de service public 2022-2026, l'Apec se mobilise pour l'inclusion des seniors dans le monde économique. Et c'est afin de mieux valoriser les compétences de ces cadres et de les accompagner dans leurs projets professionnels, que l'Apec a lancé, en 2019, une opération de mentorat appelée [Talents Seniors](#), destinée aux cadres de plus de 50 ans demandeurs d'emploi. En 2021, ce dispositif a été déployé dans 7 régions : Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse, Hauts-de-France, Pays de la Loire, Nouvelle-Aquitaine, Grand Est, Ile-de-France et Occitanie. Chaque cadre senior accompagné par l'Apec est conseillé pendant 12 mois par un parrain ou une marraine, chef d'entreprise, cadre dirigeant, décideur institutionnel, etc. L'occasion de reprendre confiance et de renforcer son réseau ainsi que sa connaissance du tissu économique local. Par ailleurs, l'Apec propose pour les cadres seniors une offre de services dédiée avec deux nouveaux ateliers : « [valoriser les atouts de son expérience senior](#) », et « [oser explorer d'autres formes d'emploi](#) ».

> Un tremplin gagnant pour les jeunes diplômé-e-s

Le mentorat constitue également une modalité d'accompagnement particulièrement pertinente à une autre étape professionnelle décisive et parfois délicate : l'entrée sur le marché du travail. En plus du programme national #ObjectifPremierEmploi, l'opération de parrainage Sésame Jeunes Talents est organisée chaque année pour des jeunes diplômés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, en lien avec de nombreux partenaires. La 6^e édition a été lancée le 30 novembre 2021, forte du succès des éditions précédentes : sur les 40 jeunes ayant suivi la 5^e édition, 82,5% ont trouvé une solution d'emploi ou repris une formation. L'opération a été lancée pour la première fois [en Corse](#), en avril 2021, avec le soutien de Pôle emploi et d'acteurs économiques et institutionnels régionaux. 16 binômes ont été constitués avec, là encore, des résultats probants : 75% des jeunes étaient en activité 9 mois après le début de l'opération (CDI, CDD, création d'entreprise). L'Apec a par ailleurs accompagné en mars 2021 plusieurs jeunes diplômées lors de l'opération Elle Campus, via les conseils de sept mentors Apec. L'Association a également, lors de cet événement, participé à la table ronde sur l'insertion professionnelle des jeunes. L'occasion, pour l'Apec, de faire connaître son offre de services en direction des jeunes diplômés.

5 enjeux pour l'emploi cadre en 2022

DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT, RECHERCHE DE SENS, ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES... L'APEC A PUBLIÉ, COMME CHAQUE ANNÉE, UN DOCUMENT SUR LES ENJEUX DE L'EMPLOI CADRE. CETTE PUBLICATION EST PARUE AVANT LE DÉBUT DE LA GUERRE EN UKRAINE, QUI POURRAIT AVOIR DE FORTES RÉPERCUSSIONS SUR LA STRATÉGIE DE NOMBREUX ACTEURS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT, VOIRE DE RECRUTEMENT. CERTAINS CONTOURS DES CINQ DÉFIS MAJEURS IDENTIFIÉS POUR 2022 POURRAIENT DONC ÉVOLUER. L'ANALYSE DU PREMIER ENJEU, NOTAMMENT, A ÉTÉ REVUE.

> Des besoins en compétences cadres qui pourraient être revus à la baisse

Dans le contexte lié à la guerre en Ukraine, la reprise économique, portée par les services et dans une moindre mesure par l'industrie, pourrait s'éroder. Toutefois, la reprise pourrait se traduire par un nombre élevé de cadres recrutés. Et certaines activités de services, comme les activités informatiques et télécoms, le conseil et gestion des entreprises et l'ingénierie-R&D, continueraient à être les locomotives du marché de l'emploi cadre. Parallèlement, dans la continuité de la tendance observée fin 2021, les cadres devraient toujours considérer le changement d'entreprise comme une opportunité plutôt que comme un risque. Et si les cadres de moins de 35 ans restent les plus enclins au changement d'entreprise, le désir de mobilité pourrait progresser chez les cadres en milieu de carrière.

