

HORS-SÉRIE



# 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2024



Février 2024

# 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2024

02.

Adapter les pratiques de recrutement et de fidélisation aux évolutions du marché

04.

Reconsidérer la place des séniors, dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle

06.

Transformer les politiques de rémunération

08.

Penser transitions de société et transitions professionnelles

10.

Veiller à la qualité de vie et des conditions de travail

# Une conjoncture toujours compliquée... mais des certitudes pour l'emploi cadre



Chaque année, l'observatoire de l'Apec s'efforce d'identifier les grands enjeux de l'année qui s'ouvre pour l'emploi cadre.

Début 2024, les aléas susceptibles d'affecter l'économie française sont nombreux, que ce soient les évolutions géopolitiques et leurs impacts sur les prévisions d'inflation et le commerce international ou encore l'investissement des entreprises. Dans ce climat très incertain, le nombre de recrutements de cadres pourrait diminuer. Il restera toutefois important, notamment sous l'effet des transitions de l'économie et de secteurs d'activité moteurs (informatique, ingénierie, etc.). Tous les acteurs ne sont pas égaux face à ces incertitudes et certains devraient s'en trouver davantage fragilisés, en particulier les TPE-PME, les cadres seniors ou encore les demandeurs d'emploi cadres, dont le nombre remonte légèrement.

Cette publication décrit les cinq enjeux de l'emploi cadre en 2024, certaines tendances de fond s'inscrivant dans la continuité des précédentes.

Dans une conjoncture incertaine, le premier enjeu concerne l'adaptation des pratiques de recrutement et de fidélisation aux évolutions du marché. La dynamique du marché de l'emploi cadre sera probablement moins forte qu'en 2022 et 2023, années records pour les recrutements de cadres, mais les difficultés de recrutement vont persister en 2024, obligeant les entreprises à continuer à se réinventer en matière de pratiques de recrutement et de fidélisation.

Reconsidérer la place des seniors dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle constitue le deuxième enjeu. Avec une négociation interprofessionnelle sur l'emploi des seniors qui devrait aboutir dans les mois qui viennent, le maintien en emploi des cadres seniors et leur recrutement seront au cœur des préoccupations des entreprises.

Autre tendance, celle de la poursuite de l'inflation, mais à un niveau moindre que durant ces deux dernières années. Transformer les politiques de rémunération pour soutenir le pouvoir d'achat des salariés cadres, mais aussi pour mieux attirer et fidéliser, constitue le troisième enjeu.

Penser transitions de société et transitions professionnelles représente le quatrième enjeu. Les transitions numérique et écologique vont continuer à accélérer la transformation des métiers cadres. Face à ces changements, la montée en compétences s'impose aux cadres, souvent au-delà de leur cœur de métier initial. Leur évolution professionnelle pourrait, pour certains, passer par des reconversions.

Dernière tendance et cinquième enjeu : veiller à la qualité de vie et des conditions de travail. Celle-ci est une préoccupation croissante pour les cadres et constitue aussi un levier de fidélisation et d'attractivité des compétences cadres pour les entreprises, les invitant donc à faire preuve de plus de transparence sur leurs actions dans ce domaine, au cœur de leur responsabilité sociétale. 👍

Gilles Gateau,  
directeur général de l'Apec

# 01. Adapter les pratiques de recrutement et de fidélisation aux évolutions du marché

Dans un contexte économique et géopolitique instable, la dynamique de marché de l'emploi cadre pourrait connaître un fléchissement en 2024. Les difficultés de recrutement persisteraient cependant, obligeant les entreprises à se réinventer en matière de pratiques de recrutement, de fidélisation, et aussi de management.

## Le marché de l'emploi cadre devrait être affecté par la faible croissance

Comme en 2023, la croissance française devrait rester molle en 2024, avec une progression du produit intérieur brut de 0,8 % (vs 0,9% en 2023), et ne connaîtrait pas de reprise plus franche avant 2025. Le secteur marchand générerait 48 000 créations nettes d'emplois en 2024 vs 125 000 en 2023, et le taux de chômage global atteindrait 7,5 % fin 2024, vs 7,3 % fin 2023 (#1). Dans ce contexte, le marché de l'emploi cadre pourrait être affecté. La baisse de la volumétrie des offres d'emploi cadre pourrait se poursuivre (-12 % en 2023 par rapport à 2022), même si celle-ci est restée supérieure de 4 % en 2023

par rapport à 2019, avant la crise liée au Covid-19 (#2). Les intentions d'embauche de cadres confirment cette tendance à la baisse : 10 % des entreprises envisagent d'embaucher au moins un cadre au premier trimestre 2024, contre 14 % et 13 % à la même période en 2023 et 2022 (#3). Des secteurs d'activité pourraient mieux résister, notamment certains secteurs industriels (énergie, gestion des déchets), ou encore les activités juridiques et comptables, pour lesquels les volumes d'offres ont progressé en 2023 par rapport à 2022 (#2).

