

« Parce que le marché de l'emploi cadre se transforme rapidement, que les cadres, les jeunes et les entreprises ont besoin d'un accompagnement sur mesure pour concrétiser leurs projets, nous osons... questionner, chercher, innover pour mener nos missions avec efficacité et audace. »

RAPPORT  
ANNUEL 2022



oser!

 <b>Éditorial</b>	<b>02 — 03</b>
 <b>Interview de Marie-Laure Collet, présidente, et de Gilles Gateau, directeur général de l'Apec</b>	<b>04 — 05</b>
 <b>1 - Oser donner aux cadres et futurs cadres les moyens d'évoluer professionnellement</b>	<b>06 — 09</b>
 <b>2 - Oser lutter contre les discriminations</b>	<b>10 — 13</b>
 <b>3 - Oser recruter autrement</b>	<b>14 — 17</b>
 <b>4 - Oser repenser le travail</b>	<b>18 — 21</b>
 <b>Les chiffres de l'Apec en 2022</b>	<b>22 — 29</b>
 <b>L'Apec au sein de son écosystème</b>	<b>30 — 31</b>
 <b>Gouvernance</b>	<b>32 — 33</b>

# Édito

## Un nouveau élan pour l'Apec

Dans un contexte très favorable pour l'emploi cadre, malgré les incertitudes géopolitiques, les tensions inflationnistes ou les difficultés de recrutement, 2022 a été pour l'Apec une année particulièrement dense. Une année qui initie notre nouveau mandat de service public 2022-2026, et qui marque le début d'un nouvel élan.

Ce mandat de service public consacre notre engagement au service de l'emploi et du recrutement des cadres et des jeunes diplômé-es partout en France. Il redéfinit nos trois missions : accompagner l'évolution professionnelle des cadres et des futurs cadres, aider à la réussite des recrutements des entreprises et guider les acteurs du marché en leur apportant des clés de compréhension. Pour cela, nous nous appuyons sur notre présence territoriale de proximité combinée avec notre *jobboard* [apec.fr](https://apec.fr), sur l'expertise de nos collaborateurs et collaboratrices et sur notre observatoire du marché de l'emploi cadre, unique en France.

« Donner de l'élan à votre avenir » : cette dynamique, inscrite dans la nouvelle signature de l'Apec, nous avons voulu la concrétiser dans notre plan de transformation Élan 2026. Il affiche des ambitions concrètes qui guident nos actions aujourd'hui et pour les années à venir. Ce rapport annuel 2022 raconte cette année particulière durant laquelle nous avons osé de nouvelles solutions au plus près des besoins de nos clients, et cherché à voir plus loin, pour mieux anticiper les mutations de l'emploi cadre.

### 9 ambitions pour nous transformer

Notre plan de transformation Élan 2026 est le fruit d'une réflexion stratégique menée avec la gouvernance paritaire et l'État autour du mandat de service public. Il a également mobilisé largement le management, les équipes de collaborateurs et collaboratrices et les représentant-es du personnel, dans la continuité du travail fait avec nos parties prenantes pour formaliser, en 2021, notre « Raison d'être\* ».

\* « 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. »

# Nos ambitions



# Interview croisée

Directeur général de l'Apec

**Gilles Gateau**

**2022 a été favorable pour l'emploi cadre, quel regard portez-vous sur cette période ?**

“ Pour accompagner les cadres et les jeunes diplômés dans leur insertion et leur évolution professionnelles, soutenir les TPE-PME dans leurs recrutements de compétences cadres et répondre aux objectifs ambitieux fixés par notre gouvernance paritaire et notre mandat de service public, nous avons mis l'accent, en 2022, sur l'innovation et le renforcement de nos partenariats. Notre ancrage fort au sein des territoires, et notre expertise au plus près des réalités du terrain et des besoins de nos clients, nous permettent d'apporter des solutions adaptées.

**Marie-Laure Collet**

Présidente de l'Apec

Effectivement, la dynamique de l'emploi cadre ne s'est pas démentie. Les difficultés de recrutement non plus. Elles ont été particulièrement prégnantes, avec des enjeux forts en termes de recrutement et de fidélisation. C'est un défi de taille pour les entreprises, qui peut entraver leur développement, et pour lequel l'Apec s'est particulièrement mobilisée. Et, parallèlement à cette dynamique, on constate de réelles difficultés d'accès ou de maintien dans l'emploi pour certains cadres, en particulier les cadres seniors, que nous devons aider dans leur employabilité et à revenir vers l'emploi.”

**G. G.**

“ La société bouge, les aspirations des cadres et les besoins des entreprises évoluent. Cela nous pousse à nous questionner, à faire évoluer nos pratiques, à chercher, à innover, avec l'ensemble de nos collaborateurs et collaboratrices. En 2022, nous avons organisé la première édition des trophées de l'innovation en interne, pour faire émerger des pratiques inspirantes. L'expérience de nos clients, leurs avis, sont précieux pour repenser nos façons d'échanger, de collaborer dans nos centres, d'optimiser nos outils digitaux.

**Pour l'Apec, c'est une année de transformation très importante...**

**En 2023, l'Apec relèvera de nouveaux défis : lesquels, et dans quel état d'esprit ?**

**M.-L. C.**

“ Il faut poursuivre et amplifier l'élan impulsé en 2022. Notre capacité d'analyse et de prospective doit nous permettre d'étudier les tendances du marché de l'emploi, d'imaginer le futur du travail et d'anticiper certaines évolutions. C'est une mission à laquelle s'est attelé le conseil d'administration fin 2022, et que nous allons poursuivre, avec toujours le même objectif : renforcer notre accompagnement auprès des entreprises, notamment les TPE-PME, qui peuvent rencontrer de grandes difficultés à recruter, et aussi des cadres, qui peinent à trouver ou à retrouver un emploi, en adéquation avec leurs compétences et leurs aspirations. Nous serons pleinement engagés pour répondre à leurs attentes dans le partenariat avec France travail, demain.

**M.-L. C.**

Le conseil d'administration paritaire de l'Apec a fixé le cap stratégique, avec le mandat de service public 2022-2026 signé avec l'État. La direction générale en a donné une traduction concrète et opérationnelle avec le plan Élan 2026, qui crée une véritable dynamique de transformation pour les équipes. Cette évolution est nécessaire dans cette période d'accélération des changements au sein du marché du travail et de l'emploi. Nous devons l'accompagner sur l'ensemble du territoire, avec les comités paritaires régionaux de l'Apec. Je mesure sur le terrain l'implication des équipes de l'Apec pour réaliser ses missions.”

**G. G.**

“ L'Apec sera au rendez-vous de ces défis et ils sont nombreux : emploi des seniors – c'est un sujet critique pour les cadres –, solutions aux difficultés de recrutement, lutte contre les discriminations – par exemple celles qui frappent les jeunes résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville –, renforcement de notre implication dans le Conseil en évolution professionnelle (CEP), dont l'Apec est opérateur national pour les cadres, création de France travail... Tout cela en poursuivant et en amplifiant notre transformation interne, et notamment notre capacité d'innovation. Nous sommes pleins d'idées, avec notre gouvernance paritaire, pour faire encore plus et mieux en 2023!