> Des difficultés de recrutement de plus en plus marquées

Ces tensions, qui peuvent être à l'origine de freins au développement des entreprises, s'intensifieraient dans les métiers au cœur des transformations. Certaines se sont d'ores et déjà accrues sous l'effet

de l'accélération de la digitalisation des entreprises, pour des métiers à forte expertise technique ou des métiers requérant une double compétence technique et managériale, voire de nouvelles compétences autour du *big data* ou de l'intelligence artificielle. En outre, la complexification de nombreux métiers de l'informatique et de l'ingénierie-R&D devrait maintenir ces tensions à un niveau élevé en 2022. D'où un enjeu particulièrement prégnant, tant en termes de recrutement que de fidélisation des cadres. Diversifier les canaux de *sourcing*, professionnaliser les pratiques de recrutement et investir sur la marque et la promesse employeur sont autant de solutions plus offensives à mettre en œuvre par les recruteurs des TPE-PME pour tirer leur épingle du jeu et pallier leurs difficultés à attirer des profils adaptés à leurs besoins.

> Des compétences sous-employées, enjeu d'un marché du travail plus inclusif

Certains jeunes diplômés rencontreraient toujours des difficultés dans leur primo-insertion : les jeunes issus de certaines disciplines de formation ainsi que résidant dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville seraient ainsi les plus fragilisés. En 2022, les

dispositifs d'accompagnement renforcé devraient donc se poursuivre pour aider ces jeunes dans leur entrée sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, les cadres seniors de 55 ans et plus continueraient à être pénalisés par leur âge. Si 2 cadres seniors sur 3 se sentent menacés par un risque de licenciement, les trois quarts doutent de leur capacité à rebondir en cas de perte d'emploi (vs 1 cadre sur 2 au global). Ces publics jeunes et seniors pourraient constituer des viviers de compétences vers lesquels les entreprises pourraient se tourner davantage en cas de difficultés de recrutement.

> La recherche de sens, surtout chez les jeunes cadres

La crise sanitaire a exacerbé l'envie des cadres, déjà présente avant la crise, de s'orienter vers des métiers davantage porteurs de sens. Interrogés en décembre 2021, les cadres étaient ainsi un tiers à se projeter dans une perspective de reconversion professionnelle. Ce souhait est plus prégnant chez les cadres de la construction et du commerce (respectivement 48 % et 42 %) et ceux de moins de 35 ans (42 %). Indépendamment du contexte économique, davantage de cadres pourraient concrétiser leurs projets, que ce soient des mobilités horizontales en vue d'améliorer leurs conditions de travail ou des reconversions plus profondes, y compris en dehors du salariat. Interrogés en novembre 2021, 4 cadres sur 10 déclaraient être ouverts à des formes d'emploi alternatives au salariat, avec une proportion encore plus élevée chez les moins de 35 ans (47 %) et les cadres cherchant à changer d'entreprise (46 %).

> Une nécessaire évolution des pratiques managériales

La crise a accéléré le déploiement de modes de travail hybrides auxquels les cadres n'étaient pas

toujours préparés. Cette évolution se poursuivra en 2022 et la transformation des pratiques managériales devrait concerner de plus en plus d'entreprises. D'ores et déjà, 1 cadre sur 2 estime que les pratiques managériales ont évolué au sein de son entreprise depuis le début de la crise, en particulier dans les grandes entreprises. Et pour un peu plus d'un tiers des cadres, cette évolution est perçue comme étant durable. La formation des cadres managers demeure donc prioritaire pour accompagner les changements en cours, notamment liés aux nouveaux modes de travail. Or, moins de 4 cadres managers sur 10 concernés par la problématique du télétravail disent en 2021 avoir bénéficié d'une formation au management. Au-delà de l'évolution des pratiques managériales, à peine plus d'un tiers des entreprises considèrent le télétravail comme étant porteur de nouveaux défis en matière de relations sociales, de pilotage du temps de travail, de recrutement ou encore de développement des compétences. Cet enjeu pourrait être clé en 2022 pour les entreprises cherchant à attirer, recruter et fidéliser des cadres managers.

Retrouver toutes les études de l'Apec sur corporate.apec.fr/toutes-nos-etudes

Un nouvel élan pour préparer l'avenir

En 2021, l'Apec a poursuivi ses missions tout en posant les bases de sa transformation pour renforcer son rôle dans l'écosystème de l'emploi cadre. À des enjeux inédits, elle répond par de nouvelles ambitions et des actions très concrètes.

