

INTERVIEW de Marlène Rollet

Responsable de Centre DR Bourgogne Franche-Comté

1/ Comment l'Apec s'adapte-t-elle aux évolutions du marché de l'emploi des cadres, notamment face aux défis technologiques et environnementaux ?

Parmi ses trois missions cardinales, l'Apec ([Association pour l'emploi des cadres](#)) à travers son observatoire de l'emploi cadre, décrypte et anticipe les évolutions et grandes tendances du marché du travail

- L'Apec a ainsi identifié et anticipé les défis technologiques et environnementaux auxquels sont confrontées les entreprises, pour les accompagner au mieux et les aider à trouver les compétences cadres dont elles ont besoin pour y répondre
- Présente dans une soixantaine de centres en France métropolitaine et en Outre-mer, l'Apec adapte aussi son accompagnement en fonction des spécificités de chaque bassin d'emploi.
- Elle publie ainsi régulièrement des études en lien avec les enjeux du moment. Dernièrement, vient de paraître l'étude [IAg et recherche d'emploi](#). Plusieurs études sur les compétences vertes et verdissantes sont également parues en 2023 et 2024.
- L'Apec accompagne donc ces mutations et transitions pour donner des clés de compréhension à ses clients, cadres, jeunes diplômés et entreprises et les conseiller au mieux. L'Apec éclaire plus largement le débat public mais aussi l'ensemble des acteurs de l'écosystème emploi et formation

2/ Quelles sont les principales tendances que vous observez actuellement dans le recrutement et l'évolution de carrière des cadres ?

Sur cette question, réponse regroupée sur la question 4

3/ Comment l'Apec accompagne-t-elle les entreprises dans leur recherche de talents, particulièrement dans les secteurs en pénurie de compétences ?

- L'Apec accompagne majoritairement les TPE et PME des territoires dans la réussite de leurs recrutements de cadres et la professionnalisation de leurs pratiques de développement RH, grâce à notre expertise du marché de l'emploi cadre nourrie par notre observatoire national. Notre conseil est aligné avec notre raison d'être, nous encourageons notamment les recruteurs au fameux « pas de côté » en fonction du marché cadre qui les concerne, pour les amener à recruter efficacement certes, mais à recruter de façon inclusive et durable !
- Au vu du marché et de la pénurie de certaines compétences, l'Apec leur propose la mise en relation avec une base considérable de profils cadres sur [apec.fr](#) (aujourd'hui plus de 600 000

profils publiés) facilitée par notre outil de matching qui s'appuie sur l'IA. Ce sont aussi de nombreux événements organisés localement pour rencontrer autrement des candidats (jobdating, networkings, recrutement sans CV...). Et bien sûr, des conseils pour améliorer leur attractivité et aller chercher autrement les talents dont elles ont besoin.

- Pour améliorer durablement les pratiques des recruteurs de cadres, les consultants Apec leur proposent naturellement du conseil pratique pour optimiser leurs stratégies de recrutement mais aussi des diagnostics de fond sur des sujets sourcing, marque employeur, et des ateliers et matinales en collectif pour se professionnaliser sur toutes les thématiques du recrutement et échanger sur de la prospective autour de l'emploi cadre.

4/ Quels sont les enjeux majeurs auxquels les cadres seront confrontés dans les prochaines années, selon l'Apec ?

