



PLAN
STRATÉGIQUE
2021

**AGIR POUR
AVANCER**





« UN PLAN
STRATÉGIQUE
UNANIMEMENT APPROUVÉ
PAR LE CONSEIL
D'ADMINISTRATION »



« NOTRE PLAN
STRATÉGIQUE
VA PORTER
NOS AMBITIONS »

L'Apec a toujours su s'adapter et innover pour répondre au mieux au besoin d'accompagnement des cadres, des jeunes diplômés et des entreprises.

Après la signature en fin d'année d'un nouveau mandat de service public, le plan stratégique « Apec 2021 », approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration, permet de nous projeter pour être au rendez-vous de nos engagements.

Notre objectif est d'offrir des services novateurs plus qualitatifs, personnalisés et efficaces à un maximum de bénéficiaires, tout en optimisant nos ressources. Notre vocation est de rendre le marché de l'emploi transparent et fluide. Ainsi à travers nos résultats, nous continuerons de faire la démonstration de notre performance tout au long des cinq années qui s'ouvrent à nous.

Nous sommes heureux de partager avec vous les grands axes de ce plan stratégique et nous vous invitons à en découvrir ses spécificités.

Marie-Françoise Leflon, présidente de l'Apec et **Jean-Marie Marx**, directeur général

Nous avons pour ambition d'évoluer au plus près des attentes et des besoins de nos clients et de consolider notre rôle d'acteur global du marché de l'emploi cadre.

Être un acteur exemplaire au niveau national comme dans les territoires permettra à l'Apec d'œuvrer pleinement à la sécurisation des parcours professionnels des cadres et des jeunes diplômés et à celle des recrutements des entreprises.

Nous engagerons un plan de transformation qui accompagnera la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Certains du professionnalisme et de l'implication de l'ensemble des collaborateurs de l'Apec, nous allons de nouveau capitaliser sur notre expertise qui s'appuie sur une connaissance approfondie du marché de l'emploi et sur nos capacités d'innovation pour relever les défis qui nous attendent lors de ces cinq prochaines années.

L'APEC AUJOURD'HUI

L'Apec, association paritaire, joue un rôle essentiel sur le marché de l'emploi cadre.
Chaque année, un cadre sur trois, sept jeunes diplômés sur dix
et près de 40 000 entreprises bénéficient des services de l'Apec.
L'Apec est un des opérateurs nationaux du CÉP et du CPA.

LES CHIFFRES

EN 2016

Plus de 150 000 CLIENTS

 86 331
CADRES

 26 372
JEUNES

 38 888
ENTREPRISES

ont bénéficié de prestations
de conseil personnalisées

84%
DES CADRES ET DE JEUNES

96%
DES ENTREPRISES

SONT SATISFAITS
DES SERVICES APEC

Près d'**1** RECRUTEMENT
DE CADRE SUR **2**
fait l'objet d'une offre d'emploi diffusée sur apec.fr



332 000 CV
DANS LA CANDIDAPEC

5,3 
MILLIONS DE CANDIDATURES
générées par la diffusion
d'offres d'emploi sur apec.fr

L'APEC

900 
COLLABORATEURS
ET COLLABORATRICES
dont 500 consultant-e-s

46 
CENTRES

12
DÉLÉGATIONS
RÉGIONALES

LES MISSIONS

1.

PROPOSER DES SERVICES AUX CADRES ET AUX JEUNES DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,

et notamment des services adaptés à des publics spécifiques.

2.

PROPOSER DES SERVICES AUX ENTREPRISES PERMETTANT DE SÉCURISER LEURS RECRUTEMENTS

par des informations et des conseils adaptés.

3.

COLLECTER ET DIFFUSER LES OFFRES D'EMPLOI CADRES

pour assurer la transparence du marché cadre et accélérer les mises en relation.

4.

DÉVELOPPER UN PROGRAMME D'ÉTUDES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES CADRES

afin de mieux connaître les réalités de ce marché, et en diffuser les résultats.

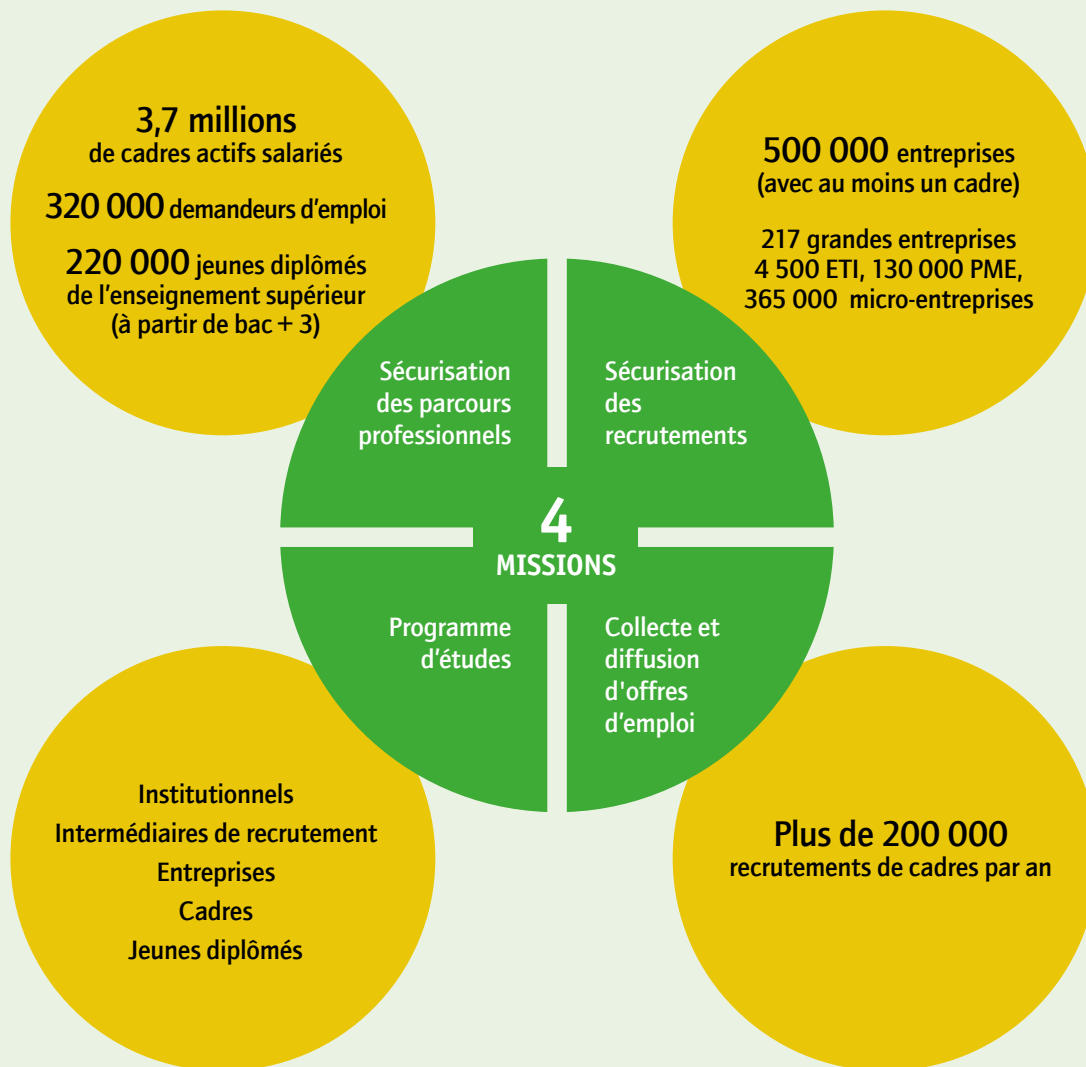
POUR FLUIDIFIER LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES CADRES