### Études citées

#1 Unédic, *Trajectoire financière de l'assurance chômage pour 2023-2026*, septembre 2023

#2 Offres d'emploi cadre publiées sur [apec.fr](https://apec.fr)

#3 Apec, *Baromètre Apec 1<sup>er</sup> trimestre 2024*, février 2024

#4 Apec, *Pratiques de recrutement de cadres*, mai 2023

#5 Apec, *Recrutement de cadres en Europe*, avril 2023

#6 Apec, *Fidélisation des cadres*, octobre 2023

#7 Apec, *Pratiques managériales 2023*, novembre 2023

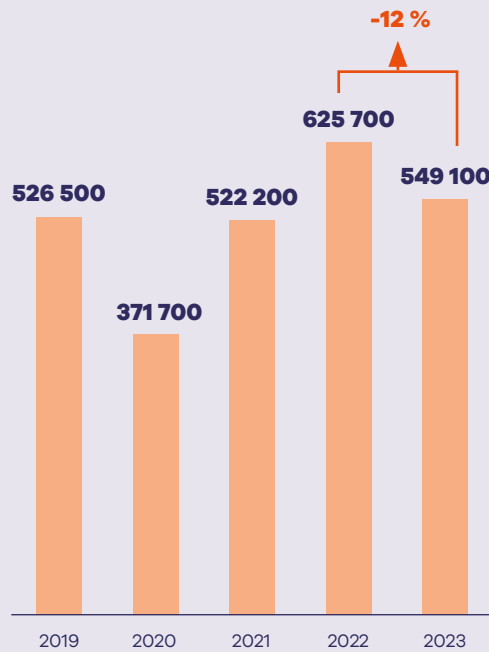
## Pour pallier leurs difficultés de recrutement, les entreprises pourraient chercher à innover davantage et à mieux fidéliser

Les tensions de recrutement devraient rester à un haut niveau tout au long de l'année 2024, notamment dans certains secteurs d'activité et pour certains métiers cadres. Interrogées fin 2023, les entreprises sont encore près des trois quarts à anticiper des difficultés pour recruter un cadre au premier trimestre 2024 (#3). Cela pourrait les conduire à continuer à innover et à tester de nouvelles pistes pour recruter plus efficacement afin de pallier leurs difficultés

de recrutement (#4) (#5). Des actions ciblées de fidélisation en fonction des profils de cadres leur permettraient aussi de poser les bases d'une relation saine et durable avec les cadres recrutés tout au long de leur parcours professionnel, et d'éviter trop de démissions précoces (#6). La transformation des pratiques managériales pour accompagner les changements restera également un facteur clé pour fidéliser (#7).

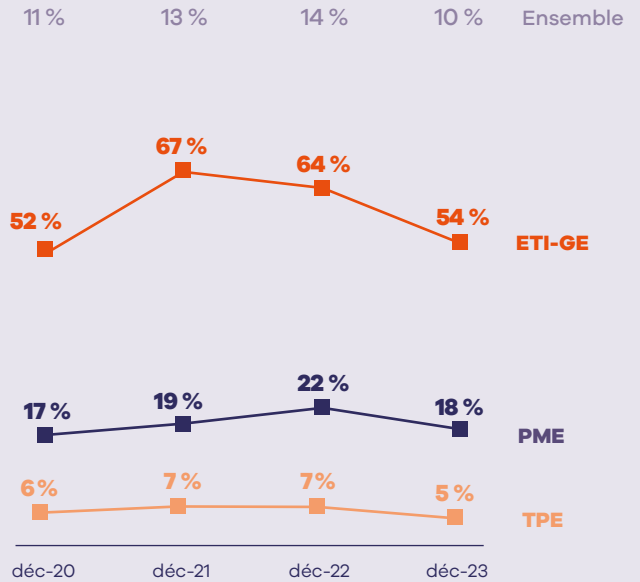
## Le volume d'offres d'emploi a diminué en 2023 par rapport au record de 2022

### Nombre d'offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr par an



Base : postes cadres distincts publiés sur apec.fr  
Source : Apec, 2024

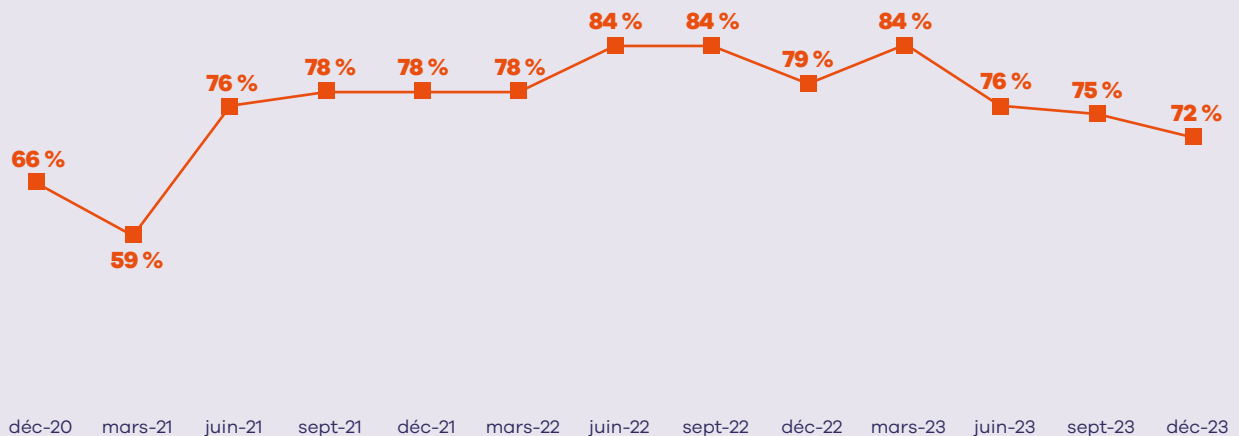
### Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au cours des trois prochains mois