Une raison d'être pour une action efficace, inclusive et prospective

DANS UNE ÉPOQUE MARQUÉE PAR L'INCERTITUDE, L'APEC A SOUHAITÉ RÉAFFIRMER LES VALEURS QUI GUIDENT SON ACTION AU QUOTIDIEN. EN JANVIER 2021, ELLE A AINSI DÉVOILÉ SA RAISON D'ÊTRE, À LA FOIS PILIER ET BOUSSOLE DES AXES DE TRAVAIL DE L'ASSOCIATION, EN FAVEUR DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉUSSITE DE TOUS ET DE TOUTES.

Incarnant ses valeurs et ses missions, la raison d'être de l'Apec définit sa raison d'agir

L'Apec est, depuis sa création, un acteur incontournable du marché de l'emploi cadre. Elle le doit en partie aux valeurs qui l'animent au quotidien : l'équité et l'impartialité, la qualité du conseil et sa proximité avec les bassins d'emploi.

Toujours en anticipation des évolutions grâce à son observatoire de l'emploi cadre, l'Apec s'adapte pour suivre au plus près les transformations en cours.

> Ouvrir le champ des possibles

La raison d'être de l'Apec traduit son engagement, à savoir une mobilisation au quotidien pour ouvrir le champ des possibles. Et ce, en innovant, en éclairant les évolutions actuelles et à venir, et en luttant contre les préjugés et les discriminations. Inscrite dans son histoire, ses valeurs, ses pratiques, la raison d'être de l'Apec s'énonce ainsi :

« Accompagnant les mutations du travail et de l'emploi, l'Apec s'engage pour une action efficace, inclusive et prospective au service de l'intérêt général et du dynamisme des territoires, pour les cadres, les jeunes diplômés et les entreprises. »

> Une Apec qui se transforme

Dans le prolongement de sa raison d'être, l'Apec a réaffirmé son engagement à travers un Manifesto ; une signature résolument optimiste, tournée vers le mouvement et l'action : « Donner de l'élan à votre avenir », et une nouvelle identité visuelle impactante et dynamique.



Nouveau mandat de service public 2022-2026

EN SEPTEMBRE 2021, L'ÉTAT ET L'APEC ONT SIGNÉ UN NOUVEAU MANDAT DE SERVICE PUBLIC POUR LA PÉRIODE 2022-2026. CE MANDAT REPOSE SUR UN SOCLE DE FONDAMENTAUX TOUT EN PORTANT DE NOUVELLES AMBITIONS.

Ce troisième mandat de service public conforte l'action de l'Apec dans le champ de l'intérêt général, en complémentarité avec le Service public de l'Emploi, en l'articulant autour de trois missions.

Accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisée et proportionnée à leurs besoins et à leurs facteurs de risques sur le marché de l'emploi.

Aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME, en apportant outils et méthodes adaptés, en agissant pour la transparence du marché par la diffusion d'offres d'emploi et de profils de candidats et candidates, et en favorisant les rapprochements avec de potentielles candidatures aux profils diversifiés.

Éclairer, y compris de manière prospective, l'action des acteurs de l'emploi cadre en leur apportant des clés de compréhension du marché et des mutations du travail, issues de données, études et analyses nationales et territoriales, mais aussi de retours d'expérience du terrain.

> Cinq orientations stratégiques nouvelles

Pour réussir ces missions et le mandat de service public 2022-2026, cinq nouvelles orientations vont mobiliser les collaborateurs et les collaboratrices de l'Apec dans les années à venir :

- inscrire les services Apec dans une logique de **parcours tout au long de la vie** ;
- mobiliser plus fortement les moyens de l'Apec **pour les publics susceptibles de rencontrer davantage de difficultés sur le marché de l'emploi cadre** ;
- mener **une action plus forte et plus complète en matière de mise en relation** pour aider à la réussite des recrutements avec la possibilité de « pré-qualifier » et d'évaluer des candidatures ;
- proposer une **offre digitale enrichie et davantage intégrée dans la production et dans les parcours clients** ;
- **développer l'innovation**, pour accompagner l'évolution des attentes et besoins des clients cadres et entreprises.

Pour répondre à ces nouvelles ambitions, l'Apec s'appuiera sur l'expertise de ses collaborateurs et collaboratrices, mais également sur une politique de partenariats lui permettant d'engager des actions innovantes en lien avec les acteurs de l'emploi et de la formation initiale et continue.