LES MISSIONS D'OBSERVATOIRE ET DE COLLECTE ET DIFFUSION DES OFFRES D'EMPLOI constituent les leviers d'attractivité et de légitimité du conseil de l'Apec.

LES MISSIONS DE SÉCURISATION ET DE CONSEIL

sont les leviers de différenciation et d'expertise. En intervenant de façon performante sur ces domaines d'activité stratégiques, l'Apec est un acteur « global et central » de l'emploi des compétences cadres, à la fois des actifs salariés, des demandeurs d'emploi et des jeunes diplômés.

Les domaines d'activité stratégiques de l'Apec



UNE PLACE UNIQUE DANS L'ÉCOSYSTÈME DE L'EMPLOI

Dans un marché du travail complexe où la demande de compétences est de plus en plus forte, les cadres sont au cœur de sa transformation. Ils se retrouvent dans une situation paradoxale, qui les rend à la fois responsables et acteurs, occasionnant parfois une perception de perte de repères dans un écosystème en perpétuel mouvement. C'est dans ce contexte que l'Apec intervient pour mieux les accompagner.

UN MARCHÉ DU TRAVAIL QUI SE TRANSFORME

Un état de changement permanent

Pour les cadres comme pour les entreprises, le monde du travail a changé. Impact croissant des nouvelles technologies, évolutions du cadre légal de la vie en entreprise et des relations sociales, émergence d'une nouvelle culture du travail, plus horizontale et plus connectée, au sein des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail. Pour les cadres, on peut même dire que le changement essentiel des dernières années est que leur monde n'en finit plus de changer. Là où des moments de crise ou de transformation succédaient à des moments de relative stabilité du marché de l'emploi, ils sont aujourd'hui confrontés à **un état de changement permanent**. Et à une accélération de ce mouvement.

Cela crée pour les cadres une situation nouvelle, offrant à la fois des opportunités et des nouveaux défis. **Il est en effet nécessaire d'anticiper et de sécuriser un parcours professionnel dans un monde en mouvement permanent.**

L'impératif de l'adaptabilité

Cela crée aussi pour les cadres un impératif : celui de l'adaptabilité. Pour certains, cela veut dire cultiver plus que jamais sa mobilité professionnelle. Pour d'autres, maintenir et accroître son employabilité. Pour ceux qui sont plus proches de la fin de leur carrière, continuer à se former et à transmettre. Et pour les entreprises, savoir s'adapter à la discontinuité des parcours qui rend leur management plus complexe. Pour tous, cela signifie savoir prendre le recul nécessaire pour appréhender au mieux le changement et acquérir le discernement indispensable pour s'y adapter.

OÙ LES CADRES ET LEURS COMPÉTENCES ONT UN RÔLE À JOUER

Technologies et relations managériales

Deux changements majeurs se sont fortement accélérés ces dernières années : les technologies et les relations managériales. Les cadres ont le sentiment de ne plus pouvoir assimiler suffisamment vite ces mutations pour rester compétitifs. L'impératif de polyvalence et l'apprentissage de nouveaux équilibres sont d'ailleurs les principaux défis identifiés par les cadres et les RH, ils sont aussi une majorité à déclarer que, réalisée ou en cours, la transformation numérique produit des effets positifs sur le quotidien professionnel des cadres, quels que soient la taille et le secteur d'activité de leur entreprise. Ainsi 87 % des cadres estiment que la transformation numérique des entreprises a un impact global positif, cependant 13 % jugent qu'elle a un impact négatif sur leur quotidien professionnel.*

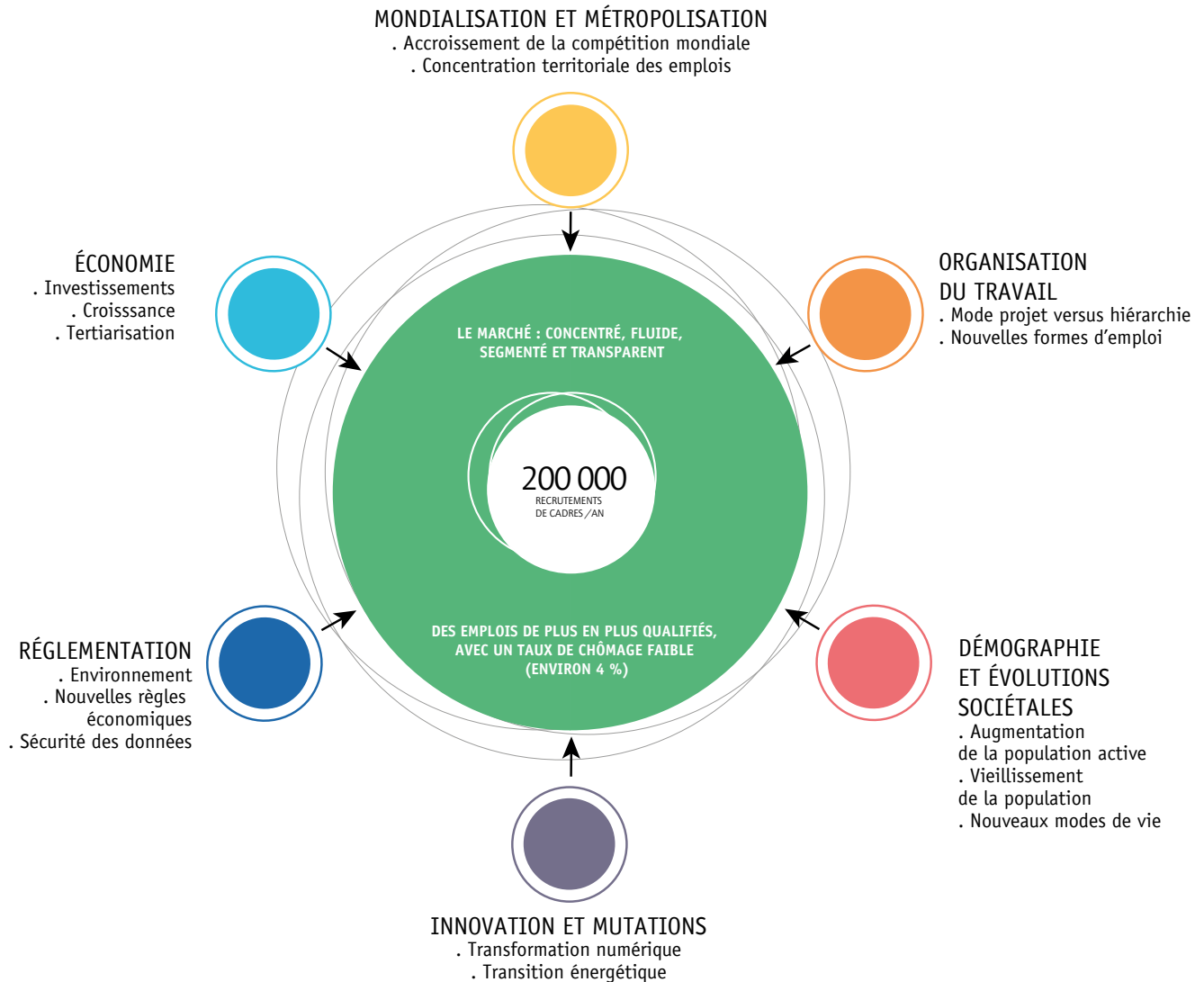
La plupart des métiers cadres continueront à se transformer en faisant évoluer les compétences recherchées. Elles seront demain plus pointues sur le cœur de métier tout en privilégiant l'interdisciplinarité et le comportemental, en lien avec l'essor du mode de travail collaboratif.

