



JUIN 2019

– LES PRATIQUES DE VEILLE ET DE RECHERCHE D'EMPLOI DES CADRES

Les cadres entretiennent leur réseau pour être en veille continue, et démultiplient les stratégies lorsqu'ils sont en recherche active

Les cadres en poste entretiennent leur réseau de relations sur le long cours, même lorsqu'ils ne sont pas en recherche d'emploi :

- > 84 % des cadres jugent important d'entretenir leur réseau.
- > Les deux tiers jugent leur réseau efficace.

Actuellement, la majorité des cadres en poste sont en veille, plus ou moins active, sur les offres d'emploi :

- > 65 % d'entre eux ont consulté les offres d'emploi au cours des douze derniers mois.
- > Plus de 4 sur 10 sont abonnés à des alertes mails pour recevoir des offres d'emploi.

Lorsque la recherche devient concrète, les cadres combinent les différents canaux et n'hésitent pas à se faire accompagner :

- > 43 % des cadres ayant changé de poste au cours des douze derniers mois ont mobilisé plusieurs canaux pour intégrer leur entreprise actuelle.
- > L'offre d'emploi, le réseau de relations et les réseaux sociaux professionnels sont perçus comme les moyens les plus efficaces par les cadres.
- > Un tiers a consolidé sa recherche d'emploi en se faisant accompagner au cours des deux dernières années.



03 L'essentiel
04 Méthodologie

05 —
**LES CADRES SONT CONVAINCUS DE L'IMPORTANCE
D'ENTREtenir LEUR RÉSEAU DE RELATIONS**
—

Cultiver ses relations professionnelles, une compétence à part entière
Les cadres sont d'autant plus actifs sur les réseaux professionnels qu'ils envisagent de changer d'entreprise
Les cadres utilisent largement les réseaux sociaux professionnels pour accéder à de nouvelles opportunités professionnelles, même lorsqu'ils n'ont pas l'intention de changer d'entreprise
Les cadres font majoritairement confiance à l'efficacité de leur réseau pour trouver un emploi
Une vision très positive de la sphère relationnelle et des réseaux sociaux professionnels

14 —
**L'OFFRE D'EMPLOI DEVIENT INCONTOURNABLE
QUAND LA RECHERCHE D'EMPLOI S'INTENSIFIE**
—

Les deux tiers des cadres en poste consultent les offres d'emploi...
... et ceux en recherche active le font plus fréquemment...
... jusqu'à la concrétisation qu'est la candidature

18 —
**COMBINER LES DIFFÉRENTS MOYENS EST GAGE
D'EFFICACITÉ**
—

Réseau relationnel, offres et réseaux sociaux apparaissent comme le trio gagnant en matière d'efficacité
Les pratiques des cadres et les représentations se rejoignent pour l'essentiel dans les stratégies des cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise

22 —
**DES RECHERCHES D'EMPLOI COMPLÉTÉES PAR DES
ACTIONS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT**
—

—
LES CADRES EN POSTE SONT MAJORITAIREMENT À L'ÉCOUTE DES OPPORTUNITÉS

—
Leurs pratiques et leurs postures sont différenciées, selon leur situation ou leur âge, mais tous ou presque sont en alerte par rapport aux opportunités d'emploi qui pourraient se présenter. Ainsi, les deux tiers d'entre eux ont consulté les offres d'emploi au cours des douze derniers mois.

—
LA PRATIQUE LA PLUS RÉPANDUE CONSISTE À ENTREtenir SON RÉSEAU DE RELATIONS

—
Plus de 8 cadres en poste sur 10 jugent qu'il est important d'entretenir son réseau professionnel. Ils sont d'autant plus nombreux qu'ils sont en recherche active ou en veille sur le marché de l'emploi. Les cadres n'ayant pas de velléité de changement sont tout de même plus des trois quarts à partager ce sentiment. Bien qu'une part importante des cadres éprouvent des réticences à solliciter leur entourage, personnel comme professionnel, ils sont majoritairement convaincus qu'il est indispensable aujourd'hui d'avoir un réseau pour accéder à une offre d'emploi et être reçu en entretien ou embauché.

—
CE RÉSEAU S'ENTRETIEN AÜSSI VIRTUELLEMENT, VIA LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

—
La majorité des cadres sont inscrits et actifs sur les réseaux sociaux professionnels. Ainsi, près d'un cadre sur deux se connecte au moins une fois par semaine sur LinkedIn et/ou Viadeo. Un quart seulement des cadres ne se connectent jamais ou ne sont inscrits sur aucun réseau social professionnel. La fréquence d'utilisation

de ces réseaux augmente avec le souhait de mobilité professionnelle des cadres, mais ne s'y limite pas.

—
L'OFFRE D'EMPLOI DEVIENT INCONTOURNABLE QUAND LA RECHERCHE D'EMPLOI DEVIENT PLUS CONCRÈTE

—
Si les deux tiers des cadres en poste consultent les offres d'emploi, c'est le cas de près de 9 cadres en recherche active ou en veille sur 10. La fréquence de consultation distingue plus nettement encore les cadres en recherche des autres.

—
C'EST SURTOUT LA COMBINAISON DES DIFFÉRENTS MOYENS DE RECHERCHE QUI EST GAGÉ D'EFFICACITÉ AUX YEUX DES CADRES

—
Les cadres s'accordent massivement à relever l'importance d'associer les différents canaux de recherche d'emploi pour gagner en efficacité : 87 % en soulignent la complémentarité. Interrogés sur les moyens utilisés pour accéder à leur nouveau poste, 57 % déclarent avoir mobilisé un seul moyen et 43 % une combinaison de moyens. L'offre d'emploi, seule ou combinée à d'autres moyens, est le premier vecteur d'accès à un nouveau poste, suivie du réseau de relations et des réseaux sociaux professionnels.

De manière complémentaire aux moyens déployés pour rechercher un emploi, plus d'un tiers des cadres a bénéficié d'actions d'accompagnement et/ou de formation durant les deux dernières années.

Cette étude s'appuie sur une enquête en ligne auprès de 1 860 cadres : 1 330 cadres en poste depuis plus de 12 mois dans leur entreprise, 440 cadres en poste ayant intégré une nouvelle entreprise au cours des 12 derniers mois et 90 demandeurs d'emploi. Le questionnaire a été administré via internet par l'institut LightspeedResearch au cours du mois de décembre 2018.

Les résultats sont redressés afin d'être représentatifs des cadres du secteur privé selon les critères de sexe, âge, région (Île-de-France / autres régions), taille d'entreprise et secteur d'activité, situation professionnelle (en em-

ploi / sans emploi). Le taux de mobilité externe (c'est-à-dire la part des cadres ayant changé d'entreprise en un an) a également été introduit.

