



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

FUTURO DEL LAVORO LAVORO DEL FUTURO



10 décembre 2019 – Milan



L'APEC EN QUELQUES DATES



1966

Création de l'Apec par les partenaires sociaux, « institution paritaire d'études et d'actions » pour le reclassement des cadres de l'industrie et du commerce.



1977

l'Apec rend ses services accessibles aux jeunes diplômés



1998

Lancement du site apec.fr qui devient en 2002 le 1er site d'emplois cadres avec 200 000 visiteurs uniques/mois.



2001

Mise en œuvre du Plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) et du Projet d'accompagnement personnalisé (PAP) en co-traitance avec l'ANPE qui durera 10 ans

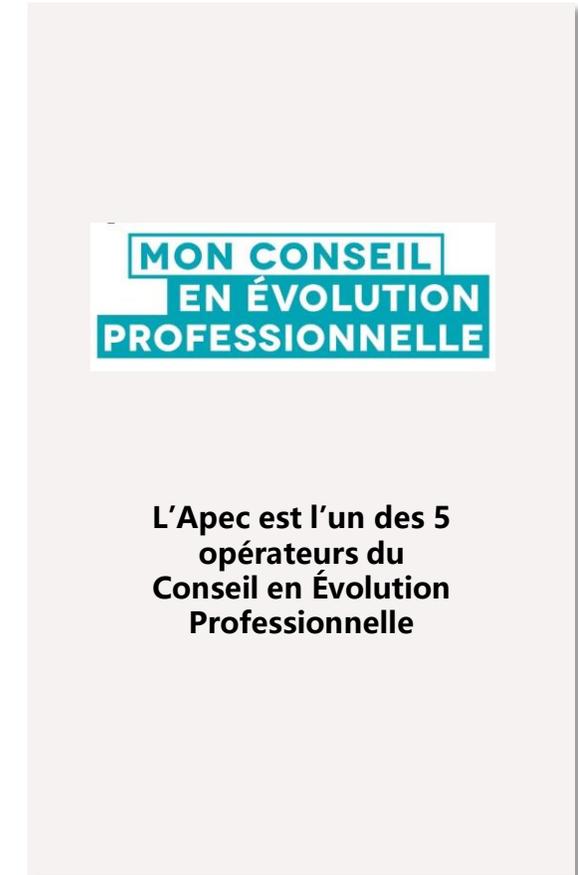


2017-2021

Deuxième mandat de service public conclu avec l'État pour une durée de 4 ans avec des missions définies

SES MISSIONS

- 1** **Conseiller les entreprises** pour optimiser leurs recrutements et la gestion des compétences internes
- 2** **Accompagner les cadres** dans leur évolutions professionnelles et leur recherche d'emploi **et les jeunes diplômés** dans l'accès à leur 1^{er} emploi
- 3** Apporter analyses et repères sur les grandes tendances en tant qu'**observatoire du marché de l'emploi cadre**
- 4** **Collecter et diffuser les offres** d'emploi cadres



L'APEC EN QUELQUES CHIFFRES

Observatoire N°1
de l'emploi cadre
Plus de 50 études / an

Apec Phygital
Le conseil digital ou physique a une
seule et même finalité: la mise en
relation candidats/recruteurs

12
délégations régionales

50 centres

500 consultants

74 %
des entreprises accompagnées par
l'Apec voient leur recrutement
aboutir

1 cadre sur 3
7 jeunes sur 10
ont fait appel à l'Apec en 2018

95%
des clients sont satisfaits
du service dont ils ont
bénéficié



LA VITALITÉ DE L'EMPLOI CADRE SE CONFIRME

1 La progression des recrutements perdure

- Les entreprises ont recruté **266 400 cadres en 2018** soit **+11 %** sur un an.
- En 2019, le volume de recrutements de cadres pourrait osciller entre 270 700 et 292 000, soit une progression entre **+2 %** et **+10 %**.

2 L'emploi cadre devrait continuer à être porté par le secteur des services et l'Île-de-France

- 45 % des recrutements prévus pour 2019 seraient concentrés dans trois secteurs des services : **informatique-télécommunication, ingénierie-R&D et conseil.**
- **L'Île-de-France** resterait le **principal pourvoyeur de recrutements cadres** (48 % des embauches) et affiche une dynamique positive, comme la plupart des régions.

3 Le seuil record des 300 000 recrutements pourrait être atteint en 2021

- La croissance économique à l'horizon 2021 serait modérée mais toujours portée par l'investissement, déterminant clé de l'emploi cadre.
- La progression des recrutements de cadres se poursuivrait jusqu'en 2021 mais à un rythme plus mesuré.



UN MARCHÉ QUI OUVRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES AUX CADRES ET JEUNES DIPLOMÉS

83%

des diplômés de niveau bac+5 et plus sont en emploi 12 mois après l'obtention de leurs diplômes



59%

Sont cadres

62%

Sont en CDI

30 000€

Rémunération brute annuelle médiane

Les jeunes diplômé-e-s s'insèrent dans de meilleures conditions

Les cadres en poste sont en meilleure posture pour bénéficier d'une évolution professionnelle

Des inégalités continuent toutefois de marquer les parcours des cadres

L'APEC AU CARREFOUR DES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE



L'APEC AU CARREFOUR DES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE



L'HYBRIDATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

1

L'ère des multicompetences: des compétences spécifiques aux compétences polyvalentes

- Demain, valorisation des individus capables de créativité mais aussi capables de sortir des représentations mentales dominantes face aux changements
- Une révolution des compétences : les compétences nécessaires à l'exécution quotidienne connaîtront des évolutions et des élargissements sans précédent
- Les compétences transversales, enjeux majeurs du futur marché de l'emploi