Certains cadres ont une difficulté à se situer

Au-delà de la diversité des enjeux et d'un manque de repères, des cadres s'estiment insuffisamment équipés face à l'ampleur et à la complexité du mouvement en cours.

*Source : Apec / Élabé, *Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres*, décembre 2016.

Le marché de l'emploi cadre et son environnement



Dans ce contexte, la demande d'accompagnement RH croît aussi bien en entreprise qu'à l'extérieur, avec le besoin de s'appuyer sur un référent pour appréhender le nouveau système, agir et se retrouver. Accompagner les cadres et les entreprises dans ce nouveau monde, c'est leur permettre de s'y mouvoir et de s'y adapter en permanence, de se sentir synchrones avec lui.

L'APEC, ACTEUR AU CŒUR D'UN ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION

Pour que les cadres et les recruteurs puissent (re)trouver leur place dans ce marché, l'Apec doit :

- rapprocher les cadres et les entreprises,
- être un spécialiste des changements du marché du travail des cadres,
- aider les cadres et les RH à s'adapter aux mouvements du marché du travail des cadres,
- être un carrefour de rencontres entre pairs.

L'Apec est là pour

- **aider les cadres et les entreprises à intégrer ce changement permanent**, à s'y mouvoir pour y exprimer le meilleur de leurs talents, à y accomplir au mieux leurs projets professionnels, à piloter de la façon la plus efficace leur stratégie RH, à ne pas se sentir isolés et dépassés par ces évolutions qui ne vont pas s'arrêter. Mais au contraire pour qu'ils se sentent plus confiants et mieux connectés au marché, aux entreprises, à leurs pairs ;
- **les accompagner et les orienter** dans leur recherche des meilleures solutions pour sécuriser, enrichir ou réorienter leur cheminement professionnel ;
- **aider les entreprises à appréhender au mieux le marché de l'emploi** des cadres et ses évolutions et à favoriser la mise en relation avec les cadres dans les meilleures conditions ;

- **(re)donner à tous assurance et envie d'agir.**

L'Apec est un créateur de liens

- **un révélateur** qui amène à réfléchir à son projet professionnel et à l'inscrire à la fois dans le mouvement permanent du marché tel qu'il existe aujourd'hui et dans son projet de vie ;
- **un traducteur** qui permet de faire l'expérience de l'autre et de comprendre ce que ce mouvement permanent signifie aussi pour lui ;
- **un médiateur** qui crée de nouvelles interactions pour aider les cadres à optimiser et enrichir leur réseau, à se sentir appartenir à une communauté d'expériences et de projets. Celui qui aide, aussi les entreprises à entrer en relation avec les cadres dont le profil correspond le mieux à leurs attentes et à leurs projets ;
- **un éclaireur** qui permet de prendre conscience de l'évolution permanente du marché du travail pour mieux l'affronter et l'anticiper et qui aide les responsables RH à jouer au mieux leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie RH de leur entreprise.

Seule l'Apec, parce qu'elle lie intérêt individuel et utilité collective, propose l'indispensable intermédiation entre les cadres, les jeunes diplômés et les entreprises.

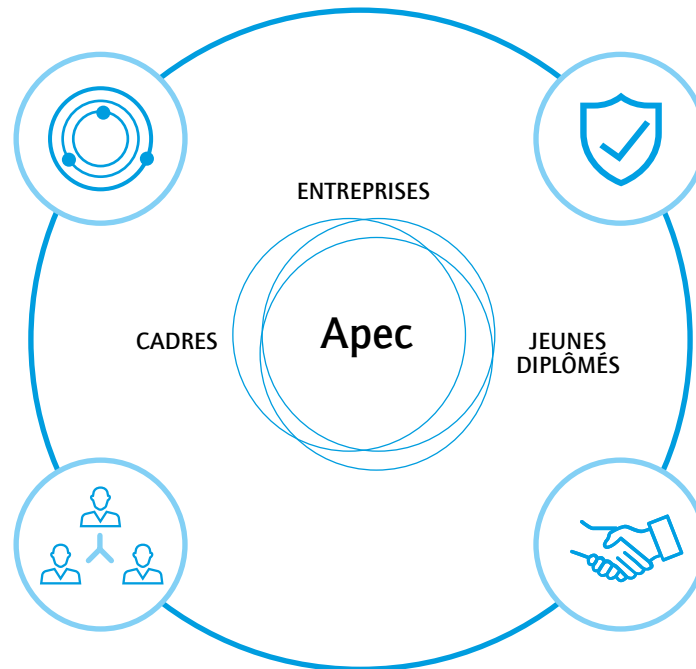
L'Apec, créateur de liens pour donner envie d'agir

NOTRE VISION

Dans un monde qui évolue en permanence et se transforme en profondeur, il est indispensable de savoir prendre du recul et acquérir le discernement pour s'y mouvoir et s'y adapter en permanence.

NOTRE ENGAGEMENT

Être aux côtés des cadres, des jeunes diplômés et des entreprises, c'est leur apporter de la connaissance, de l'écoute et du conseil.