# 1oser

donner aux cadres  
et futurs cadres les moyens  
d'évoluer professionnellement



## Élan 2026

Ambition

1

Inscrire les services  
de l'Apec dans  
un accompagnement  
tout au long de la vie

Ambition

2

Ambition

3

Ambition

4

Enrichir l'offre  
digitale Apec et  
l'intégrer davantage  
dans la production  
et les parcours  
clients

Ambition

5

Ambition

6

Ambition

7

Ambition

8

Ambition

9

## CEP - Faire le point, développer ses compétences et sécuriser sa mobilité

# 97 019

**clients de l'Apec ont bénéficié du CEP en 2022.**

S'informer, réfléchir, se projeter et agir pour leur projet professionnel : c'est ce que nous proposons à nos clients, en leur offrant un temps d'écoute, de recul et d'appui, quelle que soit leur situation face à l'emploi. Opérateur du Conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres, nous leur donnons ainsi la possibilité de confronter leur projet professionnel aux besoins du marché, de renforcer leurs techniques de recherche d'emploi, de formaliser un projet de développement des compétences, d'insertion, d'évolution ou de reconversion professionnelle. En 2022, 80 % des cadres et des jeunes accompagnés ont ainsi vu leur situation changer, plus des 2/3 considèrent que le CEP y a contribué.

**MON CONSEIL  
EN ÉVOLUTION  
PROFESSIONNELLE**

« L'Apec, ça permet vraiment de se poser les bonnes questions, des questions qu'on ne se serait pas posées soi-même (...), je n'aurais jamais imaginé qu'il y avait tous ces outils et ces ateliers mis à disposition des cadres. »

Cécile Eon, ex-cadre commerciale accompagnée par l'Apec, dans le cadre du CEP, devenue responsable d'une épicerie fine.

Découvrir le parcours  
de Cécile Eon,  
accompagnée par l'Apec  
dans sa reconversion.



## Apporter aux cadres et jeunes diplômé·es des solutions pour faire grandir leurs projets

Trouver son premier emploi, prendre de nouvelles responsabilités, mener à bien un projet de reconversion... Autant d'enjeux qui nécessitent une expertise et des outils spécifiques. Pour relever ce défi, nous multiplions les initiatives, aux côtés de nos partenaires.

### Immersion professionnelle: l'Apec, nouveau prescripteur

Et si, pour confirmer un projet professionnel, découvrir un métier ou un secteur d'activité, on proposait aux cadres un « vis ma vie » professionnel ? C'est le principe de la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), dont nous sommes devenus prescripteurs, dans le cadre de notre partenariat avec Pôle emploi. Après une expérimentation concluante en Bretagne et en Provence-Alpes-Côte d'Azur début 2022, ce dispositif a été étendu à l'ensemble du territoire depuis novembre.

### #ObjectifPremierEmploi: engagement tenu!

Mis en place en septembre 2020 avec le soutien de l'État, et reconduit un an plus tard, ce dispositif structuré autour d'échanges personnalisés avec des consultant·es de l'Apec, d'un atelier collectif et d'un plan d'action personnalisé actionnable immédiatement, a pu être largement relayé grâce au soutien des écoles et des universités. Ce sont ainsi 40 366 jeunes qui ont été accompagnés depuis septembre 2021.

### Des partenariats pour développer la mobilité professionnelle

Avec Transitions Pro en Centre-Val de Loire et en Guadeloupe en 2022, nous poursuivons et amplifions notre collaboration pour soutenir l'accès d'un plus grand nombre de cadres aux dispositifs de transition professionnelle. Nous avons également souhaité développer nos actions en faveur du développement des compétences, de la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des alternant·es, et du recrutement des entreprises via un partenariat avec plusieurs opérateurs de compétences, dont Akto en Nouvelle-Aquitaine, en Martinique et en Guadeloupe. Avec Atlas, nous proposons un accompagnement complémentaire consacré aux entreprises, aux cadres et aux jeunes, avec notamment la mise en place d'expérimentations pour sécuriser les parcours professionnels des alternant·es et demandeurs d'emploi.

# 12

partenariats signés en 2022 en faveur de l'insertion professionnelle avec des universités, des écoles et des CFA.

### Apec.fr: une mise en relation efficace

Avec plus de 2 millions d'offres d'emploi publiées en 2022, le site [apec.fr](http://apec.fr) est un levier incontournable de mise en relation entre recruteurs et candidats et candidates cadres. À cette fin, nous optimisons les outils et les fonctionnalités du site.

Mieux exploiter le critère des compétences dans la mise en relation entre candidats et recruteurs ? C'est chose faite dans la CandidApec, notre profilthèque, avec un matching encore amélioré entre les compétences recherchées par les recruteurs et celles détenues par les cadres et jeunes diplômé·es.

Deuxième exemple avec « Créer mon CV » mis en ligne en avril. Ce nouvel outil permet aux cadres et aux jeunes diplômé·es, notamment à nos clients les plus éloignés des usages numériques, de mettre en forme facilement un CV répondant aux exigences des recruteurs. Plus de 13 000 CV ont déjà été téléchargés par les cadres et les jeunes depuis la mise en ligne de l'outil.

### De nouveaux parcours de conseil pour nos clients

Depuis avril 2022, l'accompagnement de nos clients a évolué avec la mise en place de nouveaux parcours de conseil. Co-construits avec un·e consultant·e référent·e, ces parcours débutent par un diagnostic situationnel et permettent de proposer des actions ciblées et adaptées aux besoins réels de nos clients et aux enjeux du marché de l'emploi. Objectif : mobiliser les expertises et ressources nécessaires au bon moment. Nos clients ont ainsi une vision claire des différentes étapes de leur parcours de conseil au sein de l'Apec, dans un dialogue permanent avec leur consultant·e référent·e.

### Cap Docteurs: le rendez-vous des compétences et de l'emploi

Organisé en novembre avec le ministère chargé de l'Enseignement supérieur et les écoles doctorales, l'événement Cap Docteurs, rendez-vous incontournable de l'emploi des chercheurs et de l'innovation, est revenu pour une 2<sup>e</sup> édition. Au programme, pas moins de 11 webconférences. Autant d'occasions pour les 1500 docteur·es et doctorant·es participant·es de mieux comprendre le marché de l'emploi dans les secteurs public et privé, d'appréhender plus finement les besoins des entreprises et de valoriser leurs compétences.

### Sésame Jeunes Talents: 6<sup>e</sup> édition!

Organisée à l'initiative de l'Apec Provence-Alpes-Côte d'Azur & Corse, et parrainée par le groupe EDF, la 6<sup>e</sup> édition de ce dispositif de mentorat, destiné à aider les jeunes à entrer sur le marché du travail, a accueilli 18 jeunes résidents dans un QPV. Depuis son lancement, ce programme a permis d'accompagner 250 jeunes conseillés par les consultant·es de l'Apec et épaulés par des parrains et marraines, acteurs économiques ou institutionnels du territoire. Les taux d'insertion professionnelle, d'alternance ou de reprise de formation vont de 85 % à 95 % selon les éditions.

# oser

lutter contre les discriminations



## Élan 2026

Ambition

1

Ambition

2

**Ambition**

**3**

Concilier l'accès universel aux services avec une mobilisation particulière pour les publics présentant des « facteurs de risque »

Ambition

4

Ambition

5

Ambition

6

Ambition

7

Ambition

8

Ambition

9

## La diversité et l'inclusion au cœur de notre raison d'être

### Plus de 4 cadres sur 10

estiment avoir déjà été discriminés lors d'un entretien d'embauche.