10 entretiens qualitatifs d'une heure ont été réalisés en amont de l'élaboration du questionnaire dont les principaux thèmes sont : les moyens de recherche et de veille sur le marché de l'emploi, les moyens par lesquels ont été recrutés les cadres mobiles, le rôle des réseaux sociaux professionnels dans la recherche d'emploi, les représentations et l'image des différents canaux de recrutement, les actions de formation et d'accompagnement.

Près de la moitié des cadres en activité (47 %) se déclarent comme étant ni en veille sur le marché de l'emploi ni en recherche active d'un nouvel emploi (contre 39 % se disant en veille et 14 % à la recherche active d'un nouvel emploi) et, pourtant, les trois quarts d'entre eux ont eu une action en ce sens au cours des 12 derniers mois. Certes, leurs pratiques sont différenciées, ainsi que leur posture ou l'image qu'ils ont des moyens à leur disposition dans le cadre d'une recherche d'emploi selon leur situation ou leur âge ; mais tous ou presque sont, au minimum, en alerte par rapport aux opportunités d'emploi qui pourraient se présenter.

Mais au-delà de ces actions, la première chose que font les cadres en ce domaine est de se rendre visibles, en entretenant leur réseau, physique comme virtuel, et ce, qu'ils soient ou non en recherche d'un nouveau poste.

L'usage des différents moyens de recherche d'emploi s'intensifie quand la recherche devient plus active, et surtout, ces moyens se combinent pour une efficacité renforcée. En effet, les cadres en poste ont une vision assez juste de l'efficacité des différents moyens et de la façon de les mettre en œuvre au regard de la manière dont les cadres sont effectivement recrutés. Enfin, au-delà des canaux de recrutement, les cadres n'hésitent pas à consolider leur recherche d'emploi par des actions de formation et/ou d'accompagnement.

– LES CADRES SONT CONVAINCUS DE L'IMPORTANCE D'ENTREtenir LEUR RÉSEAU DE RELATIONS –

– CULTIVER SES RELATIONS PROFESSIONNELLES, UNE COMPÉTENCE À PART ENTIÈRE –

Les cadres en poste sont conscients de l'importance d'entretenir leur réseau professionnel, et cela même lorsqu'ils n'ont pas l'intention de changer d'entreprise. Ainsi, 84 % des cadres jugent qu'il est essentiel pour eux de cultiver leurs relations professionnelles ¹.

Les cadres en veille ou en recherche d'emploi sont logiquement les plus sensibilisés à cette question,

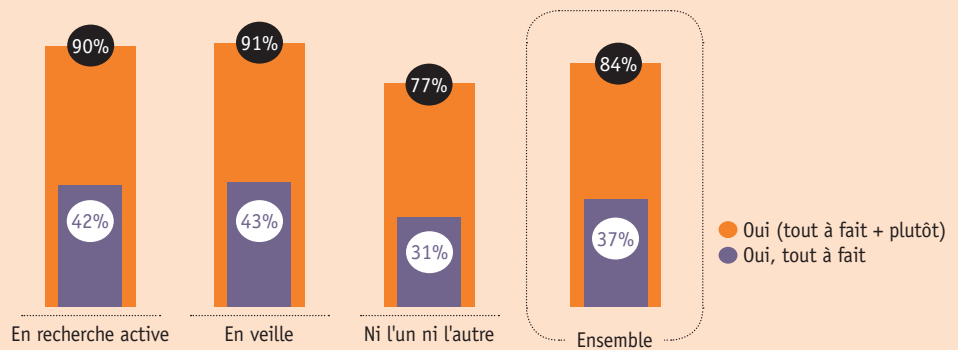
pour 90 % d'entre eux. Le poids du réseau relationnel dans l'accès à l'emploi¹ est important, et ces cadres en tirent les conséquences. Pour autant, même ceux qui n'ont pas de velléité de changement estiment qu'il est important d'entretenir son réseau professionnel pour les trois quarts d'entre eux.

Les cadres les plus jeunes, qui sont aussi les plus mobiles sur le marché de l'emploi, sont les plus convaincus par l'importance de soigner son réseau de contacts, pour plus de 90 % d'entre eux contre 74 % des cadres de 50 ans et plus. Pour ces cadres les plus jeunes, il peut notamment s'agir du réseau d'anciens élèves de leur école ou université.

¹ Sourcing cadres, comment les entreprises recrutent leurs cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2018-14, juin 2018.

1

Diriez-vous que c'est important pour vous d'entretenir votre réseau professionnel ?



Source : Apec, 2019

Les cadres ont une attitude proactive vis-à-vis du réseau de relations

Ils partent du constat que les relations personnelles et professionnelles peuvent être déterminantes pour leur carrière, en particulier pour l'obtention d'un emploi. Le réseau peut notamment être utile pour obtenir des informations sur les postes à pourvoir (départs, créations de poste...), sur l'entreprise elle-même, sur la manière de rédiger sa candidature pour qu'elle soit adaptée à ce que recherche l'entreprise ou encore pour bénéficier d'une recommandation.

Pour plus des trois quarts d'entre eux, les cadres sont majoritairement convaincus qu'il est indispensable aujourd'hui d'avoir un réseau pour accéder à une offre d'emploi, être reçu en entretien ou embauché. Et ils en sont d'autant plus persuadés qu'ils se confrontent au marché de l'emploi, en étant en veille ou en recherche active ².

Les perceptions sont peu différenciées selon les âges, à une exception près

Les jeunes cadres sont, en proportion, moins nombreux que leurs aînés à penser que le réseau de relations est crucial pour accéder à des offres d'emploi (66 % d'entre eux contre 78 % des cadres de plus de 30 ans). Les offres d'emploi publiées s'adressent majoritairement aux jeunes cadres ayant moins de 10 ans d'expérience², ce qui leur donne sans doute le sentiment d'accéder plus facilement que leurs aînés aux opportunités d'emploi. Pour les cadres plus âgés, le réseau de relations peut

être perçu comme un moyen d'accéder au « marché caché », c'est-à-dire aux opportunités d'emploi qui ne font pas l'objet d'une publication. Sur l'ensemble des cadres, 85 % partagent cette opinion.

En matière de représentation, près de quatre cadres sur cinq pensent que le réseau professionnel et/ou personnel est indispensable pour trouver un emploi de nos jours. 59 % en ont une image critique et l'apparentent à du copinage ou du piston. Certains considèrent même qu'il peut être gênant d'y faire appel. Ainsi, 45 % éprouvent des réticences à solliciter leur réseau personnel et 42 % leur entourage professionnel. Les jeunes émettent davantage de réserves que les plus anciens sur ce sujet. Parmi les moins de 30 ans, 62 % sont gênés à l'idée de s'adresser à leur cercle professionnel et 51 % à leur réseau de relations personnelles.