NOTRE RÔLE

Être l'intermédiaire référent entre le marché, les entreprises, les cadres et les jeunes diplômés en conjuguant intérêt individuel et utilité collective.

NOTRE UTILITÉ

Aider cadres, jeunes diplômés et entreprises à s'adapter à ce changement permanent et ainsi **leur (re)donner à tous confiance, assurance et envie d'agir.**

POUR RÉUSSIR LE MANDAT 2017-2021

Pour faire de l'Apec l'acteur global et actuel du marché de l'emploi cadre, l'objectif est de servir plus de clients au niveau de qualité et de performance attendu, à partir d'un fondement d'intérêt général. Ces enjeux impliquent des défis pour répondre aux nouvelles exigences du marché et des cadres et ainsi sécuriser la nécessaire adaptation.

LES ENJEUX

Ces 3 enjeux majeurs d'entreprise sont pluriannuels et communs aux 4 missions de l'Apec.



1.

ÉLARGIR DE MANIÈRE CIBLÉE LE NOMBRE DE CLIENTS DE NOS SERVICES

La finalité de l'action d'intérêt général est de pouvoir « investir » sur le plus grand nombre de bénéficiaires ayant le plus besoin de conseil.



2.

ASSURER LE BON NIVEAU D'ENGAGEMENT ET DE QUALITÉ DE SERVICE AVEC TROIS PRIORITÉS : CONSEIL, MISE EN RELATION, EXPÉRIENCE CLIENT

L'engagement des ressources portera en priorité sur les éléments différenciants, la qualité des services rendus restant un marqueur essentiel.



3.

GARANTIR NOS RÉSULTATS ET ACCENTUER NOTRE IMPACT SOCIAL

L'accroissement du nombre de bénéficiaires des services et la mobilisation des moyens se feront dans une finalité de résultats. La performance démontrera l'impact social de l'Apec.

NOS OBJECTIFS POUR 2021

+ 15 %

DE CLIENTS CADRES, JEUNES DIPLÔMÉS
ET ENTREPRISES

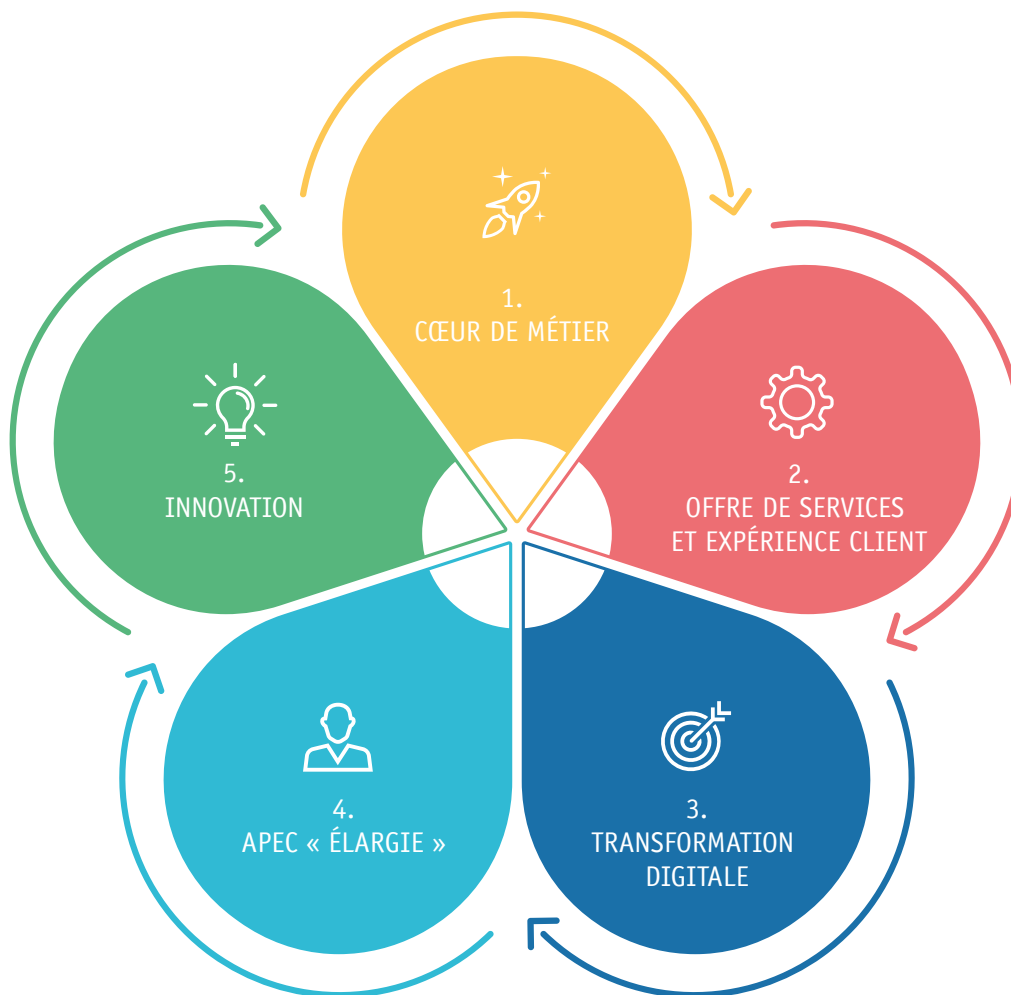
SYSTÉMATISATION
DES ENQUÊTES DE SATISFACTION,
D'UTILITÉ
ET DE RÉSULTATS

15

INDICATEURS
STRATÉGIQUES*

Cf. page 30

LES DÉFIS



FAIRE ÉVOLUER LE CŒUR DE MÉTIER DE L'APEC : LE CONSEIL

L'Apec a pour vocation de décrypter, conseiller, accompagner ses clients pour développer leur autonomie dans un monde de l'emploi en mouvement.

NOS CONVICTIONS



Dispenser un conseil personnalisé,
en particulier pour ceux qui
en ont le plus besoin.



Créer les conditions
pour favoriser les échanges.



Consolider notre rôle en conseil
en évolution professionnelle (CÉP)
dans les territoires.



ENJEUX ET IMPACTS POUR 2017-2021

- . Renforcer une démarche participative sur la base d'outils collaboratifs
- . Mettre en place un plan pluriannuel de développement des compétences en lien avec nos nouveaux besoins
- . Construire une démarche qualité : référentiels, certification, etc.

L'objectif est de positionner le conseil Apec comme référent du parcours d'évolution professionnelle des cadres et des jeunes, mais aussi comme facilitateur pour les TPE/PME qui recrutent.