Élan 2026, l'ambition de transformation de l'Apec

ENGAGÉE DANS UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION EN LIEN AVEC LES MUTATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE, L'APEC S'INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE SYMBOLISÉE PAR LE NOUVEAU PLAN **ÉLAN 2026**.

Décidée à accélérer son évolution pour répondre à des objectifs plus ambitieux et aux défis des mutations sociétales, économiques, technologiques et environnementales, l'Apec a initié Elan 2026, un plan de transformation faisant écho à sa nouvelle signature.

> L'innovation comme fil rouge

Au total, ce sont 9 ambitions qui sont portées par le plan Elan 2026. Elles sont liées aux priorités du mandat de service public 2022-2026, au management et à l'expérience collaborateur à l'Apec, ainsi qu'à l'enjeu de la transition énergétique et écologique. Le développement de la capacité d'innovation est au cœur de ce plan, qu'il s'agisse d'optimiser le fonctionnement et les services de l'Apec, d'accompagner l'évolution des attentes de ses clients et de mieux satisfaire leurs besoins, ou d'améliorer l'expérience des collaborateurs de l'Apec ; toutes les innovations contribuent à la création de valeur de l'Apec et à son ancrage comme acteur de référence de l'emploi cadre.

Premier exemple concret de cette volonté de redonner à l'innovation une place centrale : la création d'une direction stratégie, innovation et digital, intégrant un « Lab Innov'Apec » et l'organisation en interne des « 1^{ers} trophées de l'innovation Apec ». L'innovation se traduit aussi par une évolution et une modernisation des centres de l'Apec, plus collectifs et collaboratifs, pleinement inscrits dans le dynamisme des territoires. Ainsi, après Nice et Paris-Gare de Lyon en 2021, la modernisation des centres Apec se poursuivra en 2022 à Bordeaux, Tours et Reims.

> L'expérience et le parcours client au cœur

Il s'agit également d'optimiser l'expérience et le parcours client pour répondre avec toujours plus d'acuité aux besoins des cadres, des jeunes diplômés et des entreprises, en particulier les TPE-PME. Plusieurs actions vont être ainsi consacrées à la mise en œuvre d'une part, de parcours personnalisés, s'appuyant sur le conseil de proximité et l'expertise des collaborateurs et collaboratrices de l'Apec ainsi que sur les outils digitaux ; et d'autre part, d'une relation tout au long de la vie et en particulier lors des moments clés de la vie professionnelle. C'est ainsi, à la fois, non seulement le parcours mais aussi l'expérience client, plus lisible, simplifiée et améliorée qui seront au cœur des objectifs de ce plan de transformation. La réussite des recrutements constitue également un axe fort du plan Elan 2026, avec une action de mise en relation plus forte et plus complète entre recruteurs et candidats, notamment ceux et celles qui sont éloignés du marché de l'emploi.

L'Apec a mis en place toutes les conditions pour la réussite pleine et entière de son plan. Ainsi, le pilotage stratégique d'Elan 2026 est assuré directement par le comité de direction générale qui s'appuie sur une équipe réduite, chargée de l'animation, de la concrétisation et du reporting sur chaque ambition. L'audace et l'esprit d'innovation guideront en permanence les actions de l'Apec pour renforcer son impact sur le marché de l'emploi cadre au plus près des territoires.

L'Apec en chiffres

Cadres, jeunes diplômés, entreprises :
les principaux chiffres de l'activité
de l'Apec en 2021.

L'APEC AU SERVICE DES COMPÉTENCES CADRES

1000 collaborateurs
et collaboratrices

70 % de femmes



30 % d'hommes

12
délégations régionales
et 3 implantations dans
les territoires ultramarins

1 **observatoire de l'emploi**
spécialiste des trajectoires,
des compétences et
des recrutements des cadres

1,5 million
de visiteurs uniques sur **apec.fr**
chaque mois

Chiffres du marché de l'emploi cadre :
13 000 consultations
mensuelles de **Data Cadres**

1 **recrutement sur 2**
fait l'objet d'une offre d'emploi
publiée sur **apec.fr**