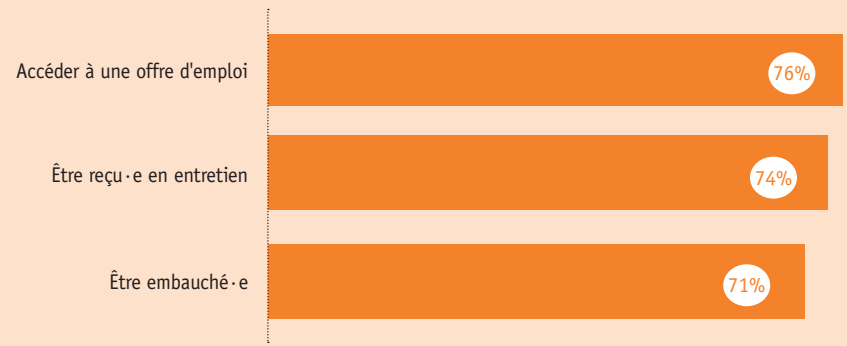
LES CADRES SONT D'AUTANT PLUS ACTIFS SUR LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS QU'ILS ENVISAGENT DE CHANGER D'ENTREPRISE

La majorité des cadres sont inscrits et actifs sur les réseaux sociaux professionnels

LinkedIn constitue le principal d'entre eux. Ainsi, près d'un cadre sur deux se connecte au moins une fois par semaine sur LinkedIn et/ou Viadeo. Un quart seulement des cadres ne se connectent jamais ou ne sont pas inscrits.

² De l'offre au recrutement, profils cadres recherchés et profils recrutés, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2018-06, mars 2018

Pensez-vous qu'avoir un réseau est indispensable aujourd'hui pour... ?



Source : Apec, 2019

La fréquence d'utilisation est nettement corrélée au souhait de mobilité professionnelle des cadres. Ainsi, les cadres en recherche active pour changer d'entreprise sont plus nombreux à se connecter quotidiennement sur LinkedIn et/ou Viadeo (un tiers d'entre eux) que les cadres seulement ouverts à des opportunités (20 %) et plus encore que les cadres qui n'ont pas l'intention de changer d'entreprise (9 %). Il existe donc un lien étroit entre recherche de mobilité et présence sur les réseaux sociaux professionnels.

Les cadres sans intention de changer d'entreprise sont toutefois actifs sur LinkedIn et/ou Viadeo – près de 30 %

d'entre eux se connectent au moins une fois par semaine – et permettent ainsi aux recruteurs d'être potentiellement repérés via ces plateformes comme des candidats passifs.

Interrogés sur les principaux motifs d'inscription sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo, les cadres disent les utiliser prioritairement pour entretenir et développer leurs réseaux de relations, mais les motifs plus étroitement liés à la recherche d'emploi suivent de très près. *In fine*, les usages de ces sites apparaissent protéiformes, aucun motif ne se dégageant clairement ³.

Pour quelle(s) raison(s) êtes-vous inscrit en priorité sur LinkedIn/Viadeo ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2019

En ce qui concerne l'entretien du réseau, les réponses sont peu différenciées selon le profil de mobilité des cadres. Qu'ils aspirent ou non à changer d'entreprise, plus d'un tiers des cadres utilisent ces sites pour soigner leurs relations ou les développer.

En revanche, les usages directement liés à la recherche d'emploi sont fortement différenciés selon le profil des cadres. Les cadres qui souhaitent changer d'entreprise utilisent principalement les sites de réseaux sociaux professionnels pour accéder à de nouvelles opportunités d'emploi, en consultant les offres qui y sont diffusées ou en se montrant visibles auprès des recruteurs ou chasseurs de têtes. Les écarts sont ténus entre les cadres en recherche active et ceux qui se déclarent seulement « en veille ».

Les cadres en recherche active mobilisent aussi les réseaux sociaux pour consulter les profils de personnes en poste dans les entreprises qui les intéressent. Il s'agit d'une source d'information intéressante sur l'entreprise, sa structure et son organisation, sur les profils des personnes en poste (dont le recruteur), ce qui permet au cadre d'adapter au mieux sa candidature.

Pour les cadres « non mobiles », la priorité est donnée à l'entretien du réseau de relations

Cela leur permet d'entretenir leurs contacts professionnels, suivre l'actualité de ces derniers, ou encore de développer de nouveaux contacts. On notera toutefois que 20 % d'entre eux indiquent tout de même utiliser ces sites pour consulter les offres ou pour se rendre visibles des recruteurs. Même s'ils ne se déclarent pas en recherche de mobilité, ces cadres se montrent malgré tout ouverts à de nouvelles opportunités professionnelles.

Les motifs d'inscription diffèrent aussi largement selon l'âge des utilisateurs

Les cadres les plus jeunes, qui sont aussi les plus mobiles sur le marché de l'emploi, indiquent utiliser les réseaux professionnels avant tout pour voir les offres qui y sont diffusées et pour accroître leur visibilité auprès des recruteurs, motifs qui pourraient s'appliquer à un *jobboard* classique. Pour les cadres de plus de 50 ans, c'est l'entretien du réseau de contacts existants qui est placé en premier.

LES CADRES UTILISENT LARGEMENT LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS POUR ACCÉDER À DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS, MÊME LORSQU'ILS N'ONT PAS L'INTENTION DE CHANGER D'ENTREPRISE

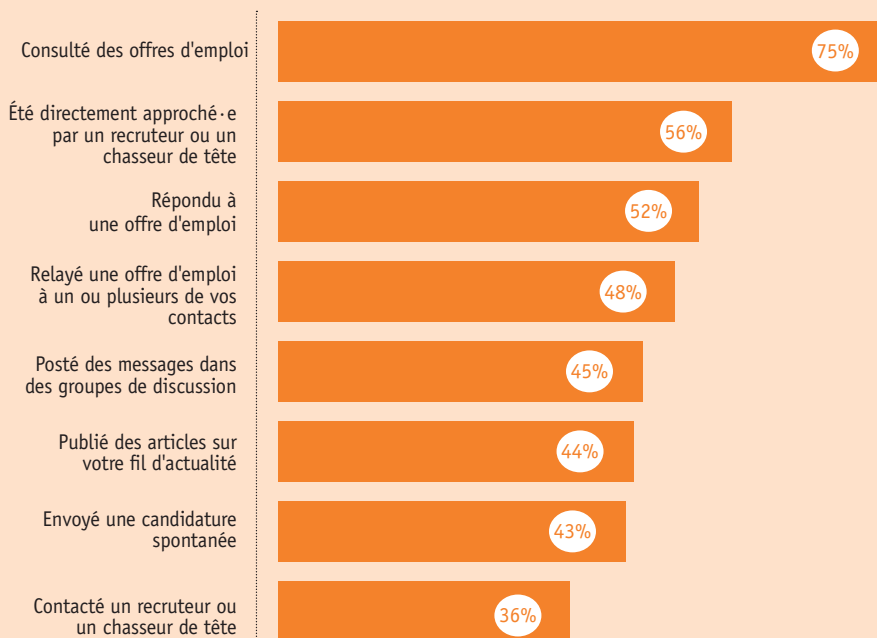
Les cadres sont nombreux à consulter les offres d'emploi

Au-delà des motifs d'inscription, qui sont variés, les cadres inscrits sur les réseaux sociaux professionnels ont été interrogés sur leurs usages réels de ces sites au cours des 12 derniers mois. Il apparaît que les cadres utilisent largement les réseaux sociaux professionnels dans une logique de recherche ou de veille sur le marché de l'emploi, et cela même lorsqu'ils n'ont pas l'intention de changer d'entreprise. Les usages liés à la recherche d'emploi et la mobilité sont majeurs sur ces sites qui peuvent à la fois servir de support de diffusion et de relais pour des offres d'emploi, de CVthèque ou encore de site de mise en relation avec des recruteurs potentiels ⁴.