Être aux côtés des cadres et des entreprises de la manière la plus efficace

Pour les aider à intégrer le mouvement du marché du travail tel qu'il évolue aujourd'hui, l'Apec leur apporte :

- **La connaissance des changements de leur marché de l'emploi.**
- **La proximité :**

. l'écoute et le conseil personnalisé pour aider les cadres à mieux se positionner et à mieux avancer dans leur réflexion ;

. les solutions de conseil dont les entreprises ont besoin pour optimiser leur process de recrutement et leur gestion des ressources humaines de façon personnalisée, notamment pour les TPE/PME ;

. l'accompagnement qu'ils souhaitent, *via* les consultants, à distance ou en ligne.

- **Le collectif :**

. proposer aux cadres des opportunités d'échanges professionnels leur permettant de rompre leur isolement et de se sentir appartenir à une communauté professionnelle et d'expérience qui les fait avancer ;

. apporter aux responsables RH un cadre d'échange leur permettant de se lier avec leurs pairs et de sentir pleinement appartenir à une communauté professionnelle enrichissante.

. aider les cadres comme les entreprises à développer leurs relations avec d'autres cadres et d'autres entreprises pour accroître leur réseau et l'enrichir utilement ;

Conforter le rôle d'intermédiation des compétences cadres dans les territoires.

Pour accompagner les évolutions et transitions professionnelles auprès des cadres comme des entreprises, **le conseil en évolution professionnelle (CÉP) sera consolidé, notamment en termes d'in-**

génierie de formation. Le conseil évoluera **vers une approche plus globale** mobilisant l'ensemble des droits **dans le cadre du compte personnel d'activité (CPA).**

Un cœur de métier à consolider en personnalisant les services *via*

- un diagnostic situationnel ;
- un parcours relationnel basé sur une offre multicanale - dans les centres, par téléphone, sur le web et notamment sur apec.fr et multimodale - en individuel ou en collectif ;
- un **consultant référent** pour les clients ;
- la formalisation de plans d'action pour chaque client.

Un cœur de métier à adapter par la mise en place :

- de fondamentaux partagés sur l'exercice du métier de conseil : posture, méthodologie, outils, etc. ;
- d'une offre de services nationale, socle commun et accessible à tous ;
- du développement de nouvelles compétences liées à la mise en relation et à la place du numérique en général ;
- d'un « périmètre métier » dans le champ du conseil qui intègre la remontée d'informations clients afin de mieux les connaître et d'évaluer les résultats obtenus et l'optimisation des moyens alloués par bénéficiaire en fonction des résultats recherchés ;
- d'un dispositif d'évaluation de la qualité des services par un suivi renforcé, des enquêtes de satisfaction client et d'utilité des actions.

Les TPE/PME au centre des services aux entreprises

La sécurisation des recrutements des entreprises représente environ 17 % des ressources de l'Apec.

Sur la période 2017-2021, cette mission devra se caractériser par une dominante de TPE/PME, autour de 80 % parmi les bénéficiaires de services de conseil et une augmentation de 50 % des services d'appui au *sourcing* de candidats.

ENRICHIR ET ADAPTER LES SERVICES PROPOSÉS AUX CLIENTS

Les principes fondamentaux de l'offre de services en ligne et de conseil, mis en œuvre de 2012 à 2016, sont reconduits pour la période 2017-2021.



Installer des parcours d'accompagnement sur mesure véritables contrats d'engagement entre les bénéficiaires et l'Apec.



Créer des services répondant aux problématiques émergentes international, entrepreneuriat, formes alternatives d'emploi, marque employeur, etc.



Personnaliser les services pour chaque client en fonction de ses attentes.



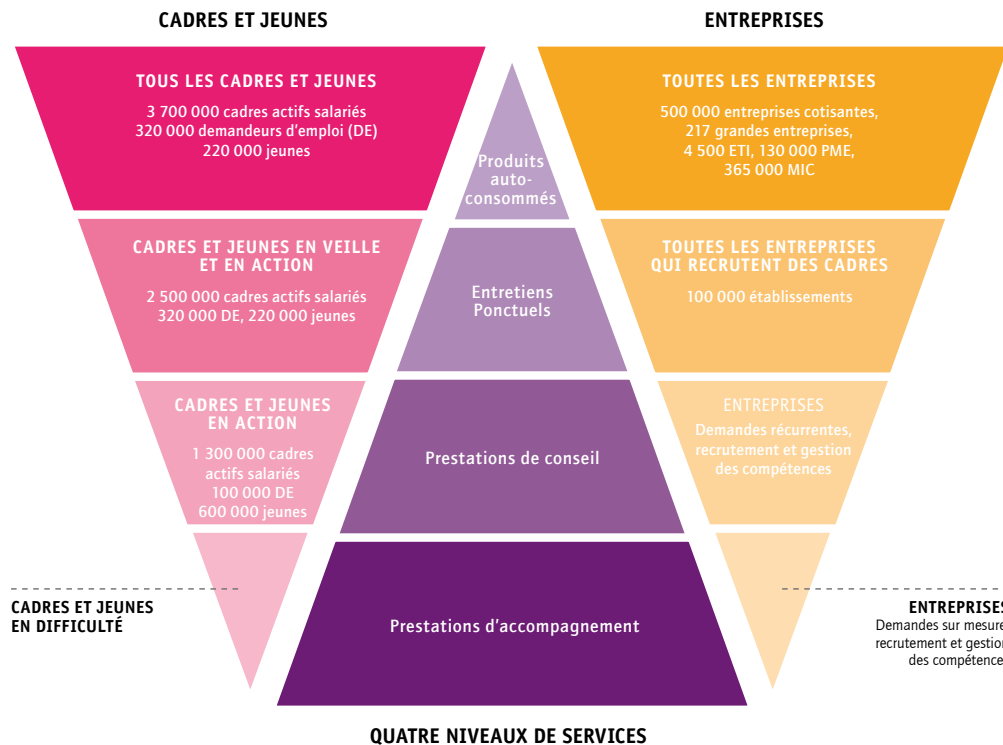
Faire évoluer les services existants en lien avec la satisfaction, l'utilité et les résultats obtenus.



ENJEUX ET IMPACTS POUR 2017-2021

- . Actualiser le « plan produits » avec les évolutions des services existants et les nouveaux services
- . Mobiliser les expertises du réseau Apec pour la création de nouveaux services
- . Installer la contractualisation des parcours avec les consultants référents
- . Optimiser et piloter l'expérience client

Structure de l'offre de services



Si le cœur de cible reste les actifs salariés, l'Apec s'attachera à s'adresser aussi aux personnes les plus en situation à risque : les jeunes diplômés dès la licence confrontés à des difficultés d'insertion et les cadres éloignés du marché de l'emploi. De même, les services aux entreprises seront principalement destinés aux TPE/PME qui manquent de temps, de moyens et parfois de compétences pour leurs recrutements de cadres et leur gestion des ressources humaines.