34 000
recruteurs consultent la profilthèque
Candidapec chaque mois

RESSOURCES ET DÉPENSES EN 2021

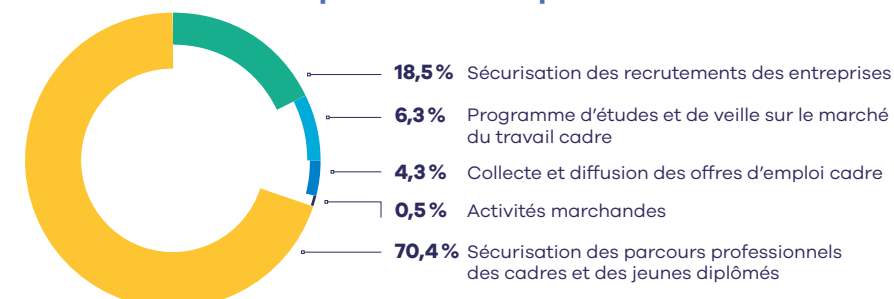
Ressources

130,4 M€
de cotisations et subventions
dont 126 M€ de cotisations perçues au titre
des missions de service public

0,6 M€
d'activités marchandes

* Les ressources comprennent 4 M€ de subventions versées au titre d'ObjectifPremierEmploi ; à ces ressources d'un total de 130,4 M€ s'ajoutent, par ailleurs, des régulations de cotisations Apec, sur les années antérieures, de 6 M€

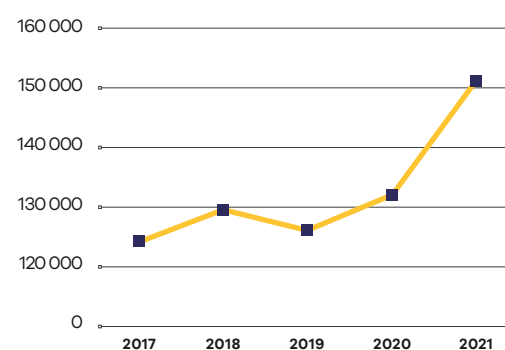
Répartition des dépenses



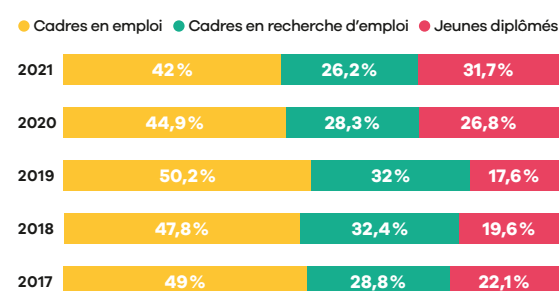
ACCOMPAGNER LES CADRES DANS LEUR ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

102 801
clients cadres*

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS 2017-2021



RÉPARTITION DU NOMBRE DE CLIENTS



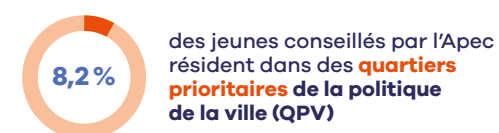
* Entre 0,1 et 0,2 % des clients sont dits « non-renseignés », chaque année. Ils étaient 194 en 2021.



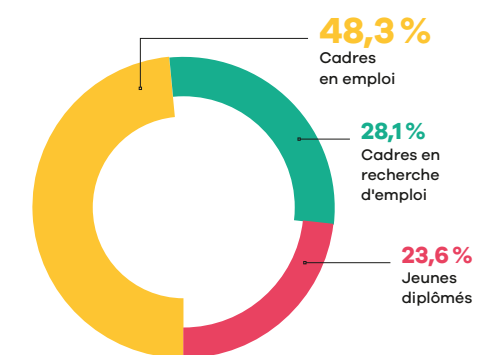
SOUTENIR LES JEUNES DIPLÔMÉ.E.S DANS LEUR INSERTION SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