- L'Apec vient de publier un ouvrage [« 2030, le travail a changé »](#) sous la direction de son directeur général Gilles Gateau.
- Les tendances qui y sont mises en lumière sont déjà à l'œuvre. En synthèse, on y analyse **quatre grandes mutations** qui impactent le marché du travail dans sa transversalité et plus particulièrement l'emploi cadre :

1/ Les transformations technologiques et numériques avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle générative, qui promet de transformer en profondeur les pratiques des organisations et le contenu même du travail. Notre [dernière étude](#) montre que 67 % des cadres envisagent d'utiliser l'IAg pour leur prochaine recherche d'emploi. **Tout l'enjeu pour les entreprises va être d'accompagner l'utilisation de l'IAg, de la réguler. Les managers ont un rôle déterminant à jouer pour faire preuve de pédagogie et aussi faire monter en compétences leurs collaborateurs et collaboratrices. Les entreprises ont également un rôle de vigie pour sensibiliser aux risques que l'IA peut représenter.**

- Faire le lien avec notre ODS IA et recherche d'emploi

2/ Les transitions écologiques et énergétiques : Dans un contexte où la transition écologique bouleverse les compétences et les besoins en emploi, l'Apec a l'ambition de proposer aux cadres **des dispositifs d'accompagnement personnalisés afin de faciliter leurs besoins d'évolution en phase avec leurs aspirations et qui répondent aux multiples transformations du monde du travail.** Les préoccupations environnementales ont agi comme un accélérateur des projets professionnels, et constituent pour les cadres l'opportunité de réfléchir à leurs priorités.

- Le défi de l'Apec, en tant qu'opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP), est d'accompagner ces désirs de mobilité et d'aider à leur concrétisation, tout en facilitant les recrutements des entreprises. C'est ce que nous faisons par exemple avec le « CEP verti » qui, au démarrage du parcours CEP, propose au cadre de confronter son projet aux réalités du marché, comme il le fait déjà, mais en les regardant aussi par rapport à l'évolution des besoins en compétences verdissants

3/ Le choc démographique : le **contexte démographique et l'allongement de la durée du travail** posent la question de **l'emploi de seniors**

Les cadres seniors sont particulièrement touchés par le chômage avec un taux de 6,8 % (vs le taux de chômage tous cadres confondus 4,1%), notamment le chômage de longue durée : 33 % des DE cadres seniors sont au chômage depuis au moins 1 an)

Ils subissent préjugés et idées-reçues : moins motivés, peu aptes au changement, d'une santé fragile, trop indépendants, difficile à manager, éloignés des nouvelles technologies, trop chers... Ce regard sur les seniors dans le monde du travail est particulièrement injuste.

Cette situation est d'autant plus paradoxale que les entreprises rencontrent encore **des difficultés de recrutement et que ces cadres représentent un vivier de compétences immédiatement disponibles et expérimentés.**

- L'Apec accompagne les cadres, tout au long de leur carrière professionnelle, et a anticipé le sujet du maintien (et retour) à l'emploi des seniors depuis plusieurs années (Talents seniors, ateliers Nouveaux horizons, ou « valoriser les atouts de votre expérience seniors », « Nouvelles formes d'emploi »).

4/ Les transformations du travail :

La notion de « faire carrière » est sans doute l'un des éléments qui a le plus changé ces 10 dernières années dans la conception du travail.

Aujourd'hui les parcours professionnels ne sont plus linéaires, mais jalonnés de **moments clés, au-delà** des « premières fois » des débuts de carrière, vus comme des rites de passage, les évolutions professionnelles, comme les prises de responsabilité ou les changements d'entreprise, il existe aussi des moments de remises en question.

Ils peuvent intervenir à **tout moment de la vie professionnelle**, liés à des périodes de chômage, de réflexion, des moments qui peuvent déboucher sur **des reconversions professionnelles voire des changements de métier.**

- C'est d'ailleurs le cœur de notre métier à l'Apec d'accompagner ces changements, tout au long de la vie. Ce qu'on constate, c'est que les envies de changement ont toujours existé chez les cadres, mais qu'elles ont pu être boostées ces dernières années à la faveur de la crise sanitaire, propice à l'introspection. La reconversion professionnelle en est l'un des symptômes. Mais il reste un décalage entre l'envie de reconversion et sa concrétisation. Si 31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion pour changer de métier, seuls 8 % ont réellement entamé des démarches (étude Apec – déc 2022).