Ces discriminations sont observées en particulier envers les seniors, les jeunes diplômé-es, les femmes ou encore les cadres d'origine étrangère.

(Source : Apec, *Discriminations à l'embauche : les cadres ne sont pas épargnés*, mars 2022)

Écouter  
Laetitia Niaudeau,  
directrice générale  
adjointe.



« La lutte contre les discriminations est d'abord un enjeu de société, un enjeu fondamental pour plus d'égalité et de solidarité. Pour l'entreprise, la diversité et l'inclusion sont des leviers de développement, des accélérateurs d'innovation et de performance. »

Laetitia Niaudeau, directrice générale adjointe de l'Apec, à l'occasion du Sommet de l'inclusion économique 2022.

## Donner à toutes et tous les mêmes chances sur le marché de l'emploi

Notre mission d'intérêt général nous engage encore davantage aux côtés des cadres et des jeunes qui sont confrontés à un risque de discrimination. Convaincus de la richesse de leur profil, nous les accompagnons au quotidien pour valoriser leurs compétences.

## Booster l'employabilité des seniors et changer les représentations liées à l'âge

L'accès à l'emploi des cadres seniors diminue avec l'âge. Une part importante de ces seniors inscrits à Pôle emploi le sont depuis plus de deux ans (29 % pour les cadres de 55 à 59 ans, et 39 % au-delà de 60 ans). Nous nous mobilisons pour que ces difficultés d'accès à l'emploi ne soient pas une fatalité.

« Je suis senior... et alors ! » : 100 % digital, cet événement, organisé en avril en Auvergne-Rhône-Alpes, puis en décembre au niveau national, a rassemblé plus de 3 500 cadres, autour de webinaires animés avec nos partenaires et de temps d'échanges avec des témoins cadres.

Autre levier d'accès à l'emploi et à la mobilité avec l'opération de mentorat Talents Seniors initiée par l'Apec et destinée aux cadres seniors en recherche d'emploi. Déployée dans sept régions en 2021-2022, elle sera généralisée en 2023 sur l'ensemble du territoire.

Changer le regard des cadres et des entreprises sur les seniors constitue également une nécessité. Nous l'avons osé en 2022 avec une campagne publicitaire valorisant l'expérience et la valeur ajoutée des cadres seniors : « 30 ans, c'est un beau début de carrière ».

# 97/100

C'est le score, en 2022, de l'Apec à l'index de l'égalité professionnelle.

## Lutter contre les inégalités femmes-hommes

Nous avons rejoint, début 2022, la démarche « stop au #sexisme ordinaire en entreprise », #StOpE, qui rassemble plus de 150 organisations, avec pour objectif de mutualiser les idées et les ressources contre le sexisme autour de huit actions prioritaires. Par ailleurs, avec Datagora, nous avons dressé un portrait statistique des femmes cadres du secteur privé. La part des femmes dans l'emploi cadre reste minoritaire même si elle connaît une progression régulière. Cet enjeu de parité au sein de l'emploi cadre s'accompagne d'un défi important de réduction des inégalités entre les femmes et les hommes cadres, notamment au niveau salarial.

## Jeunes : favoriser l'inclusion et l'égalité des chances

# 8,6 %

des jeunes bénéficiaires des services de l'Apec résident dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

Aux côtés de NQT et Pôle emploi, nous avons co-organisé, en novembre, « Révèle Ton Talent ». Cet événement de mise en relation, porté également par le Club « La Seine-Saint-Denis, une chance : les entreprises s'engagent ! », a rassemblé 175 jeunes diplômé-es et étudiant-es, dont certains résidents des QPV. Dans les locaux de Yookan, tiers-lieu innovant et immersif au service de l'insertion professionnelle en Seine-Saint-Denis, les jeunes ont pu être conseillés pour trouver un stage, une alternance ou un emploi. Ils ont pu également participer à des *escape games* ainsi qu'à une animation *The Choice* : une autre façon de mettre en avant leurs compétences et leurs *soft skills* devant les recruteurs présents.

# 3 042

cadres accompagnés grâce à « Nouveaux Horizons », un programme intensif destiné aux cadres éloignés de l'emploi depuis plus d'un an\*.

## S'engager pour des recrutements inclusifs

Nous avons participé au Sommet de l'inclusion économique, organisé par la Fondation Mozaïk, sur le thème « Agir avec impact », le 29 novembre. Gilles Gateau, directeur général, est intervenu lors d'une table ronde portant sur l'inclusion économique au plus près des territoires, notamment au cœur des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Laetitia Niaudeau, directrice générale adjointe, a, pour sa part, échangé avec des jeunes pour parler insertion professionnelle. Plusieurs consultant-es de l'Apec étaient, par ailleurs, mobilisés-es pour répondre aux questions des participant-es, tout au long de l'événement.

\* L'Apec a bénéficié, à ce titre, d'un financement complémentaire du Fonds social européen.



## Handicap : des actions ciblées pour un meilleur accompagnement

En novembre, nous avons signé, avec Cheops Bretagne, une convention de partenariat en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap sur le territoire breton. Outre le renforcement de nos actions communes déjà initiées, cette convention va également nous permettre, en tant qu'acteurs du CEP, de consolider nos synergies et les complémentarités de nos actions au bénéfice des cadres en activité en situation de handicap, qui souhaitent réfléchir à leur évolution professionnelle.

Nous avons également signé un partenariat avec h'up entrepreneurs en faveur des cadres et jeunes diplômé-es en situation de handicap – qu'ils soient entrepreneurs ou futurs créateurs d'entreprises. Cette collaboration nous permet de renforcer notre offre de services en faveur de ces publics, en nous appuyant sur l'expertise de l'association.

Par ailleurs, nous avons signé en interne, avec les organisations syndicales, un nouvel accord adopté à l'unanimité, en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Il s'agit, pour l'ensemble des salarié-es, d'accueillir la diversité et la différence comme une richesse pour le collectif.

# 3 oser

recruter autrement



## Élan 2026

Ambition

1

Ambition

2

Aider à la réussite des recrutements par une action de mise en relation plus forte et plus complète

Ambition

3

Ambition

4

Ambition

5

Ambition

6

Ambition

7

Ambition

8

Ambition

9

## Adapter ses pratiques de recrutement et s'ouvrir à d'autres profils

Parmi les entreprises qui ont recruté ou essayé de recruter au moins un cadre en 2022,

**58 % estiment**

que leurs démarches ont été difficiles. Et 26 % ont été contraintes d'abandonner au moins un projet de recrutement.

(Source: Apec, *Bilan 2022 des difficultés de recrutement de cadres*, février 2023)

Découvrir une histoire de recrutement : connexion tant attendue entre un cadre et une entreprise.



« On a travaillé avec l'Apec pour améliorer l'offre d'emploi, surtout du point de vue de l'attractivité (...). Concrètement, sans l'Apec, je pense que le candidat que nous avons recruté n'aurait jamais répondu à notre offre d'emploi et nous serions passés à côté de son profil. »

Marion Jeulin, directrice adjointe du cabinet Agerin, bureau d'études dans les domaines de l'aménagement et de la gestion des cours d'eau, de l'environnement et du risque naturel en Ariège.