Ainsi, les cadres sont nombreux, en proportion, à consulter les offres d'emploi publiées sur LinkedIn et/ou Viadeo et cela même lorsqu'ils ne cherchent pas à changer d'entreprise. Logiquement, la consultation d'offres d'emploi est fortement corrélée aux souhaits de mobilité des cadres. C'est une pratique plus courante pour les cadres en recherche active de mobilité externe (87 % d'entre eux) et en veille (86 %). Mais même les cadres qui ne souhaitent pas changer actuellement d'entreprise restent connectés au marché de l'emploi, puisqu'ils ont consulté des offres dans plus de la moitié des cas.

Aussi, plus de la moitié des cadres inscrits sur ces sites ont répondu à au moins une offre d'emploi au cours des 12 derniers mois. Ici encore, le profil de mobilité des cadres joue fortement : 80 % des cadres en recherche active ont répondu à une offre publiée sur un réseau professionnel, contre 60 % de ceux en veille, et 29 % de ceux qui n'ont pas l'intention de changer d'entreprise. Près d'un tiers des cadres qui se disent « non mobiles » ont donc tout de même répondu à une offre d'emploi sur un réseau professionnel.

Au cours des 12 derniers mois, sur LinkedIn et/ou Viadeo, avez-vous déjà...



Source : Apec, 2019

Ils sont aussi visible des chasseurs de têtes

Les réseaux sociaux professionnels permettent aussi de se rendre visible et accessible auprès des recruteurs et chasseurs de têtes, qui peuvent contacter un candidat après avoir vu son profil. Plus de la moitié des cadres déclarent avoir été directement approchés par ces derniers via ces sites, dont 30 % à plusieurs reprises. Les cadres qui souhaitent changer d'entreprise ont plus souvent été contactés que les cadres « non mobiles », ce qui laisse supposer qu'ils ont déployé certaines stratégies de visibilité pour se faire remarquer et « sortir du lot ».

spontanées que les écarts de pratiques sont les plus marqués. Seulement 36 % des cadres de plus de 50 ans ont répondu à une offre au cours des 12 derniers mois, et 27 % ont envoyé une candidature spontanée.

Parmi les cadres, 61 % considèrent qu'il est indispensable aujourd'hui de détenir un compte LinkedIn/Viadeo pour trouver un emploi. Cela n'empêche pas pour certains d'exprimer une part de méfiance envers l'utilisation de ces outils. Ainsi, 46 % des cadres déclarent être vigilants à leur égard et notamment les jeunes cadres (54 %).

Les pratiques sont également différenciées selon les âges

Les jeunes cadres de moins de 30 ans sont les plus actifs sur les réseaux sociaux professionnels : plus de 80 % d'entre eux ont consulté des offres d'emploi au cours de l'année écoulée, et plus de 70 % ont répondu à au moins l'une d'entre elles ⁵. L'activité sur les réseaux professionnels décroît fortement avec l'âge. C'est en particulier pour la réponse aux offres et l'envoi de candidatures

Facebook est aussi utilisé à des fins professionnelles

Outre les réseaux professionnels, les cadres peuvent aussi faire usage de Facebook pour saisir de nouvelles opportunités professionnelles. C'est le cas pour la moitié des cadres en recherche active, et pour un tiers de ceux qui sont en veille sur le marché de l'emploi. Au global, 4 cadres sur 10 avec un souhait de changement d'entreprise utilisent Facebook pour y parvenir.

Trois principales pratiques sur LinkedIn et/ou Viadeo au cours des 12 derniers mois selon l'âge des cadres

	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}
Moins de 30 ans	Consultation des offres (86%)	Réponse à une offre (73%)	Approche directe par un recruteur ou un cabinet (67%)
30 à 49 ans	Consultation des offres (77%)	Approche directe par un recruteur ou un cabinet (60%)	Réponse à une offre (53%)
50 ans et +	Consultation des offres (62%)	Approche directe par un recruteur ou un cabinet (39%)	Post de messages dans des groupes de discussion (37%)

Source : Apec, 2019

D'autre part, l'utilisation de Facebook pour rechercher un emploi décroît fortement avec l'âge. Elle passe de 46 % chez les cadres de moins de 30 ans avec un souhait de changement, à 40 % chez ceux de 30 à 49 ans, pour descendre à 28 % pour ceux de 50 ans et plus.

Des réseaux jugés plus ou moins utiles

Les réseaux sociaux professionnels sont très majoritairement jugés utiles par les cadres pour leur propre veille ou recherche d'emploi, par plus des trois quarts d'entre eux ⁶. Il existe peu de différences d'appréciation selon l'âge, les cadres les plus âgés ayant toutefois un regard légèrement plus positif sur ces outils.

Les cadres sont en revanche plus sceptiques vis-à-vis de Facebook et de Twitter, qu'ils estiment utiles dans seulement 38 % et 32 % des cas. Ceux qui sont en recherche active sont tout de même plus nombreux à le penser, à hauteur de 50 % et 40 % d'entre eux. D'autre part, les perceptions sont très différenciées selon l'âge en ce qui concerne Facebook et Twitter : les jeunes cadres leur confèrent plus d'utilité que leurs aînés (à hauteur de 52 % et 43 % d'entre eux, contre 24 % et 20 % des cadres de plus de 50 ans), même si

les réseaux sociaux professionnels gardent leur préférence. Facebook et Twitter peuvent notamment être un relais pour les associations d'anciens élèves ou les services d'insertion professionnelle des universités et des écoles, qui peuvent y diffuser des offres, ou encore proposer des rencontres et des événements autour de l'emploi.

Les cadres qui n'ont pas l'intention de changer d'entreprise sont aussi convaincus de l'intérêt des réseaux professionnels dans le cadre d'une veille ou d'une recherche d'emploi, même s'ils ne sont pas directement concernés : les trois quarts les jugent utiles pour cela, soit un taux identique à ceux qui ont un souhait de mobilité. En revanche, ils émettent plus de réserves que ces derniers vis-à-vis de Facebook et de Twitter qui sont jugés utiles par seulement 24 % et 20 % d'entre eux.