47 802
clients jeunes diplômés

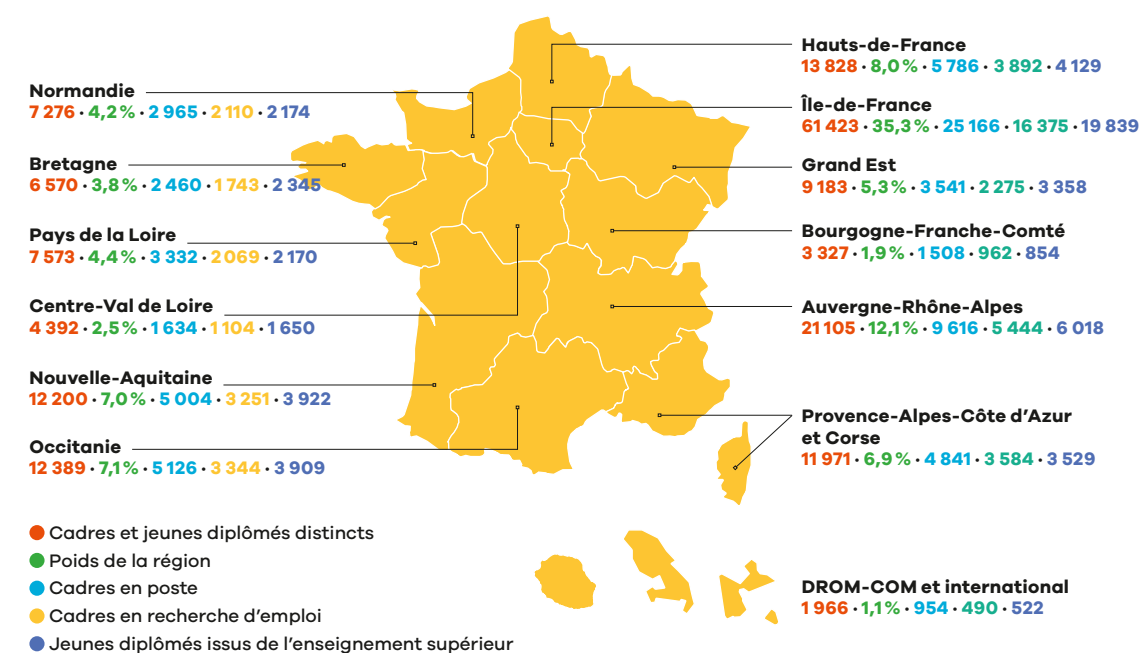
RÉPARTITION DES PRESTATIONS DE CONSEIL



153 840 prestations de conseil pour les cadres et les jeunes diplômés



NOMBRE DE CADRES ET DE JEUNES DIPLÔMÉS AYANT BÉNÉFICIÉ DE PRESTATIONS DE CONSEIL



AIDER LES ENTREPRISES À RECRUTER LES COMPÉTENCES CADRES DONT ELLES ONT BESOIN

19 947

entreprises ont bénéficié d'une
prestation de conseil

13 035

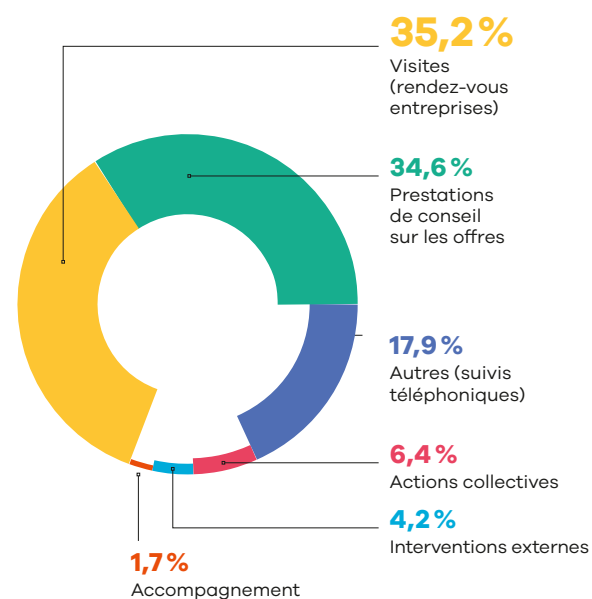
rendez-vous en entreprise avec
un-e consultant-e Apec



84,7%

des entreprises clientes de
l'Apec sont des **TPE-PME**
et **56,3% comptent moins
de 50 salariés**