Base : entreprises employant au moins un cadre  
Source : Apec, 2024

## La tension reste à haut niveau, malgré un fléchissement fin 2023

### Pensez-vous que vos recrutements de cadres au cours du prochain trimestre seront globalement : (réponse « difficiles »)



Base : entreprises prévoyant de recruter au moins un cadre au prochain trimestre  
Source : Apec, 2024

## 02. Reconsidérer la place des séniors dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle

L'emploi des séniors restera au cœur des débats avec une nouvelle négociation interprofessionnelle qui a démarré début 2024 et qui devrait être suivie par la présentation de mesures législatives d'ici à l'été 2024. Avec pour ambition de faire passer le taux d'emploi des 60-64 ans de 36 % aujourd'hui à 65 % à l'horizon 2030.

### Les cadres séniors ont un taux d'emploi supérieur à la moyenne des actifs, mais restent davantage touchés par le chômage

En 2022, le taux d'emploi des personnes de 55 à 64 ans a atteint 57 %, soit son plus haut niveau depuis 1975 (#1). Mais il reste encore inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne (62 %). Cet écart s'explique en grande partie par un taux d'emploi des 60-64 ans très inférieur à celui des 55 à 59 ans (36 % vs 76 %). La baisse du taux d'emploi avec l'âge est notamment la conséquence des transitions progressives vers la retraite. Le taux d'emploi des cadres séniors est quant à lui nettement plus élevé qu'en moyenne en raison d'un départ plus tardif à la

retraite et d'un âge d'entrée dans la vie active plus avancé. Toutefois, alors que pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, les jeunes sont davantage touchés par le chômage que les plus âgés, c'est l'inverse chez les cadres. En 2022, le taux de chômage des cadres séniors atteignait 5,3 %, soit nettement plus qu'en moyenne (3,5 %) (#2). Ainsi, fin novembre 2023, 29 % des personnes inscrites en catégories ABC à France Travail et recherchant un emploi cadre, soit 156 000 personnes, avaient 50 ans ou plus (#3).

#### Études citées

#1 Dares, *Les Séniors sur le marché du travail en 2022*, septembre 2023

#2 Apec, *Portrait statistique des cadres du secteur privé*, édition 2023

#3 Dares – France Travail, *Données de demandeurs d'emploi cadres inscrits en fin de mois à France Travail*, novembre 2023

#4 Apec, *La Formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023

#5 Apec, *Séniors et fin de carrière*, 2024, à paraître

#6 Apec, *Omnibus cadres*, septembre 2023

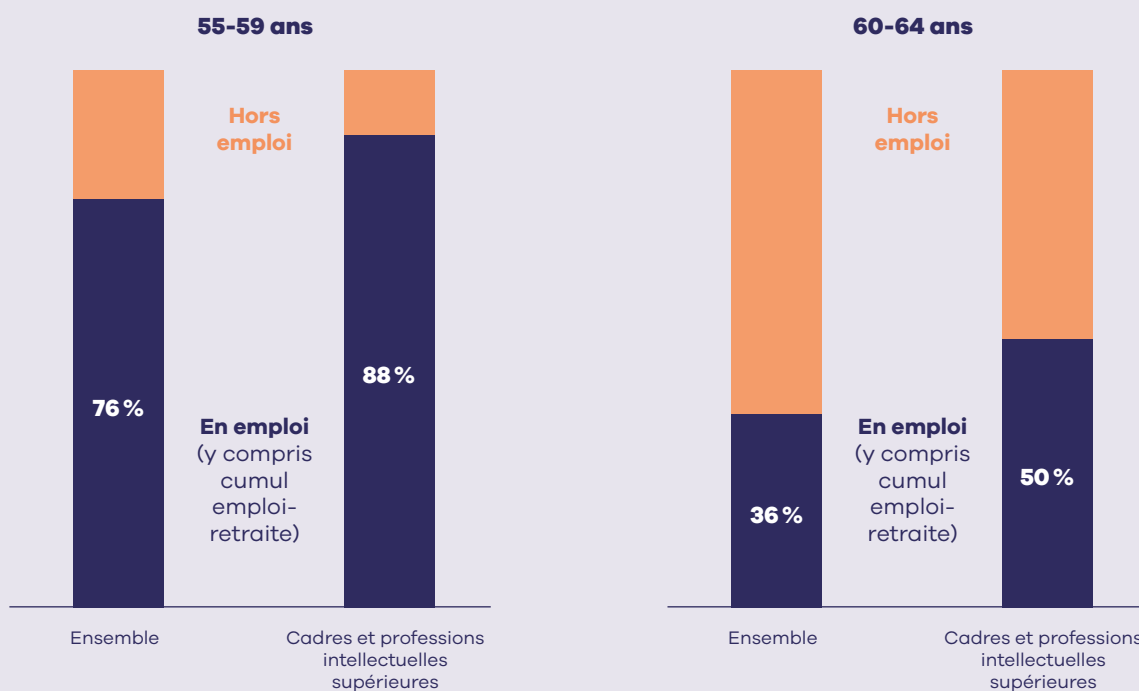
### Les cadres séniors ont moins accès à la formation professionnelle que les autres cadres