LES CADRES FONT MAJORITAIREMENT CONFIANCE À L'EFFICACITÉ DE LEUR RÉSEAU POUR TROUVER UN EMPLOI

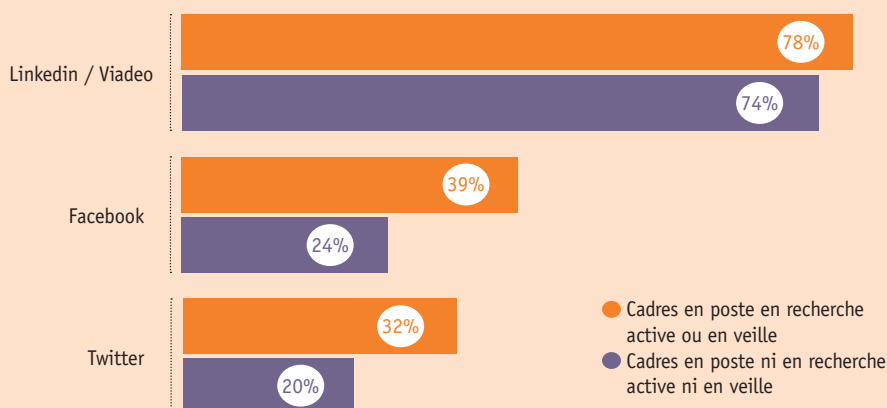
Les cadres sont majoritairement confiants dans l'efficacité de leur réseau de relations pour trouver un em-

ploi dans leur secteur : près de 7 cadres sur 10 le jugent efficace ⁷. Les cadres les plus jeunes sont toutefois les plus optimistes : près de 80 % d'entre eux pensent pouvoir compter sur leurs contacts pour changer d'emploi. Il peut notamment s'agir de liens entretenus avec des associations d'anciens élèves, d'anciens camarades de promotion, de responsables hiérarchiques ou encore de proches : amis, famille.

À noter que cette confiance décroît avec l'âge, alors même que le réseau de relations tend *a priori* à s'étoffer avec les années d'expérience. Chez les cadres de 50 ans et plus, le sentiment d'inefficacité de son réseau concerne 4 cadres sur 10. Ces derniers ont sans doute conscience des difficultés particulières des seniors pour changer d'emploi, et pensent peut-être que leur réseau n'est pas suffisant pour surmonter ces obstacles.

6

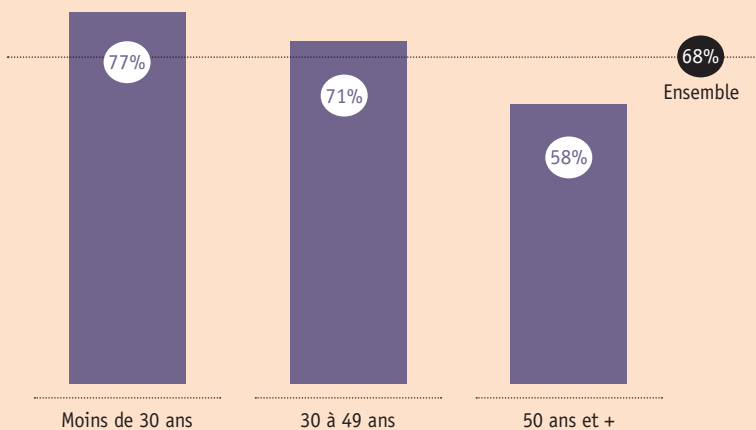
Diriez-vous que ces sites sont utiles dans le cadre de votre veille ou de votre recherche d'emploi ?



Source : Apec, 2019

7

Part des cadres jugeant leur réseau efficace pour trouver un emploi dans leur secteur



Source : Apec, 2019

—
UNE VISION TRÈS POSITIVE DE LA SPHÈRE RELATIONNELLE ET DES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS
 —

Le réseau de connaissances personnel et professionnel est le canal le plus valorisé

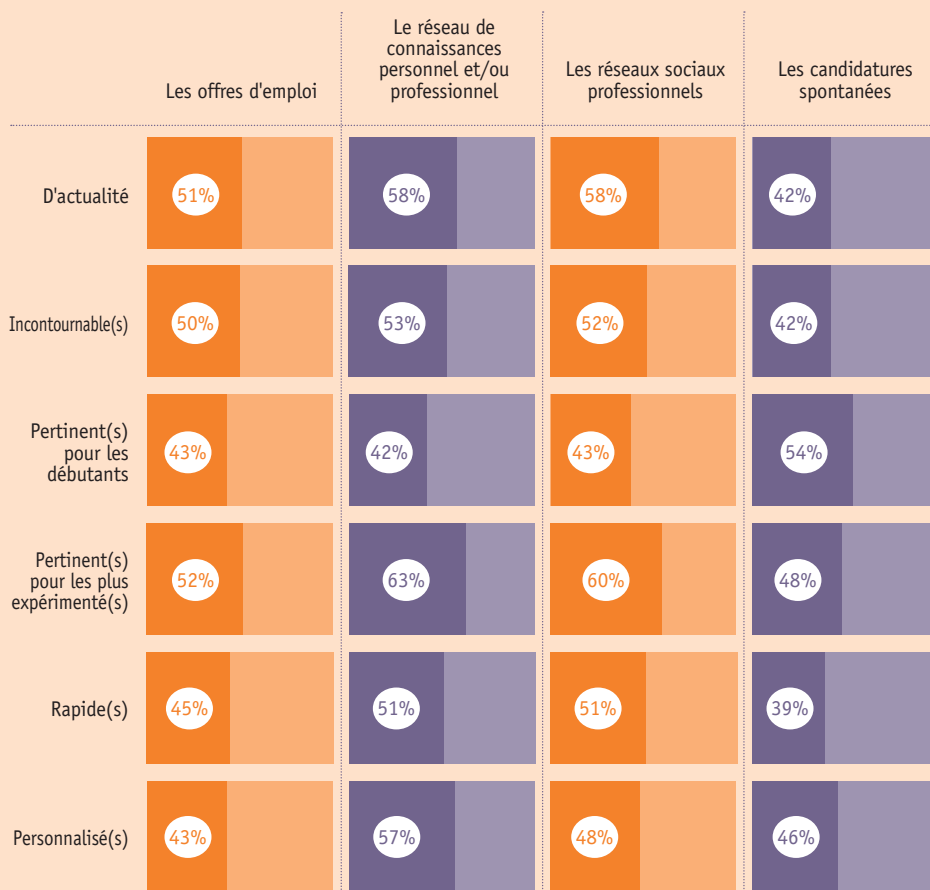
En matière de représentation, le réseau de connaissances personnel et professionnel est le canal de recherche d'emploi le plus valorisé par les cadres. Ils le

considèrent comme particulièrement adapté aux profils expérimentés (63 %), « d'actualité » (58 %) et personnalisé (57 %). 53 % le qualifient d'indépassable et 51 % mettent en avant sa rapidité ⁸.