## Recruter autrement : l'innovation au service de la recherche de talents

Dans un monde du travail qui se transforme, nos équipes aident les entreprises à trouver et fidéliser les compétences cadres dont elles ont besoin. Les difficultés de recrutement nécessitent la mise en place de nouvelles approches.

## Diversifier les profils pour une mise en relation efficace

Face à un marché de l'emploi cadre marqué par de fortes tensions sur certains métiers pénuriques, l'enjeu pour les entreprises est d'adapter leurs modes de recrutement mais aussi de changer leur regard par rapport à certains profils. Dans ce contexte, nous avons lancé, cette année, une expérimentation visant à identifier et mettre en avant les compétences de jeunes et de cadres, qui rencontrent des difficultés spécifiques d'accès à l'emploi et/ou qui ne présentent pas, pour un poste donné, toutes les compétences requises. Nos consultants et consultantes peuvent ainsi, après un travail d'accompagnement de ces candidats, proposer aux recruteurs des profils de cadres qui, avec de la formation ou du tutorat, pourront être rapidement opérationnels dans une entreprise.

## Développer sa visibilité : de nouvelles fonctionnalités sur apec.fr

De nouvelles pages Entreprises ont vu le jour en 2022. Plus nombreuses, plus complètes, mieux actualisées, elles sont un véritable outil au service de la marque employeur et de la mise en relation entre candidats et recruteurs. Pour l'entreprise, la création de sa page est simplifiée, avec un accès à des indicateurs personnalisés. Fin 2022, 2500 pages entreprises étaient consultables, vs 1500 en juin 2022.

« Les difficultés à recruter représentent aujourd'hui une véritable menace pour le développement économique des entreprises. Ce n'est pourtant pas une fatalité. Des solutions doivent être apportées, et certaines sont dans les mains des recruteurs eux-mêmes et de ceux qui les accompagnent. Il existe un vivier de compétences disponibles qui aspirent à travailler, par exemple parmi les seniors mais aussi chez les jeunes diplômés. Comprendre ces tensions, accompagner les entreprises à diversifier leurs critères de recrutement, réussir l'intégration des nouvelles recrues, sont autant d'enjeux majeurs pour l'Apec et les acteurs de l'emploi. »

GILLES GATEAU, DIRECTEUR GÉNÉRAL.

## Valoriser une autre approche des compétences

En Hauts-de-France, 37 % des cadres inscrits à Pôle emploi le sont depuis plus d'un an.

Afin de favoriser leur insertion professionnelle dans cette région, Pôle emploi et l'Apec ont renforcé leur coopération pour adapter aux publics cadres des dispositifs créés initialement par Pôle emploi. Ainsi, nous avons co-organisé la première édition « Du stade vers l'emploi », destinée aux cadres. 120 demandeurs d'emploi, accompagnés par l'Apec, et 22 entreprises ont participé à des activités sportives. L'occasion de se découvrir autrement.

L'art constitue également un autre vecteur d'échanges. Au sein de l'opération « L'Art d'accéder à l'emploi », deux événements ont été organisés à Lille et Amiens. L'opportunité, pour une quarantaine de cadres demandeurs d'emploi, après un accompagnement spécifique par les consultant-es de l'Apec, de valoriser leurs compétences auprès de recruteurs en s'exprimant via des supports et des projets artistiques dans des lieux d'art et de culture.

Nous avons aussi poursuivi les événements *Apec Connect*, ces rencontres de networking informelles, sans stand ni CV, qui permettent aux cadres en recherche de nouvelles opportunités d'engager le dialogue avec des TPE et PME. Une centaine d'événements ont ainsi été organisés en 2022.

**28 %** des cadres qui ont connu une démission précoce jugent qu'elle est principalement due à un écart entre la réalité du poste et ce qui a été dit lors du recrutement.

(Source : Apec, *Démissions précoces de cadres*, septembre 2022)

## Fidéliser en restant... fidèle à sa promesse employeur

« Au cours des dix dernières années, près d'un cadre sur quatre a déjà démissionné d'un poste en CDI dans les deux années suivant sa prise de poste. Principal motif avancé, un hiatus entre la promesse employeur et la réalité du poste. La fidélisation passe par une meilleure prise en compte de la question du sens, et de l'épanouissement personnel. Cela nécessite de proposer une meilleure qualité de vie au travail, et aussi des perspectives d'évolution professionnelle. » Pierre Lamblin, directeur des données et études de l'Apec.

Nous accompagnons ainsi les entreprises dans le développement et l'optimisation de leurs pratiques RH, un levier essentiel de fidélisation et d'accompagnement des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise. Nouvelles compétences à intégrer face aux changements technologiques et sociologiques, nouvelles pratiques de management, impact de l'intelligence artificielle sur les méthodes de recrutement, etc., nos matinales RH et nos ateliers « Pratiques RH » ont rassemblé plus de 13 000 participants et participantes en 2022. Par ailleurs, sur [apec.fr](https://apec.fr), nos consultants et consultantes experts proposent de nombreux conseils en phase avec les questions des recruteurs sur le *sourcing* des candidats et des candidates, l'entretien de recrutement, la rémunération proposée ou bien encore l'intégration des profils retenus.

Autant de clés pour aider les entreprises à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin et à s'adapter face aux attentes des cadres.

Pour **52 %**

des cadres, la rémunération est le premier critère lors d'une recherche d'emploi, devant notamment l'intérêt des missions (49 %) et les conditions de travail (40 %).

(Source : Apec, *Pratiques de recrutement des cadres*, juin 2022)

# 4 oser

repenser le travail



## Élan 2026

Ambition

1

Ambition

2

Ambition

3

Ambition

4

## Nouvelles transformations, nouvelles aspirations

### « Les transformations structurelles

(nouvelles technologies, nouveaux modes d'organisation, conduite du changement) et les tensions conjoncturelles, (pouvoir d'achat, difficultés de recrutement) vont continuer à affecter le management, dans un contexte de généralisation du télétravail. »

(Source : Apec, 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2023, février 2023)

Découvrir l'épisode du podcast Mode d'emploi consacré aux nouvelles attentes et pratiques managériales.



« Dans ces changements et ces innovations, s'affirme le besoin d'installer de nouvelles pratiques de management. Il faut tester, oser en se donnant la possibilité de se tromper, sinon il n'y a pas d'expérimentation possible. »

Danielle Sancier, déléguée régionale Nouvelle-Aquitaine

Ambition

5

Développer l'innovation

Ambition

6

Repenser et déployer le centre Apec de demain

Ambition

7

Manager autrement

Ambition

8

Vivre une expérience collab' de qualité

Ambition

9

Devenir un acteur de la transition énergétique et écologique

# Décrypter les transformations du travail et imaginer de nouvelles façons de collaborer

Cette année, nous avons mis en œuvre une conviction : progresser, c'est oser expérimenter de nouvelles méthodes et de nouvelles relations au travail. Un changement que nous avons inscrit au sein de notre propre collectif de travail, pour être toujours mieux à l'écoute de nos clients.

## Les premiers trophées de l'innovation Apec

Ouverts aux 1000 collaborateurs et collaboratrices de l'Apec, les premiers trophées internes de l'innovation ont fait émerger près de 350 idées ou réalisations. L'objectif était, en interne, de mobiliser l'intelligence collective pour identifier des propositions innovantes et concrètes répondant aux enjeux du marché de l'emploi cadre : 24 solutions ont été récompensées.