2

La pluralité des formes de collaboration

- Des nouveaux travailleurs attachés au salariat mais une progression des autres formes de salariat (*coworkers, freelances, slashers ou autoentrepreneurs*). **Le travail indépendant a ainsi augmenté de 25%** depuis 2003
- Des statuts hybrides coexisteront au sein d'une même entreprise, d'un même projet ou d'un même service
- Ces mutations interrogent sur la création d'un statut unique du travailleur par lequel les droits seraient attachés directement à la personne et non pas à son statut

3

Les carrières en 2030, la nécessité de l'employabilité continue

- Des salariés nomades mais pas mercenaires : **2/3 des cadres envisagent un changement professionnel** dans les trois ans à venir, mais pour **44% d'entre eux il s'agit d'un changement de poste en interne**
- Développement d'une employabilité qui se cultive désormais en continu et que l'entreprise doit anticiper et accompagner en permanence

UN RAPPORT AU TRAVAIL À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES

1

Un rapport élargi au travail, l'ère du travail ouvert

- Une spatio-temporalité du travail qui se redéfinit car l'espace de travail ne se limite plus à un planning et à un lieu mais à une atmosphère de travail
- Des activités parallèles et génératrices de compétences sont à réintégrer dans l'activité professionnelle : **40% des salariés auraient une autre activité structurée** (*slashers, aidants, bénévoles*)

2

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

- Le numérique impacte le rapport au travail et de facilite de nouveaux modes de travail
- Le télétravail est un nomadisme plébiscité par les salariés (**67% des français en font un critère de choix déterminant à l'embauche**) mais reste à mieux accompagner par les entreprises. 70% des salariés auront la possibilité de travailler à distance d'ici cinq ans

3

Éthique et prévention au cœur du management de demain

- Les managers devront intégrer de nouveaux axes du rapport au travail : droit à la déconnexion, prévention des risques psychosociaux et demande d'un management éthique et bienveillant
- Les managers auront également pour mission de caractériser et d'accompagner les atmosphères de travail pour que les salariés s'y retrouvent

LES CADRES, REPÈRES D'UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

1 Un rôle central face aux évolutions du rapport au travail et de son marché

- Dans le contexte d'équipes de plus en plus multiprofessionnelles et multiculturelles, le cadre devient **l'animateur de communautés élargies et éclatées** : il est l'architecte de ces groupes par son leadership
- Le cadre doit réinventer comment réaffirmer son autorité et sa capacité à fédérer dans les organisations de demain en abandonnant le management désincarné
- L'intégration des outils digitaux et des nouvelles technologies offre les moyens efficaces du déploiement d'un nouveau leadership plus participatif et ouvert

2 Evolution vers de nouvelles approches et de nouvelles valeurs

- Ces nouveaux champs de valeurs passent par la diversification accrue des populations cadres: la féminisation en est un des éléments clés. La progression de la parité s'observe dans la majorité des catégories d'activités mais elle cache des inégalités
- L'autre approche essentielle c'est la recherche **de reconexion avec les réalités du monde du travail** que les cadres doivent réguler, mais aussi incarner, faire évoluer et mettre en discussion
- Pour retrouver une place dans l'entreprise, on note aussi une implication grandissante des cadres dans les **problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)** ou de **qualité de vie au travail (QVT)**

LES NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION POUR LES ENTREPRISES EN 2030

1

L'entreprise de demain, employeur de compétences

- Les difficultés de recrutement marquent la fin de l'embauche *adéquationniste* où l'on recrute pour un poste, un profil et un diplôme type. Dans ce futur marché de l'emploi, le recrutement s'effectuera davantage sur des compétences comportementales et transversales nécessaires pour accompagner l'évolution des postes à court et moyen terme
- Les stratégies de recrutement des entreprises doivent ainsi être repensées pour cibler et s'attacher les bonnes ressources en fonction de leurs compétences. Les prochaines difficultés de recrutements pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues, mais plutôt les difficultés des employeurs à identifier et évaluer les capacités des candidats

2

L'entreprise de demain, un modèle apprenant à inventer

- Il s'agit d'un modèle favorable à l'**apprentissage continu** et à un meilleur bien-être au travail à travers une plus grande autonomie et une participation des salariés aux décisions
- C'est aussi un modèle qui intègre le renouvellement des méthodes d'acquisition de connaissances autour d'approches par mise en situation et apprentissage par l'erreur
- Il doit porter la promesse de faire de la vie professionnelle **une aventure expérientielle intense**, apprenante et renouvelée en facilitant la diversification des expériences collaborateurs au sein des organisations

3

Nouvelles gouvernances et nouveaux périmètres

- Garants d'une évolution des organisations bien anticipée, les DRH seront aussi les garants d'une évolution équilibrée, au profit de l'ensemble des salariés. **88% des DRH admettent qu'ils devraient à l'avenir considérer les salariés comme des clients**
- L'engagement des entreprises dépasse les frontières de son organisation, qu'il s'agisse de porter les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) mais aussi de responsabilité territoriale des entreprises (RTE)

FACE AUX MUTATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI, L'APEC SE POSITIONNE COMME L'EXPERT DE L'EMPLOYABILITÉ DE DEMAIN

Anticiper
les
transformations
du marché de
l'emploi

Accélérer
l' évolution
professionnelle des
cadres et des jeunes
diplômés

Accompagner
les entreprises dans
leurs besoins de
recrutements

Favoriser
la rencontre des
compétences
qualifiées

Pour en savoir plus :

Retrouvez-nous sur notre site [Apec.fr](https://www.apec.fr) et sur notre [site corporate](#)





NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