Les scores d'image attribués par les cadres aux réseaux sociaux professionnels, légèrement inférieurs à ceux obtenus par le réseau professionnel/personnel, montrent l'importance donnée également à ce vecteur. Seule différence significative, les réseaux sociaux sont moins fortement perçus comme aptes à favoriser une approche individualisée.

8

Pensez-vous que les adjectifs suivants s'appliquent au canal de recherche d'emploi suivant ?



51 % des cadres considèrent que les offres d'emploi sont d'actualité

Source : Apec, 2019

La réponse à des offres d'emploi de *jobboards* ne permet pas de se distinguer

Avec des traits d'image un peu en retrait, les offres d'emploi possèdent néanmoins de réels atouts pour une grande partie des cadres. Elles sont jugées opportunes pour la recherche de postes nécessitant un niveau d'expérience confirmé (52 %). La moitié des cadres attribuent de la valeur aux offres d'emploi pour leur caractère à la fois actuel et indispensable.

Deux cadres sur trois pensent qu'elles ont l'avantage de donner une vision complète des opportunités du marché. 79 % pensent néanmoins que répondre à une offre d'emploi via les *jobboards* ne permet pas de se distinguer et que leur candidature est noyée dans la masse.

Les candidatures spontanées pour une recherche ciblée et personnalisée

La perception des candidatures spontanées s'avère positive et pas si éloignée de celle des autres canaux. Les cadres les jugent, certes en plus faible proportion, « d'actualité » (42 %), incontournables (42 %) et surtout rapides (39 %). Ils estiment cependant qu'elles ont encore toute leur place dans une démarche de recherche d'emploi. Elles sont considérées comme adaptées à des postes destinées aux débutants (54 %) et la moitié des cadres les trouvent pertinentes pour des candidats ayant de l'expérience. 46 % estiment que les candidatures spontanées permettent une recherche ciblée et personnalisée.

70 % des cadres considèrent même qu'elles peuvent réellement offrir la possibilité de se démarquer en tant que candidat. Pour la majorité des cadres, elles ne constituent cependant pas une garantie de réussite et correspondent souvent au fait de lancer une « bouteille à la mer » (66 %).

Les plus critiques sont les demandeurs d'emploi

D'une manière générale, plus les cadres ont eu une expérience fructueuse dans leur démarche de recherche d'emploi et plus ils possèdent une vision positive des différents canaux. Ainsi, ceux qui ont changé de poste au cours des 12 derniers mois sont les plus ouverts et les plus réceptifs à tous les avantages et bénéfices apportés par chacun des canaux. Ils ne négligent aucune piste et semblent penser que, même s'il est déterminant de soigner la mise en relation *via* les réseaux (de connaissances ou sociaux), les autres moyens ne doivent pas être délaissés pour autant.

L'appréciation des demandeurs d'emploi est moins favorable quel que soit le canal concerné et l'item étudié. Leurs écarts de jugement sont très marqués, notamment sur la perception des offres d'emploi, davantage critiquées. Ils leur contestent bien plus fortement des qualités de modernité, de personnalisation, de pertinence pour des profils de débutants, même si la moitié d'entre eux jugent les offres d'emploi incontournables au final. Les demandeurs d'emploi adhèrent aussi plus faiblement aux candidatures spontanées. Ils déplorent leur aspect désuet et leur lenteur.

Cette image dégradée de la part des demandeurs d'emploi comparativement aux autres cadres vis-à-vis des canaux de recherche, peut probablement être imputée à des tentatives et des expériences personnelles malheureuses.

Aussi, les cadres ayant intégré l'entretien de leur réseau et leur visibilité sur les réseaux sociaux professionnels comme pratique courante, ceux-ci bénéficient d'une image particulièrement valorisée par rapport aux autres moyens, plus sollicités quand les cadres deviennent plus actifs dans leur recherche sur le marché de l'emploi. ■

–L’OFFRE D’EMPLOI DEVIENT INCONTOURNABLE QUAND LA RECHERCHE D’EMPLOI S’INTENSIFIE–

– LES DEUX TIERS DES CADRES EN POSTE CONSULTENT LES OFFRES D’EMPLOI... –

Si des différences d’attitude vis-à-vis du réseau sont observées selon la position des cadres sur le marché du travail, elles s’accroissent lorsque l’on passe aux pratiques, plus engageantes encore.

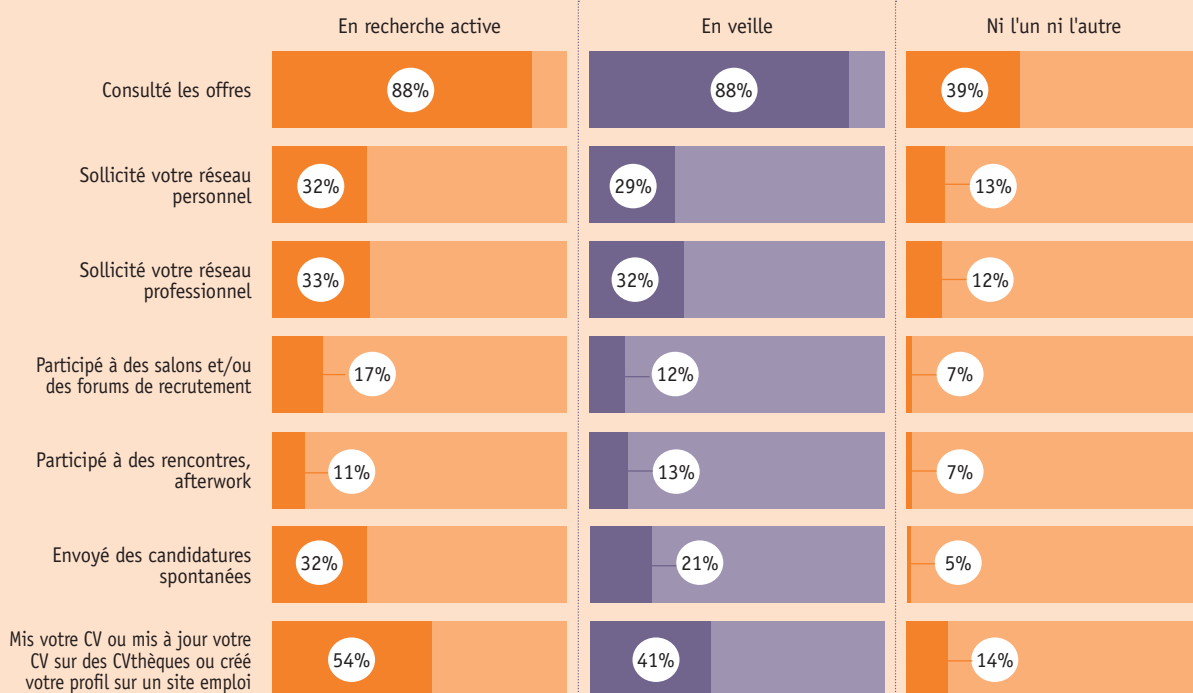
Que les cadres en poste se déclarent en recherche active d’un nouvel emploi ou en veille, leurs pratiques sont proches et se distinguent nettement de celles des cadres se déclarant ni en recherche ni en veille ⁹. Au global, quasiment tous les cadres se déclarant en recherche ou en