« *L'innovation est cruciale pour proposer une expérience client de qualité, en tenant compte de toutes les bonnes idées et du contexte du marché.* » Hélène Halec, directrice innovation, stratégie et digital.

« *Dans les centres ou au siège de l'Apec, cette première édition a révélé des pépites. L'objectif est de permettre à ces innovations d'être partagées et de se multiplier. Nous allons tout faire pour les y aider.* » Nicolas François, responsable du Lab'Innov Apec.

## Des centres Apec repensés pour une nouvelle expérience collaborative, au service de nos clients

Les lieux de travail doivent aussi s'adapter, en permettant de redéfinir le « travailler ensemble » et de créer davantage d'interactions : c'est le sens de la conception des nouveaux centres Apec, destinés à favoriser les échanges autour d'espaces flexibles et collaboratifs, à l'instar des tiers-lieux, et à optimiser l'expérience client et l'expérience collaborateur, en fonction du territoire dans lequel le centre est implanté. Cette démarche, lancée fin 2021, s'est poursuivie en 2022 et s'amplifiera en 2023.

# 37 500

cadres et jeunes diplômés échangent, collaborent, expérimentent au sein des communautés de pairs territoriales créées par l'Apec. Elles allient la rapidité des échanges sur une plateforme digitale avec des temps de rencontres au sein des centres Apec.

## Parcours de recrutement des cadres : inventer des solutions nouvelles

Comment faire pour qu'un cadre senior vienne renforcer les équipes d'une start-up ? C'est notamment sur cette question qu'ont travaillé les étudiants et étudiantes du Master MTI (Management de la Technologie et de l'Innovation) de l'université Paris Dauphine-PSL, dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec. Une collaboration qui a donné lieu à des propositions innovantes, sur lesquelles nous allons nous appuyer pour développer et faire évoluer notre offre de services.

Nous avons également lancé, avec Matrice, un institut d'innovation technologique et sociale, une démarche de type R&D, qui doit nous permettre de répondre à l'enjeu de recrutement durable pour les TPE-PME sur les compétences cadres. Elle doit aussi incarner notre raison d'être, en donnant les mêmes chances à toutes et tous, *via* un recrutement réalisé sur des critères transparents et inclusifs. Au travers de cette démarche, l'objectif est de dépasser les logiques adéquationnistes encore trop fortement installées dans les pratiques.

## Management : de l'analyse à la mise en œuvre de solutions

L'étude sur les « *Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail* », menée par notre observatoire de l'emploi cadre, montre que les managers ont déjà commencé à faire évoluer leurs pratiques, notamment sur la gestion du collectif et la qualité de vie au travail. En interne, nous avons lancé trois expérimentations régionales en 2022. Les objectifs sont de repenser notre système de management de la performance, développer le travail collaboratif, insuffler des dynamiques projets et de créer de la valeur autrement, en favorisant la transversalité et en prenant mieux en compte l'expérience client et l'expérience collaborateur.

Autre illustration du management au cœur du collaboratif : après la signature d'un accord sur le travail hybride en septembre, c'est en « laboratoire » que l'Apec a proposé à ses 1000 collaborateurs et collaboratrices, de mener une réflexion collective pour imaginer sa mise en place opérationnelle. Pendant deux mois, tous ont co-construit un cadre de travail adapté aux spécificités de leurs métiers et à la continuité de service, tout en préservant la qualité de vie au travail. Les équipes ont pu élaborer leur projet de travail hybride, avec la possibilité de le faire évoluer dans le temps selon les besoins, avec toujours en ligne de mire la nécessité de répondre aux attentes des clients. Les managers ont joué un rôle de facilitateurs et maintenu un dialogue permanent. Un séminaire dédié a ensuite permis aux managers d'échanger sur leurs bonnes pratiques et un retour d'expérience a été organisé avec les organisations syndicales.

# 6 cadres sur 10

estiment que leur manager leur accorde plus d'autonomie par rapport à 2019.

(Source : Apec, *Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail*, octobre 2022)

# Les chiffres clés

Cadres, jeunes diplômé·es, entreprises : les principaux chiffres clés de notre activité en 2022

## Une expertise au service des compétences cadres et du recrutement

### > Un accompagnement de proximité partout en France

**1000** collaborateurs et collaboratrices > **70 %** de femmes  
**30 %** d'hommes

**1,2** million de visiteurs uniques sur **apec.fr** chaque mois

**12** délégations régionales **3** implantations dans les territoires ultramarins

**110 100** consultations de **Data Cadres** en 2022 **45 %** des recrutements font l'objet d'une offre d'emploi publiée sur **apec.fr**

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

**314 960** profils de cadres et de jeunes diplômés dans la **profilthèque CandidApec**

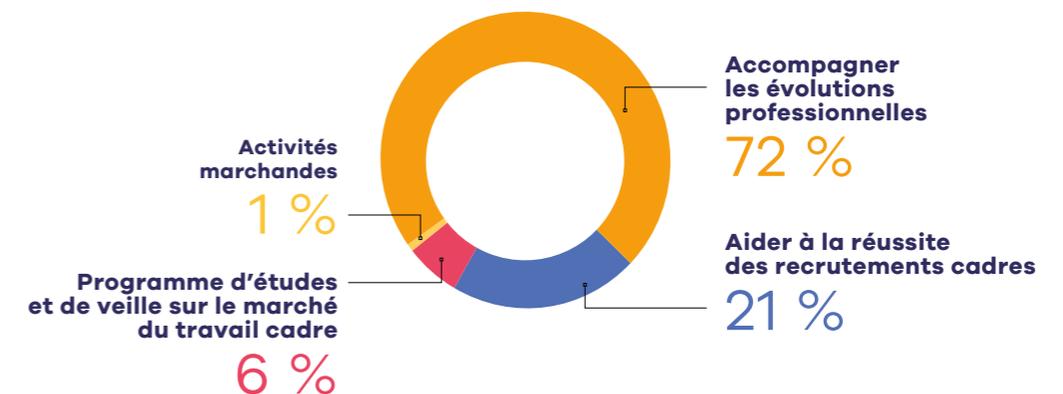
**37 000** recruteurs consultent la **profilthèque** chaque mois

### > Nos ressources et dépenses

**150,6 M€** de cotisations et subventions

dont **145 M€** perçues au titre des **missions de service public**

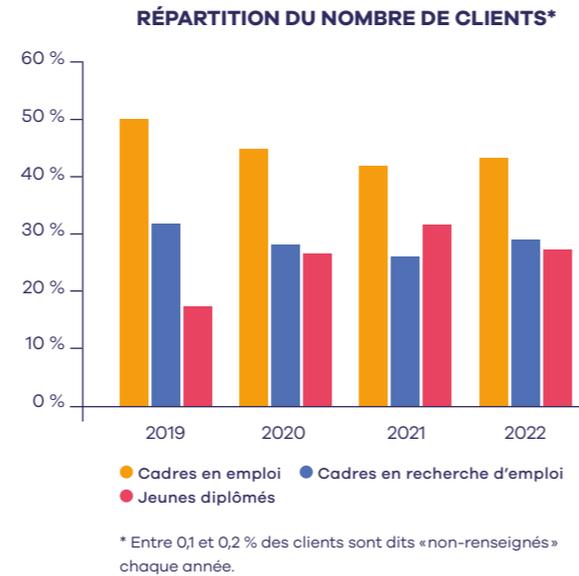
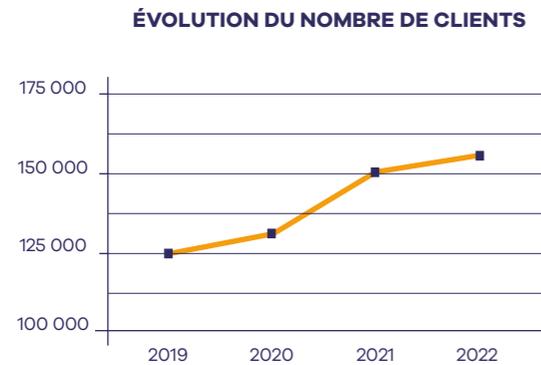
#### RÉPARTITION DES DÉPENSES