INTÉGRER LES NOUVEAUX USAGES NUMÉRIQUES

Placer les conseillers et consultants de l'Apec au cœur de l'expérience digitale du client est une valeur différenciatrice forte. L'approche omnicanale sera privilégiée pour s'adapter aux évolutions technologiques.



Concourir au conseil et à la mise en relation sous de nouvelles formes digitales.



Garantir le niveau adéquat de sécurité et de transparence sur la gestion des données, que ce soit en interne ou au sein de l'écosystème.



Offrir à l'ensemble des visiteurs et clients de l'Apec une promesse relationnelle, graduée et « phygitale ».



Capitaliser sur l'écosystème de l'emploi pour alimenter et diffuser l'offre de services Apec et accélérer sa mise en œuvre.



ENJEUX ET IMPACTS POUR 2017-2021

- . Élaborer une stratégie digitale de transformation de l'expérience client : réseau au cœur, *mobile first*, exploitation des données, etc.
- . Déployer simultanément les parcours majeurs de services en ligne : compte, offre et profil
- . Mettre en place une organisation de délivrance des enjeux digitaux

Nos convictions nous ont permis d'identifier quatre orientations stratégiques majeures.

Proposer une expérience digitale personnalisée, dynamique, omnicanale

- **facilitant les transitions** entre les différents canaux et la synergie entre le réseau physique et le digital ;
- faisant du **mobile** la base de référence de l'interface ;
- **lisible et accessible**, *via* une optimisation de l'information ;
- **offrant une plus grande interactivité** avec son propre réseau.

Centrer l'offre de services digitale sur le double enjeu de conseil et de mise en relation, avec :

- **de nouvelles possibilités de rapprochement** ;
- **une collecte et une visibilité des offres d'emploi adaptées** aux différents acteurs ;
- **des services autoconsommables** transmis à chaque utilisateur ;
- **le développement des réseaux sociaux** pour optimiser les interactions.

Renforcer le positionnement du consultant Apec comme acteur clé dans un monde digital

- **porteur de l'offre de services Apec** dans sa globalité ;
- **doté des moyens de conseiller** ses clients tout au long de leur parcours ;
- **proposant de nouvelles modalités d'interaction** (*chat*, visioconférence, etc).

Valoriser les données

- afin de développer la connaissance client ;
- pour améliorer la connaissance du marché de l'emploi ;
- pour alimenter l'écosystème de l'emploi.

Quelques exemples des actions à mettre en œuvre :

- le *mobile first* dans la stratégie « *jobboarding* et conseil en ligne » (offres, profilthèque, etc.) ;
- l'enrichissement des produits autoconsommés en propre ou *via* des partenaires ;
- les opportunités de proximité dans la relation client : Apec 100 % web, RDV en ligne, tableau de bord, personnalisation des contacts, etc. ;
- une expérience digitale symétrique pour les clients et les collaborateurs ;
- la place des réseaux sociaux dans le cœur de métier des consultants et conseillers Apec ;
- la mise en réseau de nos clients comme axe important d'innovation ;
- l'exploitation et la valorisation des données comme futur « actif » de la fonction Observatoire.

ÉLARGIR NOTRE OFFRE DE SERVICES AVEC DES PARTENAIRES

L'écosystème de l'emploi est composé de multiples acteurs. Pour faciliter l'accès aux différentes offres de services et mieux les articuler, l'Apec développe et structure les interactions avec les parties prenantes.



Développer des partenariats opérationnels avec les autres acteurs.



Améliorer la complémentarité entre les différents opérateurs du CÉP et du CPA.



S'adapter à chaque région en renforçant les binômes régionaux, délégués/comités paritaires.



ENJEUX ET IMPACTS POUR 2017-2021

- . Déployer avec Pôle emploi un plan d'action national décliné dans les régions
- . Accentuer les synergies avec les opérateurs paritaires, notamment sur les sujets de la formation et de l'accompagnement au déploiement du compte personnel d'activité (CPA)
- . Identifier les partenaires privés susceptibles de venir compléter notre offre de services : *jobboards, start-up, etc.*

Des partenariats avec les autres acteurs pour une promotion croisée des offres de services

Une politique ciblée pour **améliorer la visibilité/lisibilité, l'orientation des publics et la continuité de services complémentaires**, avec des process garantissant le *continuum* de services et contribuant à une meilleure prise en charge des besoins des clients.

Ces actions relèveront ainsi des partenariats opérationnels majeurs pour lesquels un suivi régulier sera effectué.

Des conventions de partenariats seront conclues en priorité avec **Pôle emploi, les organismes paritaires (Opacif, Fongecif et Opca) et les établissements d'enseignement supérieur**.

L'Apec poursuivra ses partenariats avec les agences d'emploi et les cabinets de recrutement, en application des **conventions conclues avec Prism'emploi et Syntec Conseil en Recrutement**.

La mise en cohérence avec les acteurs de la formation professionnelle et du CÉP à travers la mise en évidence du CPA

L'Apec, dans sa volonté d'améliorer la complémentarité de ses missions avec celles d'autres opérateurs de l'emploi et de la formation professionnelle, s'appuiera sur le **binôme délégué régional – comités paritaires régionaux (CPR)** pour développer sa politique de partenariats opérationnels dans les territoires. La relation avec les conseils régionaux devient un enjeu essentiel pour la réussite de la mission de conseil en évolution professionnelle (CÉP), dont l'Apec est l'un des cinq opérateurs nationaux depuis 2014. L'accès à la formation pour les cadres actifs demandeurs d'emploi ou en activité est un vecteur fondamental de l'attractivité régionale, en permettant d'offrir aux cadres la possibilité d'adapter leurs compétences au marché local.

Le partage d'expérience entre opérateurs sera favorisé pour mutualiser les solutions et les bonnes pratiques.

Une présence territoriale avec des objectifs régionaux adaptés

Pour lui permettre de se placer au cœur de nouveaux enjeux, en 2016

l'Apec s'est organisée en douze délégations régionales reprenant le nouveau découpage des territoires issu de la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République), à l'exception de la Corse rattachée à la délégation Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les douze comités paritaires régionaux (CPR) créés en parallèle, en lien étroit avec les délégués régionaux, contribuent à l'élaboration d'objectifs adaptés aux spécificités territoriales.

Plusieurs axes de travail sont ainsi mis en avant :

- une connaissance approfondie du marché de l'emploi cadre local par des partenariats avec les observatoires régionaux ;
- des plans d'action pour améliorer l'attractivité régionale pour les cadres afin de réduire les écarts avec les besoins de compétences, en partenariat avec les régions ;
- des contributions dans le cadre des pôles de compétitivité et des filières d'avenir ;
- une inscription dans le cadre de partenariats régionaux avec les autres opérateurs de l'emploi et les organismes de formation.