veille ont eu une action sur le marché de l’emploi cadre contre la moitié des autres cadres (ni en recherche ni en veille). Ainsi, près de 9 sur 10 des premiers ont consulté les offres d’emploi au cours des 12 derniers mois contre moitié moins des seconds (65 % en moyenne pour l’ensemble des cadres en poste). La différence entre ces deux groupes est moindre si on regarde les « pratiques réseau ».

La différence est significative entre les trois groupes pour la présence sur les CVthèques et l’envoi de candidatures spontanées. La mise à jour de son CV sur les CVthèques concerne la majorité des cadres en recherche active (54 %) mais aussi 41 % de ceux en veille qui peuvent agir ainsi « pour voir » sans que cela soit trop chronophage.

9

Les moyens activés par les cadres en poste sur le marché de l’emploi au cours des 12 derniers mois



Source : Apec, 2019

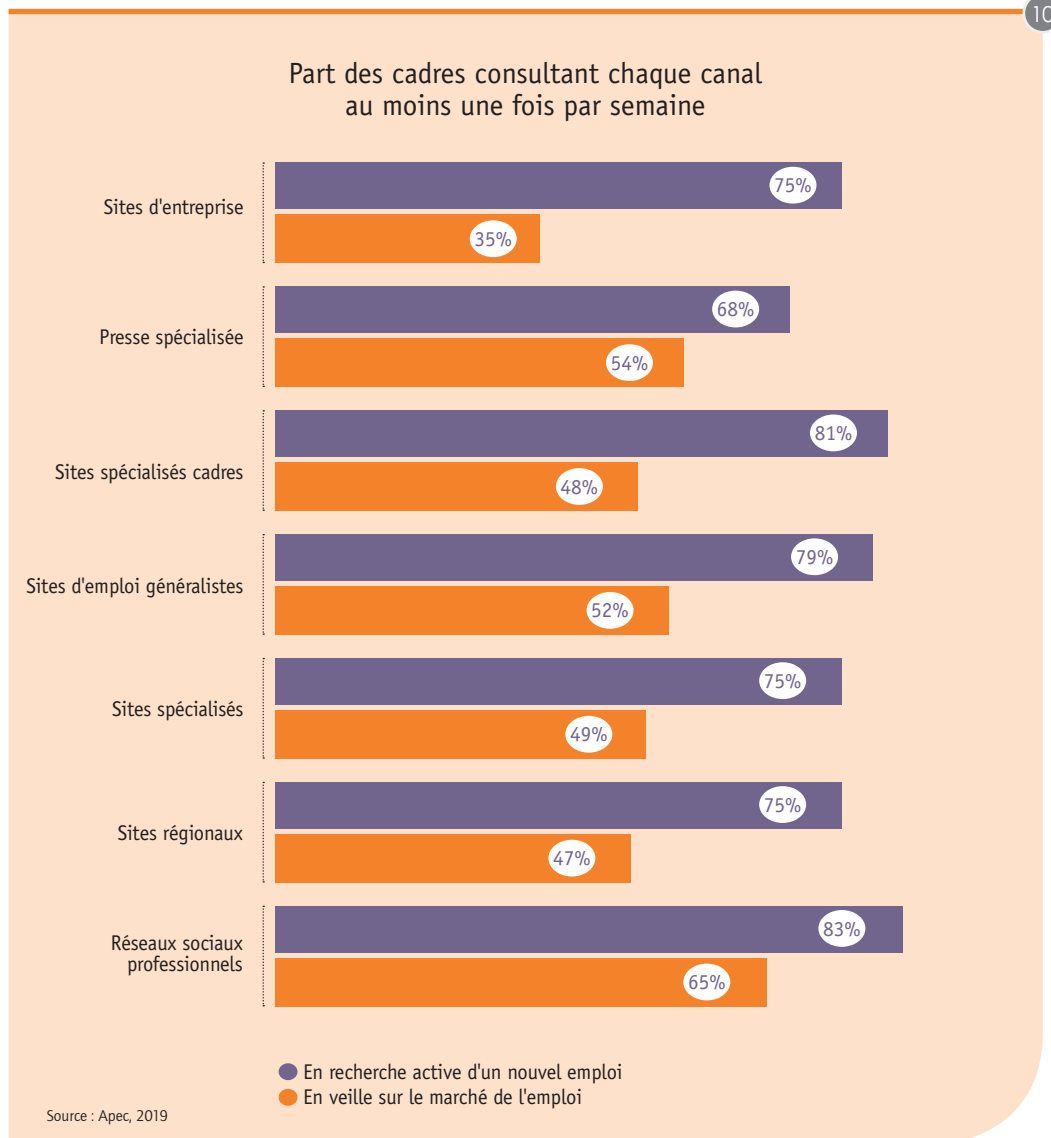
L'envoi de candidatures spontanées, à la fois plus impliquant et plus chronophage, est plus différencié. Cette pratique a concerné 1/3 des cadres en recherche active contre 1/5 de ceux en veille et quasiment pas les autres.

— **... ET CEUX EN RECHERCHE ACTIVE LE FONT PLUS FRÉQUEMMENT...** —

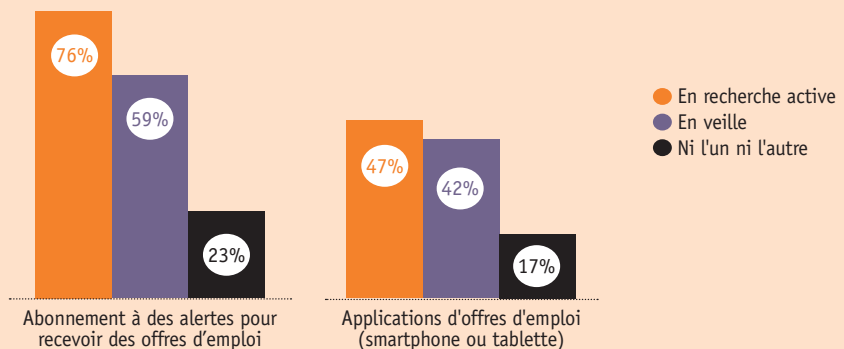
C'est surtout en matière d'intensité que les pratiques entre les cadres en recherche active et ceux en veille

se différencient ¹⁰. Par exemple, les cadres consultant les offres sur les sites spécialisés cadres sont 81 % à le faire au moins une fois par semaine quand ils sont en recherche active contre 48 % de ceux « en veille ».