Les cadres séniors représentent une richesse pour les entreprises, par leur expérience, leur savoir-faire et leur capacité d'adaptation. Mais ils sont aussi confrontés, comme les plus jeunes, aux transformations du travail, à une forte charge de travail, ou encore plus spécifiquement à la gestion de la transition vers la retraite. Et ils ont moins l'opportunité que les plus jeunes de continuer à développer leurs compétences. Ainsi, seulement 31 % des cadres séniors ont suivi une formation professionnelle dans les trois dernières années (vs 40 % en

moyenne) (#4). Interrogés récemment sur les mesures jugées pertinentes pour améliorer l'emploi des séniors, ceux-ci évoquent prioritairement l'aménagement du temps de travail et des horaires à partir d'un certain âge, l'allègement de charges pour les entreprises, ou encore les dispositifs pour favoriser la transmission des savoirs et lutter contre les discriminations liées à l'âge (#5). Les cadres séniors souhaiteraient aussi se voir proposer plus souvent un accompagnement pour se préparer à la retraite (#6).

## Le taux d'emploi des cadres seniors est un peu plus élevé que celui de la moyenne des seniors

Part des personnes en emploi en 2022 (y compris cumul emploi-retraite) et hors emploi (chômage, retraite, inactivité, etc.) par âge et catégorie socioprofessionnelle



Champ : population des ménages, France hors Mayotte. Insee, enquête emploi 2014-2022 ; calculs Dares  
Source : Dares résultats, n° 47, septembre 2023.

## Pour favoriser l'emploi des cadres seniors, aucune action ne ressort d'eux majoritairement

Selon vous, quelles seraient les actions prioritaires qui devraient être prises en faveur de l'emploi des cadres de 55 ans ou plus, parmi les propositions suivantes ? (3 réponses maximum)



Base : 800 cadres seniors en emploi  
Source : Apec, 2024, à paraître

# 03. Transformer les politiques de rémunération

Dans un contexte qui reste tendu pour le pouvoir d'achat, la rémunération, levier clé de motivation des cadres, restera centrale en 2024 dans les stratégies des entreprises, quelle que soit leur taille, et ce, même si l'inflation sera probablement moindre que durant ces deux dernières années.

## Malgré le début du reflux de l'inflation, la majorité des cadres restent inquiets pour l'évolution de leur pouvoir d'achat

En 2022 et en 2023, la poussée inflationniste a été particulièrement forte en France et dans de nombreux pays, mais l'inflation a commencé à refluer en France depuis mi-2023. Selon l'Insee, ce processus se poursuivrait en 2024, même s'il ne sera pas forcément continu. Néanmoins, les fluctuations du cours du pétrole et plus globalement les évolutions géopolitiques sont autant d'aléas susceptibles d'affecter les prévisions

d'inflation (#1). Dans ce contexte, 69 % des cadres sont inquiets pour l'évolution de leur pouvoir d'achat (+4 points en un an). En outre, ils sont nettement plus nombreux qu'il y a un an à penser qu'ils pourraient gagner au moins 5 % de plus en changeant d'entreprise pour un poste équivalent. Les cadres de moins de 35 ans, plus enclins à envisager des projets de mobilité externe, expriment encore davantage cette opinion (#2).

## Les entreprises devraient continuer à faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de rémunération, afin de mieux attirer et fidéliser

En 2024 comme en 2023, les entreprises pourraient être nombreuses à continuer à repenser leurs rémunérations, en revoyant à la hausse les salaires à l'embauche des cadres recrutés et les salaires de ceux en poste ou en faisant évoluer les grilles salariales et les fourchettes de salaires selon les emplois. À l'inverse, alors que les TPE-PME ont été plus nombreuses en 2023 qu'en 2022 à verser une prime de partage de la valeur à leurs salariés (43 %, +5 pts), rejoignant la proportion des grandes entreprises ayant versé une telle prime, le contexte de possible désinflation pourrait stopper cette dynamique en 2024 (#3).

Il serait surtout indispensable que les efforts salariaux consentis par les entreprises permettent de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes chez les cadres. En effet, la rémunération annuelle brute médiane des femmes cadres a atteint 48 000 € en 2022, soit un différentiel de 15 % par rapport à celle des hommes cadres (55 000 €). Cet écart est stable depuis des années. Il s'explique en partie par des différences de profils entre les femmes et les hommes, mais « à profil et poste équivalents », les hommes cadres gagnaient en 2022 encore 71 % de plus que les femmes cadres. Cet écart est là aussi stable depuis qu'il est mesuré par l'Apec (en 2014) (#4).

### Études citées

#1 Insee, *Note de conjoncture*, décembre 2023

#2 Apec, *Baromètre 4<sup>e</sup> trimestre 2023*, novembre 2023.