# Trouver des solutions adaptées pour répondre aux besoins des cadres et des jeunes diplômés

## 156 197

clients cadres et jeunes diplômés accompagnés en 2022 par les consultants de l'Apec



## > Accompagner les clients tout au long de leur vie professionnelle

**54,6 %** des clients cadres et jeunes de l'Apec sont des femmes

**17,3 %** des clients cadres sont âgés de **55 ans et plus**

## 744 772

cadres et jeunes diplômés ont eu recours aux services en ligne de l'Apec



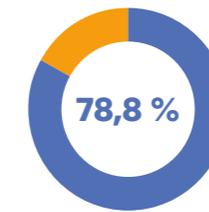
d'insertion à 12 mois, des jeunes diplômés bénéficiaires de nos services de conseil

## 40 366

jeunes bénéficiaires d'ObjectifPremierEmploi depuis septembre 2021

## > À l'écoute des cadres et des jeunes confrontés à des difficultés d'accès ou de retour à l'emploi

**8,6 %** des jeunes bénéficiaires des services de l'Apec résident dans les **quartiers prioritaires** de la politique de la ville (vs 8,2 % en 2021)



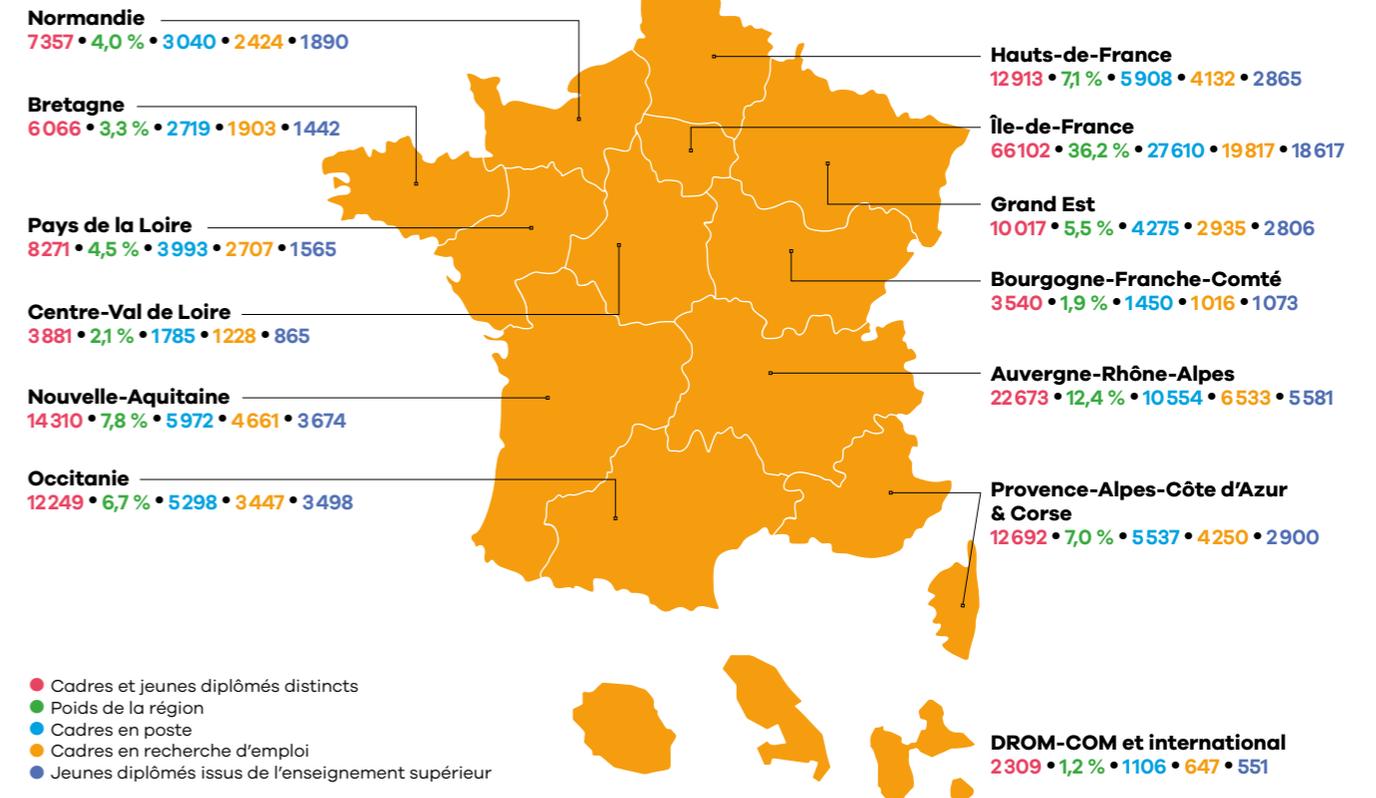
de retour à l'emploi à 12 mois, des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires de nos services de conseil

**45,1 %** des cadres et jeunes diplômés présentent des **facteurs de risque** sur le marché de l'emploi\*\*

**27,5 %** des cadres demandeurs d'emploi bénéficiaires de nos services de conseil sont des demandeurs d'emploi de **longue durée**

\*\* Cadres âgés de 45 ans et plus, demandeurs d'emploi de longue durée, cadres en situation de handicap, jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ou de filières moins attractives, cadres dans des secteurs ou territoires particulièrement touchés ou en zones rurales.

## NOMBRE DE CADRES ET DE JEUNES DIPLÔMÉS AYANT EU RECOURS AUX SERVICES DE CONSEIL DE L'APEC EN 2022



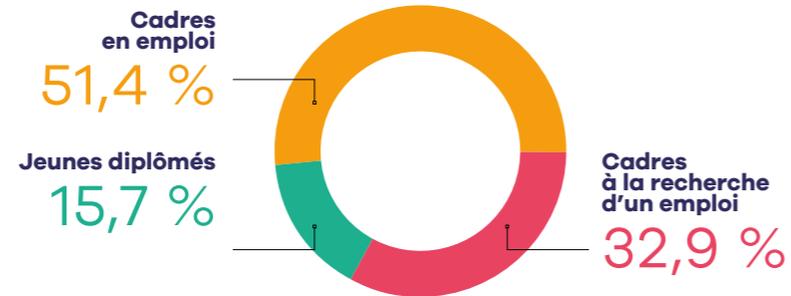
# L'Apec, opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres

## > Données nationales

**97 019**

clients ayant achevé leur parcours CEP

### RÉPARTITION DU NOMBRE DE CLIENTS



### OBJECTIFS DES PARCOURS DES CLIENTS



## > Données régionales

### AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

**11 772**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**27 %**

### BRETAGNE

**3 427**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**25,3 %**

### BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

**1 944**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**28,5 %**

### CENTRE-VAL DE LOIRE

**2 397**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**23,2 %**

### DROM

**948**  
clients

Principal objectif  
Définir son projet  
professionnel à court terme

**23,2 %**

### NOUVELLE-AQUITAINE

**6 618**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**28,5 %**

### GRAND EST

**4 601**  
clients

Principal objectif  
Faire le point  
sur sa situation

**27,4 %**

### OCCITANIE

**6 505**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**25,5 %**

### HAUTS-DE-FRANCE

**6 241**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**30,5 %**

### PAYS DE LA LOIRE

**4 654**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**28,2 %**

### ÎLE-DE-FRANCE

**37 303**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**31,2 %**

### PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR & CORSE

**6 247**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**25,7 %**

### NORMANDIE

**3 705**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

**28,6 %**

### INTERNATIONAL

**657**  
clients

Principal objectif  
Renforcer les techniques  
de recherche d'emploi

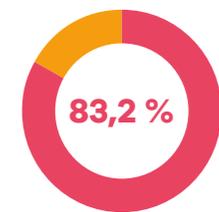
**38,2 %**

# Aider les entreprises à recruter le bon candidat au bon moment

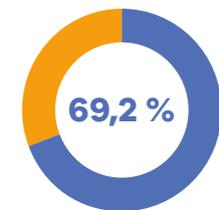
> Une contribution majeure aux recrutements de cadres en France, surtout pour les TPE-PME

## 21 180

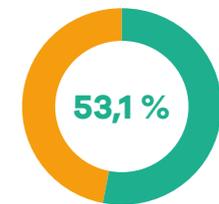
entreprises\* accompagnées par les consultants de l'Apec en 2022



des entreprises conseillées sont des TPE-PME



des services d'aide directe au recrutement de l'Apec ont donné lieu à des embauches sur les postes à pourvoir



d'offres qualifiées Apec parmi les offres cadres publiées sur le site apec.fr\*\* (hors offres agrégées)

\* Les chiffres de l'activité 2022 relatifs aux services d'accompagnement des entreprises comptabilisent les établissements et non les entreprises.

\*\* Les offres qualifiées Apec (OQA) concernent les offres affichant clairement, entre autres, la rémunération en valeur ou en fourchette pour le poste proposé.

> Des outils RH dédiés

## 1 452

ateliers Pratiques RH

## 10 357

participants aux ateliers Pratiques RH

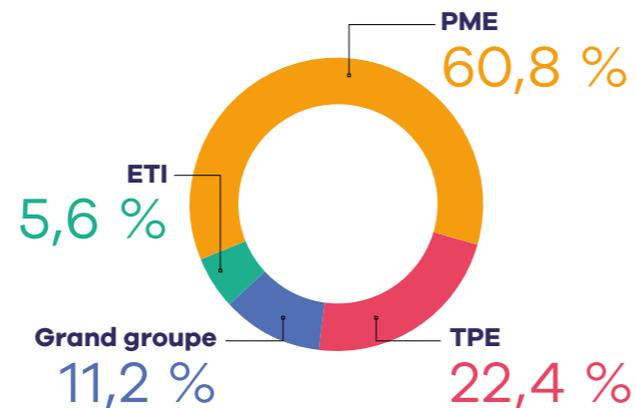
## 273

matinales RH

## 2 968

participants aux matinales RH

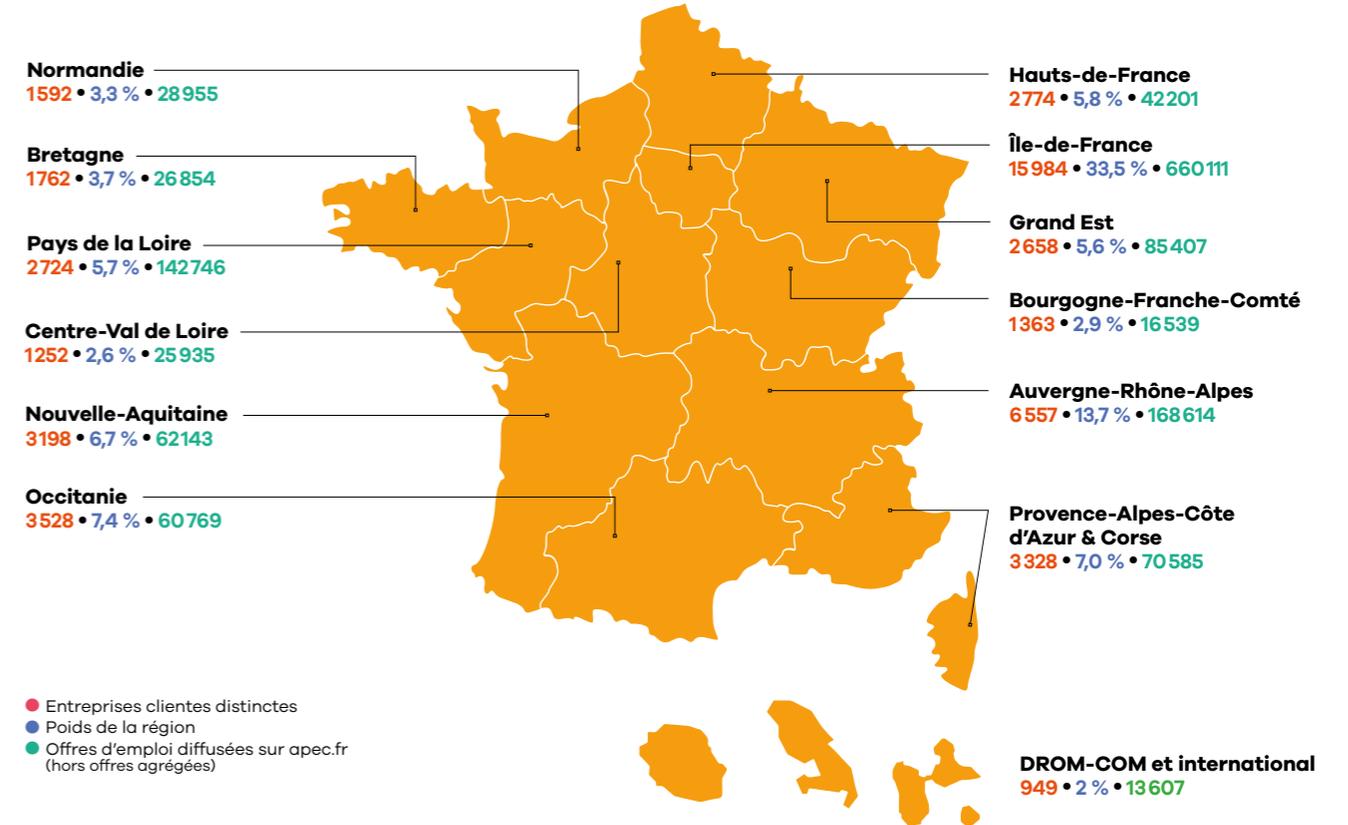
RÉPARTITION DES CLIENTS ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIFS



NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS CLIENTS ET NOMBRE D'OFFRES D'EMPLOI