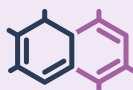
INNOVER POUR RÉUSSIR

L'innovation a toujours été au cœur du développement de l'Apec. Intégrer au mieux de nouvelles solutions innovantes, en garantissant le niveau de qualité et la contribution à l'intérêt général, est un levier.

NOS CONVICTIONS



Favoriser le mode collaboratif
pour faire émerger toutes
les expertises internes.



Poursuivre les programmes
d'expérimentation.



Développer des solutions adaptées
à l'évolution des technologies.



ENJEUX ET IMPACTS POUR 2017-2021

- . Construire un dispositif global de capitalisation des expertises et des innovations des collaborateurs de l'Apec
- . Consacrer des moyens spécifiques pour développer des solutions en propre ou *via* des partenaires

Depuis 50 ans, l'Apec n'a jamais cessé d'innover. L'objectif est de continuer à soutenir la transformation de l'entreprise en termes de méthodes de travail et de délivrance de l'innovation, en développant notamment **l'innovation collaborative qui place le client et le collaborateur au cœur du design des services.**

L'Apec innove pour adapter ses services aux nouvelles attentes et usages des clients

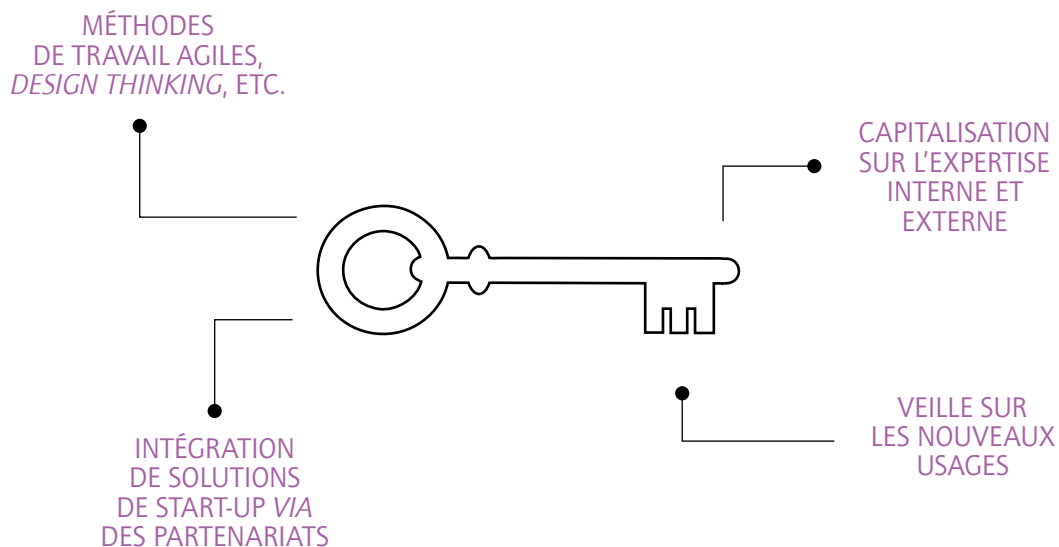
Les impacts de l'économie numérique entraînent le développement important de solutions innovantes portées par de nouveaux acteurs. **Intégrer au mieux ces nouvelles solutions, est un levier fort d'innovation et d'ouverture à l'écosystème.**

La démarche d'innovation devra se déployer sous deux axes : les thématiques et priorités d'actions puis les méthodes et outils. Les priorités d'actions innovantes devront s'engager autour du conseil, de la mise en relation et de l'expérience client.

En cohérence avec les axes de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), de nouvelles méthodes seront déployées pour faciliter l'innovation :

- poursuivre les programmes d'expérimentations,
- innover en propre par une démarche collaborative et participative mobilisant l'ensemble des expertises internes ainsi que les clients,
- innover avec des partenaires pour compléter notre offre de services.

Les 4 clés de l'innovation



LES MOYENS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE

Pour relever ces défis et parvenir à réaliser les objectifs fixés par le nouveau mandat de service public, l'Apec doit mettre en place un management par la performance économique et sociale. Les outils, tels que le système de pilotage et le budget, cadreront et mesureront ses actions. La RSE, le nouveau contrat social et la démarche de qualité de vie au travail constitueront le socle d'une nouvelle dynamique des relations humaines.

UN SYSTÈME DE PILOTAGE ADAPTÉ

L'ambition de performance globale nécessite d'apporter une réponse personnalisée la mieux adaptée, tout en garantissant la qualité de ses services et en visant l'efficacité des moyens mobilisés, ce qui impliquera la mesure systématique du résultat.

Des actions seront mises en place selon les axes suivants :

- Une connaissance clients affinée permettant de repérer les publics spécifiques prioritaires et d'adapter l'intensité relationnelle.
- Une évaluation économique des moyens mobilisés garantissant une allocation efficiente des ressources.
- Une vision sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de garantir une continuité de service dans la relation client.
- Une mesure systématique de la satisfaction clients, de l'utilité des services et du résultat obtenu.



ENJEUX ET IMPACTS

- . Normaliser et fiabiliser les données clients
- . Mettre en place les parcours clients avec le suivi des paniers de consommation
- . Enrichir l'approche économique basée sur les coûts standards avec les coûts réels
 - . Restituer les données aux clients
- . Mener des audits pour identifier les leviers d'optimisation dans la chaîne de valeur

UN BUDGET ÉQUILIBRÉ POUR CONFORTER ET ASSEOIR NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Afin de maintenir les bons résultats acquis durant les deux derniers exercices, les principales orientations seront l'équilibre global du budget courant ainsi que l'équilibre économique des activités de service public et des activités marchandes, avec un plan pluriannuel de mesures opérationnelles et structurelles, financées sur les réserves.



ENJEUX ET IMPACTS

- . Affecter 80 % des effectifs au réseau et 20 % aux fonctions support
- . Installer la comptabilisation en temps réel de la production des services
 - . Optimiser les moyens affectés : captation et prise en charge clients, planification et production des services dans une approche « ROI »
- . Structurer le management des risques

UNE ORGANISATION ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION OPTIMISÉS

Le développement du réseau

Lors de son premier mandat de service public, l'Apec a lancé les premiers chantiers d'adaptation de son réseau aux nouveaux enjeux qui se présentaient avec pour résultats majeurs la mise en place des délégations régionales et la mise en œuvre progressive du référentiel « Centres 2016 ». Le second mandat donnera l'opportunité de

poursuivre notre ambition d'être au plus près de nos clients et de leur offrir les meilleures conditions d'accès à nos services.

Couvrant aujourd'hui en proximité 90 % des bassins d'emploi cadres, des actions sont programmées pour l'élargir :

- le développement d'antennes et de permanences dans des zones d'emploi cadres éloignées de nos implantations ;
- le développement de services dans les DROM ;
- l'accès aux services *via* de nouveaux outils afin de permettre aux clients les plus éloignés des sites physiques de bénéficier de services de proximité à distance, de nouveaux outils et notamment des systèmes de visioconférences.