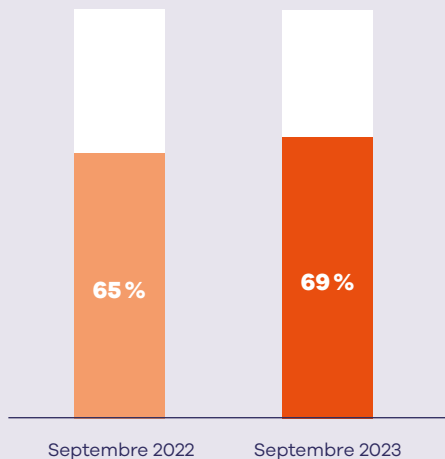
#3 Apec, *Omnibus cadres*, décembre 2023

#4 Apec, *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023

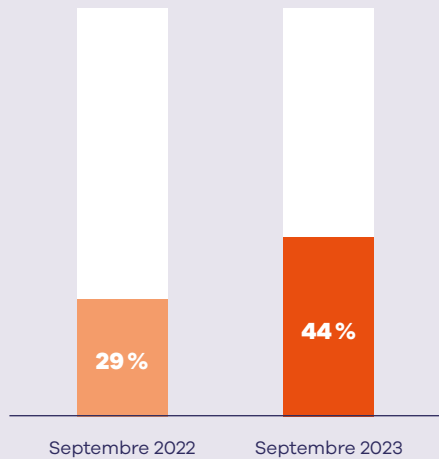


## Les cadres s'interrogent de plus en plus sur leurs perspectives salariales

Part des cadres inquiets pour l'évolution de leur pouvoir d'achat



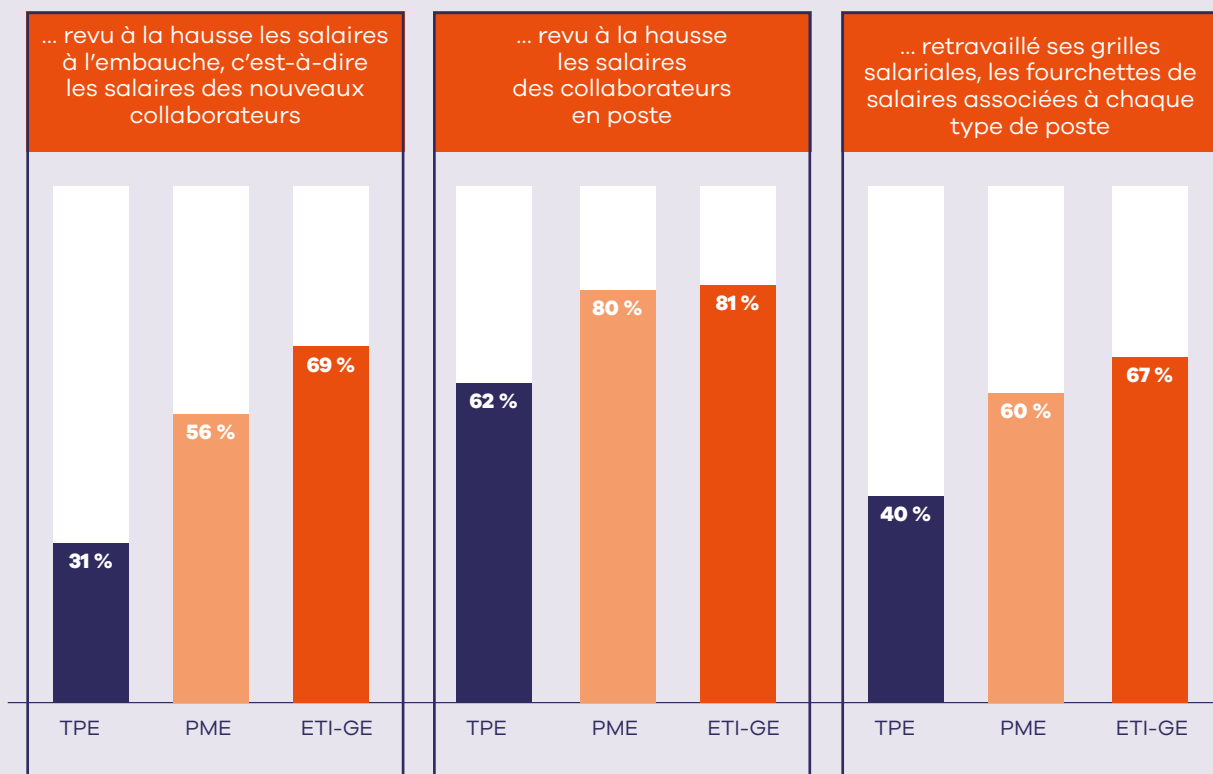
Part des cadres pensant pouvoir être rémunérés au moins 5 % de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent



Base : cadres en emploi  
Source : Apec, 2023

## Les entreprises, surtout les PME et les ETI-GE, sont nombreuses à avoir repensé leurs rémunérations en 2023

En 2023, votre entreprise a-t-elle ... ?



Base : ensemble des entreprises  
Source : Apec, décembre 2023

# 04. Penser transitions de société et transitions professionnelles

Les transitions numérique et écologique sont autant de facteurs qui accélèrent la transformation des métiers cadres. Face à ces changements, la montée en compétences s'impose aux cadres, souvent au-delà de leur cœur de métier. Leur évolution professionnelle peut aussi passer par des reconversions.

## Les cadres en sont conscients : les transitions numérique et écologique auront un impact important sur leur métier

Deux grands défis sociétaux vont continuer à influencer les métiers et les compétences des cadres. Le numérique est le premier défi, avec une utilisation croissante de l'intelligence artificielle (IA) et des solutions d'IA générative (IAG) dans diverses activités. Le second défi est la transition écologique, à laquelle les cadres apportent déjà une forte contribution dans des activités à finalité environnementale.