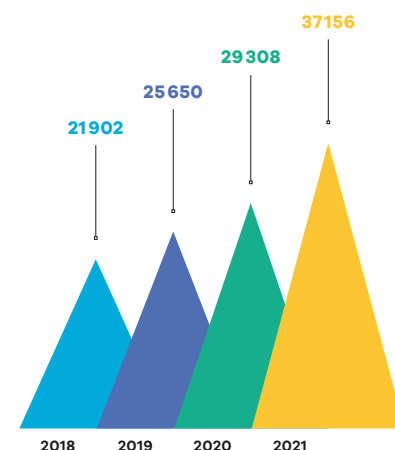
TYPES DE PRESTATIONS DE CONSEIL



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PRESTATIONS DE CONSEIL

+26,7%

de prestations de conseil
auprès des entreprises



9760
participants aux
**1715 ateliers
Pratiques RH**

3140
participants aux
292 Matinales RH

315 200
profils dans
la Candidapec

NOMBRE D'ENTREPRISES CLIENTES ET NOMBRE D'OFFRES D'EMPLOI

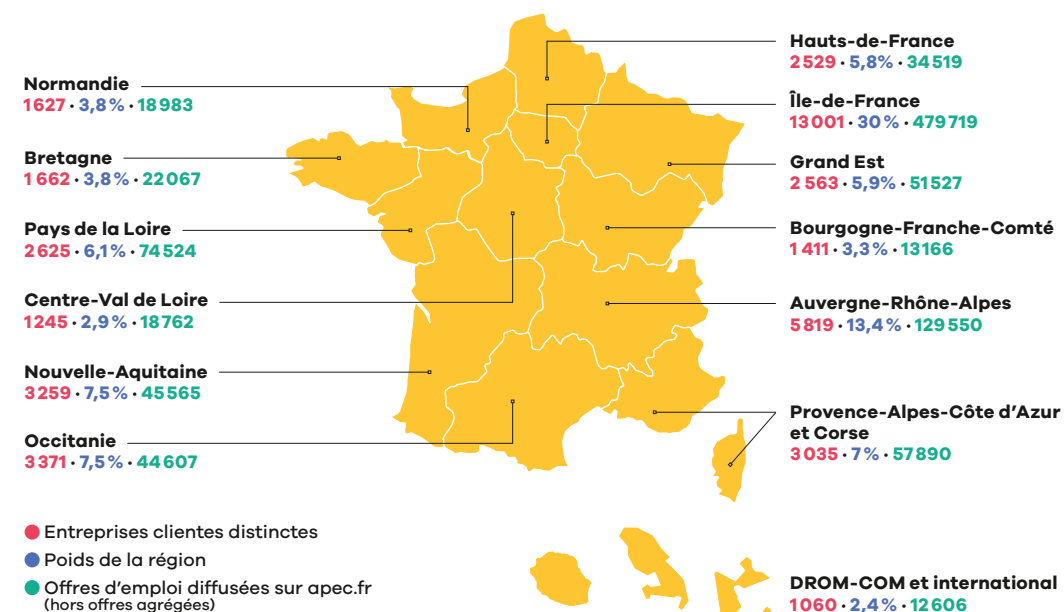
43 266

 entreprises clientes

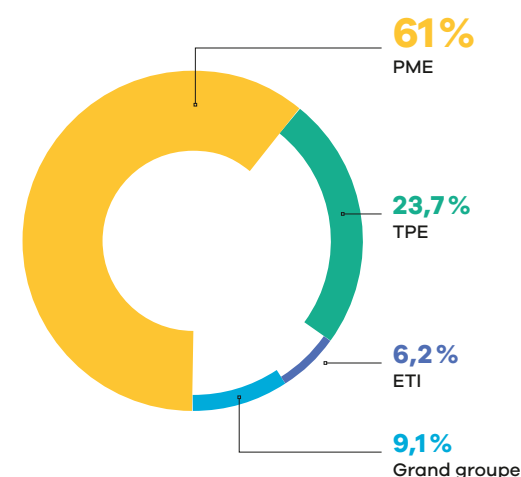
1 376 318

 offres d'emploi*

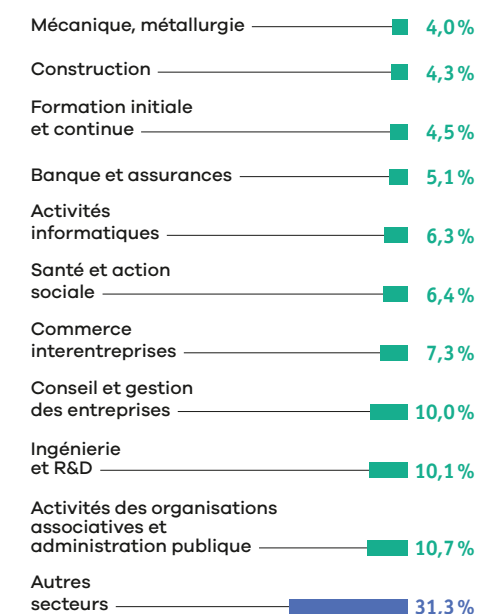
* y compris agrégation des offres des sites partenaires



RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIFS



SECTEURS D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS CONSOMMATEURS DE PRESTATIONS DE CONSEIL



Une gouvernance renouvelée



Conseil d'administration

(à la date de son renouvellement, le 14 décembre 2021)

Marie-Laure Collet

Présidente

> MEDEF

Christine Lê

Vice-présidente

> CFE-CGC

Christian Clémencelle

2^e Vice-président

> CPME

Éric Peres

3^e Vice-président

> FO-Cadres

Céline Bourhis

> MEDEF

Isabelle Bricard

Secrétaire

> U2P

Jean-Luc Clément

> CFTC Cadres

Pierre Damiani

> CFE-CGC

Laurent Da Silva

> MEDEF

David Derré

> MEDEF

Olivier Dupuis

Trésorier

> Ugict-CGT

Sylvie Durand

> Ugict-CGT

Nadine Gagnier

> CPME

Chloé Grenouilleau

> FO-Cadres

Patricia Guignard

> MEDEF

Pierre-Matthieu Jourdan

Trésorier adjoint

> MEDEF

Laurent Mahieu

> CFDT Cadres

Anne-Florence Quintin

> CFDT Cadres

Isabelle Sancerni

Secrétaire adjointe

> CFTC Cadres

André-Guy Turoche

> MEDEF

Présidents des Comités paritaires régionaux

> Auvergne-Rhône-Alpes
Virginie Lacroix-Altuna

> Bourgogne-Franche-Comté
Christian Clémencelle

> Bretagne
Jean-Marc Gillouard

> Centre-Val de Loire
Julien Rey

> Grand Est
Elise Annecca

> Hauts-de-France
Didier Dernoncourt

> Île-de-France
Christine Lê

> Normandie
Daniel Choplet

> Nouvelle-Aquitaine
Didier Bialoux

> Occitanie
Carole Desmarais

> Pays de la Loire
Julie Bouete

> Provence-Alpes-Côte d'Azur & Corse
Frédéric Janvier

Le collectif de direction

L'équipe dirigeante

Gilles Gateau

Directeur général

Laetitia Niaudeau

Directrice générale adjointe

Véronique Dubois

Directrice de la communication

Bernard Garcia

Directeur administratif et financier

Hélène Halec

Directrice stratégie, innovation et digital

Bruno Jonchier

Directeur des services et du réseau

Pierre Lamblin

Directeur des données et études

Boris Parsy

Directeur des systèmes d'information

Vanessa Robert

Directrice des ressources humaines & RSE

Délégués régionaux

> Auvergne-Rhône-Alpes
Eric Guillaumot

> Bourgogne-Franche-Comté
Hervé Reynier

> Bretagne
Olivier Maurin

> Centre-Val de Loire
Cyrille Longuépée

> Grand Est
Jacques Triponel

> Hauts-de-France
Valérie Fenaux

> Île-de-France
Dominique Largaud

> Normandie
Marc Lesueur

> Nouvelle-Aquitaine
Danielle Sancier

> Occitanie
Carole Fistahl

> Pays de la Loire
Michele Sallembien

> Provence-Alpes-Côte d'Azur & Corse
Anthony Fumard

Une organisation territoriale

Pour accompagner les entreprises, les cadres et les jeunes diplômé-e-s au plus près de leurs besoins et de leurs attentes, et agir en faveur du développement économique local, l'Apec est implantée sur l'ensemble du territoire avec une cinquantaine de centres.



Directeur de la publication : Gilles Gateau
Directrice de la communication : Véronique Dubois
Coordination éditoriale : pôle contenus
Conception et réalisation : la nouvelle
Crédits photo :
© Alexis Narodetzky / © Studio Cabrelli / ©StylPhoto



Imprimé sur du papier Nautilus Classic 100% recyclé
Leclerc Imprimeur – Abbeville (80)