L'évolution des systèmes d'information

Pour atteindre les objectifs, les efforts d'adaptation des systèmes d'information seront poursuivis par :

- l'intégration des impacts de la stratégie digitale et omnicanale,
- la poursuite de la modernisation des SI métiers,
- la gestion des données et leur mise à disposition opérationnelle et fiable,
- la modernisation des applicatifs supports métiers (RH, finance, etc.),
- la généralisation de la dématérialisation,
- la sécurité des données personnelles clients comme internes.

UN ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE RSE

Cette démarche permet à l'Apec de :

- valoriser son positionnement de premier acteur d'intermédiation des compétences cadres dans les territoires,
- renforcer la cohésion et la mobilisation interne,
- définir les axes de progrès RSE articulés aux orientations stratégiques 2017-2021.

La démarche RSE impacte l'ensemble des collaborateurs et les clients :

- les clients cadres, jeunes diplômés et entreprises : engagements, contenu et qualité de service, mesure de la satisfaction, impact sur leur trajectoire, etc. ;
- la gestion des ressources humaines pour rendre ce service de conseil et d'accompagnement : cohérence entre les orientations stratégiques et l'organisation interne grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), à la cohésion sociale, etc. ;
- l'organisation territoriale où se jouent les enjeux de reconnaissance de l'Apec par les acteurs de l'emploi, la mobilisation des ressources humaines et l'articulation entre les services présents et les services à distance par l'appropriation par les territoires des outils et moyens du national.

Les axes stratégiques RSE

- réduire l'impact environnemental,
- promouvoir la diversité interne et externe,
- consolider le cadre de travail des collaborateurs,
- développer le management participatif,
- promouvoir et rendre visible la valeur créée,
- améliorer l'efficacité de la relation client (gestion, sécurité IT).



ENJEUX ET IMPACTS

- Mettre en œuvre la stratégie RSE
- Accompagner la montée en compétences
- Valoriser à l'interne et à l'externe les actions conduites

LA PERFORMANCE SOCIALE

Un nouveau contrat social

Il encouragera et accompagnera l'engagement mutuel des collaborateurs et de l'Apec dans la performance globale de l'entreprise.

Il permettra notamment de :

- mettre en œuvre les dispositions de l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans le cadre de dispositifs RH revisités et à terme d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) adapté ;
- faire évoluer le cadre collectif de travail pour mieux prendre en compte les besoins des clients et les évolutions socio-économiques, réglementaires et technologiques ;
- poursuivre l'accompagnement des managers pour renforcer leur action et leur implication sur le métier du conseil et de l'intermédiation.

L'accord de GPEC signé en juillet 2016 a pour objectif d'associer les collaborateurs aux enjeux métiers et compétences et de leur donner les moyens d'être acteurs de leur évolution professionnelle. Pour accompagner sa stratégie, faire face aux évolutions de l'environnement social, économique et numérique, ainsi qu'à sa nécessaire adaptation, l'Apec, au travers de cet accord, met en œuvre les moyens nécessaires à l'adaptation des compétences des salariés, à l'évolution de leur emploi et au maintien de leur employabilité.

La qualité de vie au travail

Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

La performance opérationnelle de l'Apec est intimement liée à sa performance sociale. La démarche de qualité de vie au travail, centrée sur l'analyse des situations de travail réelles, notamment au regard de la santé et de la sécurité des salariés, et la réflexion sur

l'organisation du travail dans des espaces de dialogue professionnel, permettent de renforcer l'efficacité des transformations et des évolutions. Elle appelle une collaboration plus étroite entre les différents métiers de l'entreprise sur ces projets.

Trois orientations pour la qualité de vie au travail seront développées au cours de la période à venir :

- le renforcement et l'accompagnement de la cohésion d'équipe avec, notamment, le développement du mode collaboratif et le développement de l'accompagnement au changement ;
- le suivi du climat social avec la mise en place de politiques et d'outils adaptés ;
- la poursuite d'un dialogue social nourri, riche et constructif.

À cet effet, dans le cadre du dispositif de mesure de la performance, une réflexion s'engage sur la mesure et le suivi de la performance sociale.

Le suivi du climat social permettra de s'assurer du bon niveau de qualité de vie au travail au sein de l'Association et de mettre en place les éventuelles actions correctives si cela s'avérait nécessaire.



ENJEUX ET IMPACTS

- . Développer les compétences dans le cadre de la GPEC
- . Installer une nouvelle classification
- . Disposer d'une fonction RH digitalisée
- . Mobiliser les managers à l'accompagnement au changement

NOS 15 INDICATEURS STRATÉGIQUES

Période de référence : 2017

350 000

CADRES ET JEUNES DIPLÔMÉS
BÉNÉFICIENT DE SERVICES EN LIGNE
DE L'APEC

116 000

CADRES ET JEUNES DIPLÔMÉS ONT
RECOURS AUX SERVICES DE CONSEIL
DE L'APEC

DONT 50 % SONT BÉNÉFICIAIRES
D'UN SERVICE DE CÉP

45 %

DES CADRES BÉNÉFICIANT DES SERVICES
DE L'APEC SONT DES ACTIFS SALARIÉS

DONT 40 % ONT CONNU UNE
MOBILITÉ APRÈS AVOIR BÉNÉFICIÉ
DES CONSEILS DE L'APEC

70 %

DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI
AYANT BÉNÉFICIÉ DES SERVICES
DE CONSEIL DE L'APEC ONT RETROUVÉ
UN EMPLOI

85 %

DE JEUNES DIPLÔMÉS AYANT BÉNÉFICIÉ
DES SERVICES DE CONSEIL DE L'APEC
ONT TROUVÉ UN EMPLOI

29 000

ENTREPRISES BÉNÉFICIENT DE SERVICES
EN LIGNE DE L'APEC

10 000

ENTREPRISES BÉNÉFICIENT
DE PRESTATIONS DE CONSEIL DE L'APEC

DONT 80 % DE TPE/PME

40 %

D'OFFRES QUALIFIÉES APEC SUR
L'ENSEMBLE DES OFFRES D'EMPLOI
PUBLIÉES SUR APEC.FR

47 %

DE RECRUTEMENTS DE CADRES ONT
FAIT L'OBJET D'UNE DIFFUSION D'OFFRE
D'EMPLOI SUR APEC.FR

70 %

D'OFFRES D'EMPLOI ONT ABOUTI VIA LES
SERVICES *SOURCING* AU RECRUTEMENT
DES CANDIDATS PROPOSÉS

4 %

DE L'AUDIENCÉ D'APEC.FR CONCERNANT
LES ÉTUDES DE L'APEC

4,40 ‰

D'EFFICIENCÉ PRODUCTIVE