Face à ces défis, ils font preuve de lucidité et anticipent des impacts importants sur leur métier. S'agissant de l'IAG, trois cadres sur quatre en ont une connaissance précise, notamment au sein des grandes structures. Un cadre sur deux

l'a déjà expérimentée et la moitié d'entre eux la considèrent davantage comme une opportunité pour leur métier que comme une menace (#1).

En ce qui concerne la transition écologique, près de deux cadres sur trois estiment qu'elle aura un impact important sur leur métier. En revanche, seulement un peu plus d'un recruteur sur quatre envisage des impacts similaires sur son secteur d'activité et moins d'un sur cinq sur sa propre entreprise. On peut toutefois noter qu'une large majorité des cadres n'envisageraient pas de rejoindre une entreprise dont les activités sont néfastes pour l'environnement (#2).

## La formation continue est plébiscitée par les cadres pour le développement de leurs compétences et leur reconversion

Afin que les compétences attendues dans leur métier ou leur secteur d'activité restent à jour, les cadres expriment la nécessité de suivre régulièrement des formations professionnelles. En outre, ils jugent que c'est indispensable pour gagner en expertise dans leur cœur de métier ou pour se reconverter (#3). Pour autant, moins d'un cadre sur dix a engagé une véritable démarche de reconversion professionnelle et, parmi ces cadres, seulement 15 % ont opté pour un métier

radicalement différent de leur métier actuel. Les motivations des projets de reconversion sont protéiformes, combinant souvent le parcours professionnel et le contexte personnel. Pour mener à bien ces projets, les cadres expriment un besoin d'accompagnement et de formation (#4). D'autant que, parmi eux, rares sont ceux qui connaissent les dispositifs existants, comme Transitions collectives (Transco) (#5).

### Études citées

#1 Apec, *Omnibus cadres*, novembre 2023

#2 Apec, *Transition écologique – La dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée*, septembre 2023

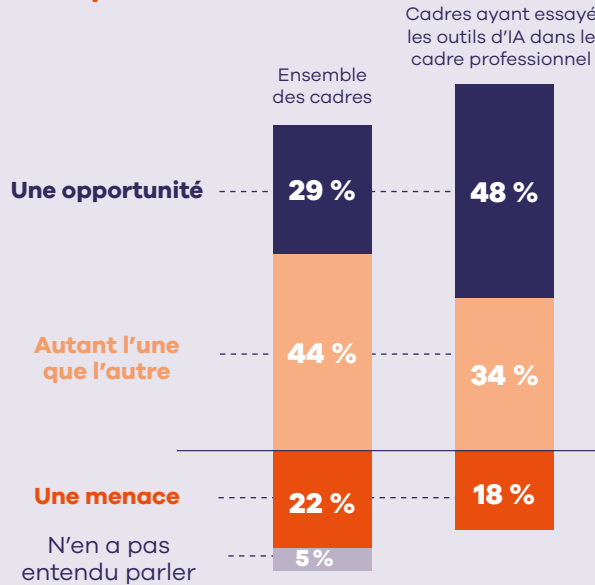
#3 Apec, *La Formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023

#4 Apec, *Reconversion professionnelle des cadres*, décembre 2022

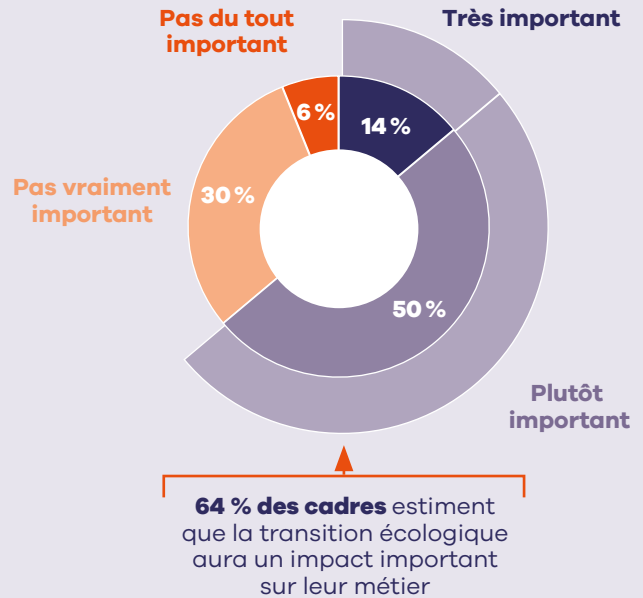
#5 Apec, *Omnibus cadres*, octobre 2023

## Les cadres anticipent des impacts importants des grandes transitions sociétales sur leur métier

Diriez-vous que les outils d'intelligence artificielle sont plutôt une opportunité, plutôt une menace, ou autant l'une que l'autre pour votre métier ?