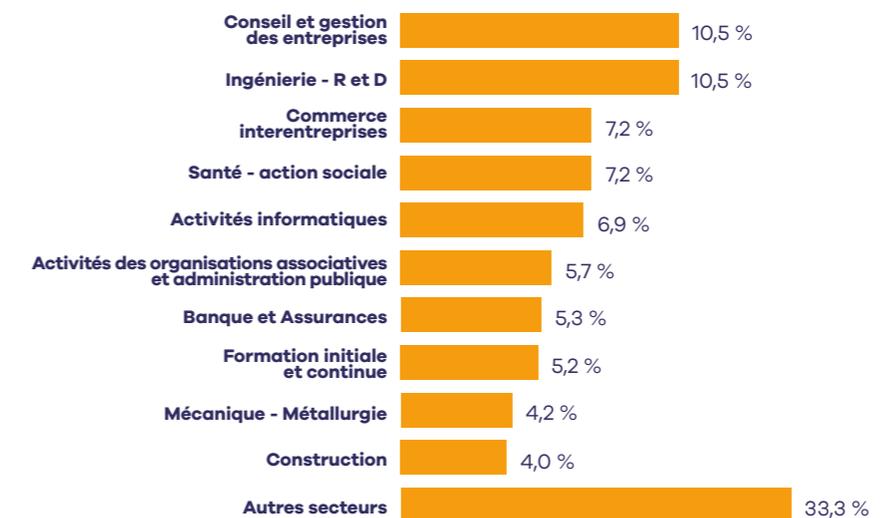
47 743 établissements\*\*\*

2 267 465 offres publiées en 2022 (y compris les offres agrégées)



\*\*\* Ayant eu recours aux services en ligne de l'Apec (dépôt d'offres d'emploi et usage de la profithèque).

RÉPARTITION DES CLIENTS ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



# L'Apec au sein de son écosystème

L'action de l'Apec s'inscrit dans un écosystème emploi rassemblant les pouvoirs publics, les acteurs du service public de l'emploi et l'ensemble des entreprises, associations, institutions, fédérations, branches professionnelles, opérateurs de compétences et établissements d'enseignement supérieur œuvrant au quotidien au service de la formation, de l'insertion, de l'emploi et du développement économique.

L'Apec met en œuvre, avec plusieurs de ces acteurs, des partenariats pour mieux accompagner les cadres et les jeunes diplômé-es, en leur proposant des services efficaces et innovants, adaptés aux évolutions du marché de l'emploi cadre, et pour soutenir le développement des entreprises, en particulier les PME et TPE, face aux difficultés de recrutement.

Ces partenariats permettent, en nous appuyant sur les multiples expertises présentes dans cet écosystème, d'optimiser les actions auprès de nos publics, en particulier les plus éloignés de l'emploi et les entreprises rencontrant des difficultés pour trouver des compétences cadres.

Ces collaborations fructueuses, porteuses d'engagement et d'innovation, au service des projets professionnels de toutes et tous, participent aux missions de notre mandat de service public, au service de l'intérêt général.



## Conseil d'administration



**Marie-Laure Collet**  
Présidente  
MEDEF



**Céline Bourhis**  
MEDEF



**Isabelle Bricard**  
Secrétaire du bureau  
du CA  
U2P



**Christian Clémencelle**  
2<sup>e</sup> vice-président  
CPME



**Jean-Luc Clément**  
CFTC Cadres



**Pierre Damiani**  
CFE-CGC



**David Derre**  
Membre du bureau  
du CA  
MEDEF



**Olivier Dupuis**  
Trésorier  
Ugict-CGT



**Sylvie Durand**  
Ugict-CGT



**Nadine Gagnier**  
CPME



**Patricia Guignard**  
MEDEF



**Pierre-Matthieu Jourdan**  
Trésorier adjoint  
MEDEF



**Christine Lè**  
Vice-présidente  
CFE-CGC



**Stéphanie Lemaître**  
FO-Cadres



**Laurent Mahieu**  
CFDT Cadres



**Eric Péres**  
3<sup>e</sup> vice-président  
FO-Cadres



**Vincent Punelle**  
MEDEF



**Anne-Florence Quintin**  
Membre du bureau  
du CA  
CFDT Cadres



**Isabelle Sancerni**  
Secrétaire adjointe  
CFTC Cadres



**André-Guy Turoche**  
MEDEF

## Président-es des comités paritaires régionaux (CPR)

**Auvergne-Rhône-Alpes**  
Virginie Lacroix-Altuna  
(CPME)

**Centre-Val de Loire**  
Julien Rey (CFDT)

**Île-de-France**  
Christine Lè  
(CFE-CGC)

**Occitanie**  
Carole Desmarais  
(CFDT)

**Bourgogne-Franche-Comté**  
Christian Clémencelle  
(CPME)

**Grand Est**  
Elise Annecca  
(Ugict-CGT)

**Normandie**  
Daniel Choplet  
(MEDEF)

**Pays de la Loire**  
Julie Bouete  
(MEDEF)

**Bretagne**  
Jean-Marc Gillouard  
(MEDEF)

**Hauts-de-France**  
Didier Dernoncourt  
(CFE-CGC)

**Nouvelle-Aquitaine**  
Didier Bialoux  
(CFTC)

**Provence-Alpes-  
Côte d'Azur & Corse**  
Frédéric Janvier  
(MEDEF)

## 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**  
Éric Guillaumot

**Centre-Val de Loire**  
Cyrille Longuépée

**Île-de-France**  
Dominique Largaud

**Occitanie**  
Carole Fistahl

**Bourgogne-Franche-Comté**  
Hervé Reynier

**Grand Est**  
Jacques Triponel

**Normandie**  
Marc Lesueur

**Pays de la Loire**  
Michele Sallembien

**Bretagne**  
Olivier Maurin

**Hauts-de-France**  
Valérie Fenaux

**Nouvelle-Aquitaine**  
Danielle Sancier

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

# Une présence forte dans les territoires

Pour accompagner les entreprises, les cadres et les jeunes diplômé·es au plus près de leurs attentes et des spécificités des bassins d'emploi, l'Apec est implantée sur l'ensemble du territoire, dans plus d'une cinquantaine de centres\*.



\* Carte des centres à date.

L'Apec, association paritaire, accompagne, à toutes les étapes-clés du parcours professionnel, les cadres et les jeunes diplômé·es à partir de bac+3, en particulier les publics les plus fragiles sur le marché de l'emploi cadre. L'Apec est l'acteur du Conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres.

Face aux difficultés de recrutement, l'Association 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'Apec, avec 1000 collaborateurs et collaboratrices, est présente avec plus d'une cinquantaine de centres sur l'ensemble du territoire.

**Directeur de la publication:** Gilles Gateau  
**Directrice de la communication:** Véronique Dubois  
**Coordination éditoriale:** pôle contenus  
**Conception et réalisation:** **i c i B a r b è s**

**Crédits photo:** © Adobe Stock : Santi Nunez/Stocksy (page 6) ;  
Krakenimages.com (page 10) ; K Davis/peopleimages.com (page 15) ;  
Lyndon S/peopleimages.com (page 18).  
Pages 32-33 : © Cédric Helsly ; © Yannick Labrousse ; © Philippe Levy ;  
© Alexis Narodetzky ; © Styl'Photo ; © Sylvain Malmouche