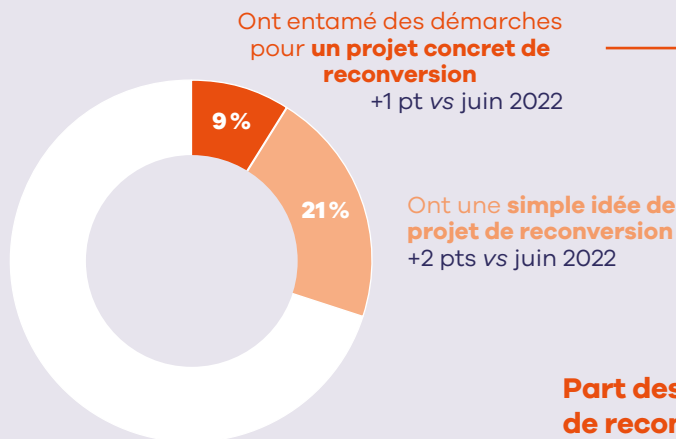
À l'avenir, pensez-vous que la transition écologique aura un impact important ou pas sur votre métier ?



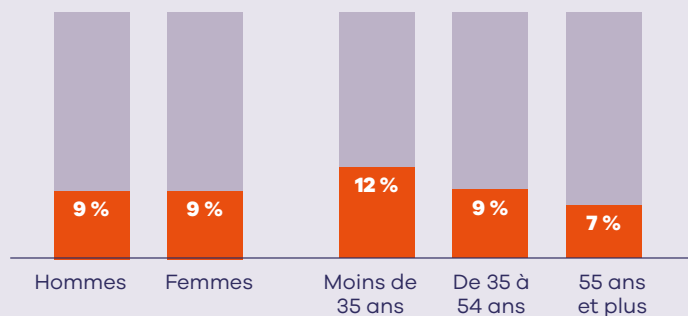
Base : ensemble des cadres

Source : Apec, novembre 2023

## Les projets concrets de reconversion concernent moins de 10 % des cadres



### Part des cadres ayant un projet concret de reconversion



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, octobre 2023

# 05. Veiller à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

La QVCT est une préoccupation croissante pour les cadres, et constitue aussi un levier de fidélisation et d'attractivité des compétences cadres pour les entreprises. Pour concrétiser leurs recrutements en 2024 et après, les entreprises auront tout intérêt à faire preuve de plus de transparence dans ce domaine, au cœur de leur responsabilité sociétale.

## La QVCT est un levier clé de motivation des cadres dans l'exercice de leur métier

Après les missions qui leur sont confiées, les conditions de travail sont la deuxième raison pour laquelle les cadres souhaitent rester dans leur entreprise, et ce, pour 40 % d'entre eux (#1). La pratique régulière du télétravail, qui concerne deux cadres sur trois, constitue dans ce contexte une composante importante. Les cadres l'apprécient parce qu'il améliore leur qualité de vie au travail en leur permettant de gagner en flexibilité et en autonomie, mais aussi parce qu'il accroît leur bien-être en dehors du travail en

leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle (#2). La problématique de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ne peut toutefois se résumer à la question du télétravail. En effet, les cadres évaluent la QVCT en fonction de quatre critères fondamentaux que sont l'ambiance et les relations de travail, l'autonomie, la reconnaissance et la charge de travail. Aussi, si l'un de ces critères fait défaut, ils peuvent être amenés à démissionner (#1).

## Les entreprises gagneraient à tenir leur promesse employeur sur la durée

Les conditions de travail sont devenues en 2023 le troisième critère le plus essentiel pour les cadres pour décider de rejoindre une entreprise, derrière la rémunération et l'intérêt des missions (#3). Mais les informations essentielles pour leur permettre d'appréhender la QVCT sont rarement abordées par les responsables des ressources humaines ou les mana-

gers lors des processus de recrutement. Cela militerait pour plus de transparence des entreprises quant à leurs actions en matière de QVCT, tout comme concernant la manière dont elles font évoluer leurs pratiques managériales pour intégrer les nouveaux modes de travail hybride et favoriser l'intelligence collective (#4).

### Études citées

#1 Apec, *Qualité de vie et des conditions de travail – Un critère clé pour les cadres*, janvier 2024

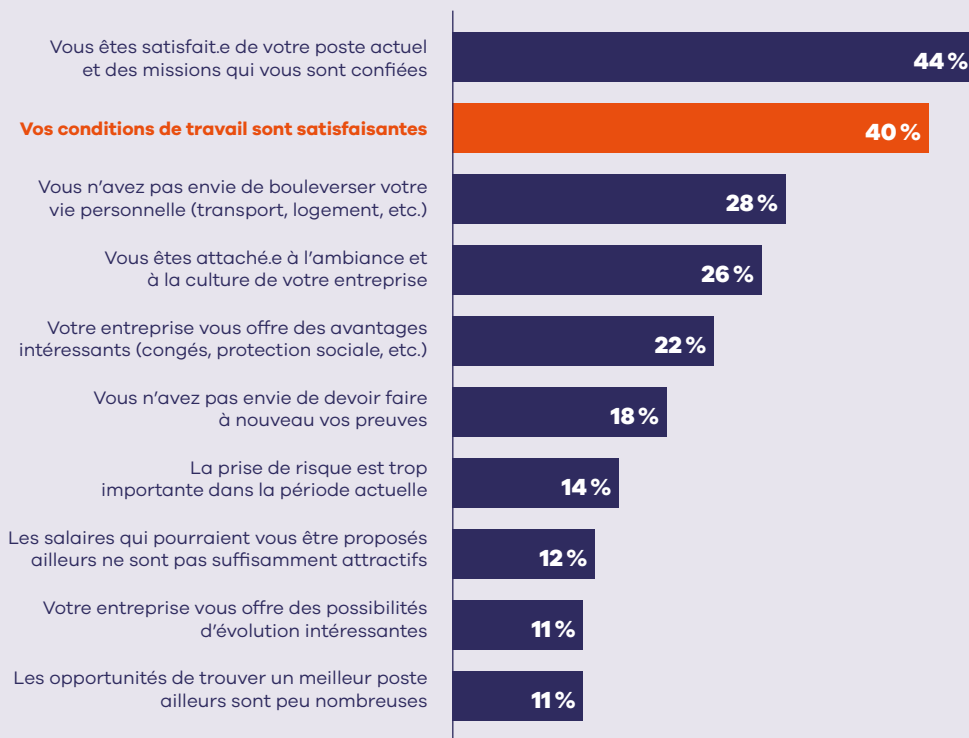
#2 Apec, *Perception du télétravail par les cadres*, décembre 2022

#3 Apec, *Omnibus cadres*, avril 2022 et avril 2023

#4 Apec, *Pratiques managériales 2023*, novembre 2023

## La qualité des conditions de travail influe fortement sur le choix des cadres de rester au sein d'une entreprise

Pour quelles raisons n'envisagez-vous pas de quitter votre entreprise ?  
(3 réponses possibles)

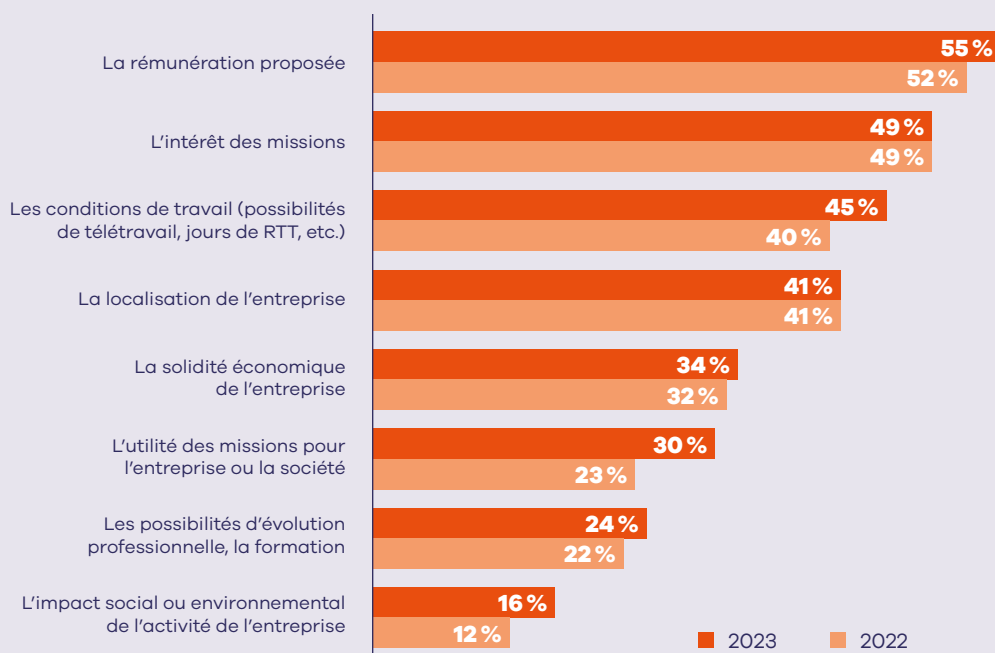


Base : cadres souhaitant rester dans leur entreprise

Source : Apec, 2023

## Même si la rémunération reste le critère n°1 pour choisir un emploi, celui des conditions de travail gagne de l'importance

Part des cadres qui considéreraient un des critères suivants comme essentiel s'ils devaient chercher un emploi



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, avril 2022 et 2023

# Études de l'Apec citées dans ce document

- # Baromètre Apec 1<sup>er</sup> trimestre 2024, février 2024
- # Pratiques de recrutement de cadres, mai 2023
- # Recrutement de cadres en Europe, avril 2023
- # Fidélisation des cadres, octobre 2023
- # Pratiques managériales 2023, novembre 2023
- # Portrait statistique des cadres du secteur privé, édition 2023
- # La formation professionnelle chez les cadres, juillet 2023
- # Omnibus cadres, septembre 2023
- # Baromètre 4<sup>e</sup> trimestre 2023, novembre 2023
- # Omnibus cadres, décembre 2023
- # Baromètre 2023 de la rémunération des cadres, juin 2023
- # Omnibus cadres, novembre 2023
- # Transition écologique – La dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée, septembre 2023
- # Reconversion professionnelle des cadres, décembre 2022
- # Omnibus cadres, octobre 2023
- # Qualité de vie et des conditions de travail – Un critère clé pour les cadres, janvier 2024
- # Perception du télétravail par les cadres, décembre 2022
- # Omnibus cadres, avril 2022 et avril 2023



Toutes les études de l'Apec sont disponibles  
gratuitement sur le site  
[www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire  
de l'emploi cadre de l'Apec  
@Apec\_Etudes



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.



Février 2024

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsables du pôle études :** Emmanuel Kahn,  
Gaël Bouron

**Maquette :** Caracter

**Crédits :** Beaunita Van Wyk/peopleimages.com

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H  
\*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).