Les abonnements à des alertes mails et/ou des applications d'offres d'emploi sont aussi différenciés selon le niveau de recherche d'un nouvel emploi, en particulier pour ce qui est de l'abonnement à des « push d'offres » ¹¹.



Part des cadres abonnés à des alertes ou utilisant des applications d'offres d'emploi



Source : Apec, 2019

... JUSQU'À LA CONCRÉTISATION QU'EST LA CANDIDATURE

Logiquement, ces postures différentes se traduisent par des actions différentes pour ce qui est de la candidature à un poste. Si plus de la moitié des cadres en poste a postulé au moins une fois dans les douze derniers mois (57 %), les cadres en recherche active sont 95 % dans ce cas, contre plus de 7 sur 10 des cadres en veille et quasiment aucun de ceux ni en veille ni en recherche. La

façon de postuler la plus courante reste l'envoi de CV et/ou de lettre de motivation par mail, mais la candidature *via* le site de l'entreprise est également pratiquée par plus de la moitié des cadres en recherche active. Ces derniers sont aussi encore un tiers à avoir envoyé une candidature par courrier postal, une façon de se démarquer, notamment dans le cadre d'une candidature spontanée.

Au final, les cadres en recherche active ont postulé en moyenne à 11 postes contre 5 pour ceux se déclarant en veille, candidatures qui ont mené à respectivement 5 et 2 postes pour lesquels ils ont passé un entretien. ■

Les cadres demandeurs d'emploi

Les cadres au chômage ont des pratiques de recherche plus intensives

En toute logique ils sont plus actifs que les cadres en poste et même ceux en recherche active d'un nouveau poste. La quasi-totalité d'entre eux consultent les offres d'emploi et les deux tiers ont des « pratiques réseau ». Ces pratiques se font tous azimuts. Ils consultent les offres sur plus de supports en moyenne que les cadres en poste (3,3 en moyenne contre 1,8) et sont deux fois plus actifs en matière de recherche d'emploi (6 actions contre 3 en moyenne). Les offres sont consultées plus largement sur les sites d'emploi généralistes (59 %), les sites d'emploi cadre (55 %), les sites de réseaux sociaux professionnels (52 %) et les sites spécialisés

(sectoriels) à 50 %, quand les cadres en poste, en recherche active ou dans leur ensemble, privilégient les sites de réseaux sociaux et les sites d'emploi cadre.

Le suivi des demandeurs d'emploi par Pôle emploi ainsi que l'élargissement de la recherche d'emploi favorisent certainement la consultation des offres sur les sites généralistes et celui de Pôle emploi en particulier. On retrouve ces mêmes sites parmi ceux sur lesquels leur recherche est quotidienne : 43 % d'entre eux consultent les offres sur les réseaux sociaux professionnels et les sites d'emploi généralistes tous les jours et 37 % sur les sites d'emploi cadre. Et la consultation au moins hebdomadaire de ces sites est le fait de plus de 80 % des demandeurs d'emploi.

Ils ont plus souvent que les cadres en poste un ou des abonnements à des alertes ou des applications d'emploi, mais pas plus que les cadres en poste en recherche active, pour qui ces pratiques sont peu chronophages.

Les demandeurs d'emploi et les réseaux

Effet d'âge ? Ils sont moins souvent que les cadres en poste sur les réseaux sociaux, professionnels et généralistes. Et ceux qui sont inscrits sur LinkedIn ou Viadeo en ont un usage lié aux offres d'emploi et à leur visibilité par des cabinets de recrutement ou de chasse de têtes plutôt qu'au « réseautage ». Cet usage est plus souvent à l'origine de leur inscription et aussi beaucoup plus répandu que chez les cadres en poste pour ce qui est des offres : 9 demandeurs d'emploi sur 10 ont déjà consulté les offres sur les réseaux sociaux professionnels et les trois quarts y ont déjà répondu au cours des douze derniers mois, contre respectivement 75 % et 56 % des cadres en poste. En revanche, ils sont à peine plus nombreux à avoir publié des articles (47 % contre 44 % des cadres en poste) et même moins nombreux à avoir posté des messages dans des groupes de discussion (35 % contre 45 %). Au global, les cadres demandeurs d'em-

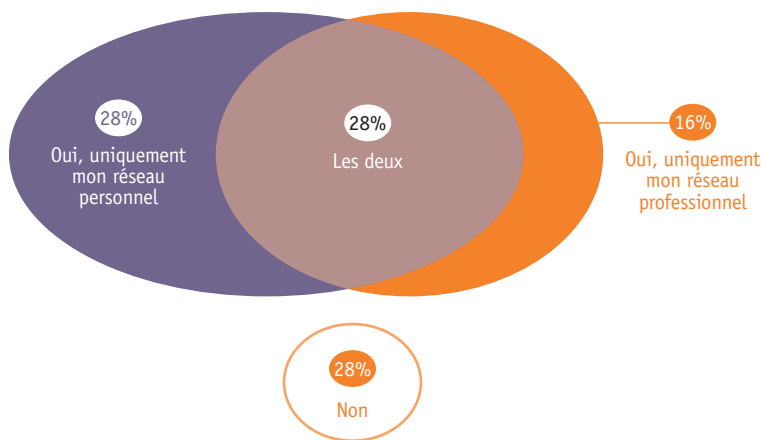
ploi sont 62 % à juger que les réseaux sociaux professionnels leur sont utiles dans leur recherche d'emploi, soit moins que les cadres en poste (cf. page 11).

Quant à leur réseau personnel ou professionnel, leur position est ambivalente ¹². Ils sont, comme les cadres en poste, convaincus de l'importance d'entretenir son réseau professionnel, à 87 % (contre 84 % des cadres en poste), et même plus convaincus que c'est tout à fait important. Et ils considèrent tout autant que le réseau est indispensable pour accéder à des opportunités d'emploi. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à le solliciter.

Toutefois, les cadres demandeurs d'emploi sollicitent moins leur réseau professionnel, peut-être réduit du fait de leur situation, et plus leur réseau personnel. Et de fait, ils jugent leur réseau moins efficace que les autres cadres pour trouver un emploi dans leur secteur : ils sont majoritaires à le trouver peu ou pas efficace (58 %) contre 21 % des cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise et 34 % des autres cadres en poste. En effet, le réseau est un peu moins souvent cité parmi les 3 moyens les plus efficaces que pour les cadres en poste, les demandeurs d'emploi plébiscitant l'offre d'emploi (cf. page 19).

12

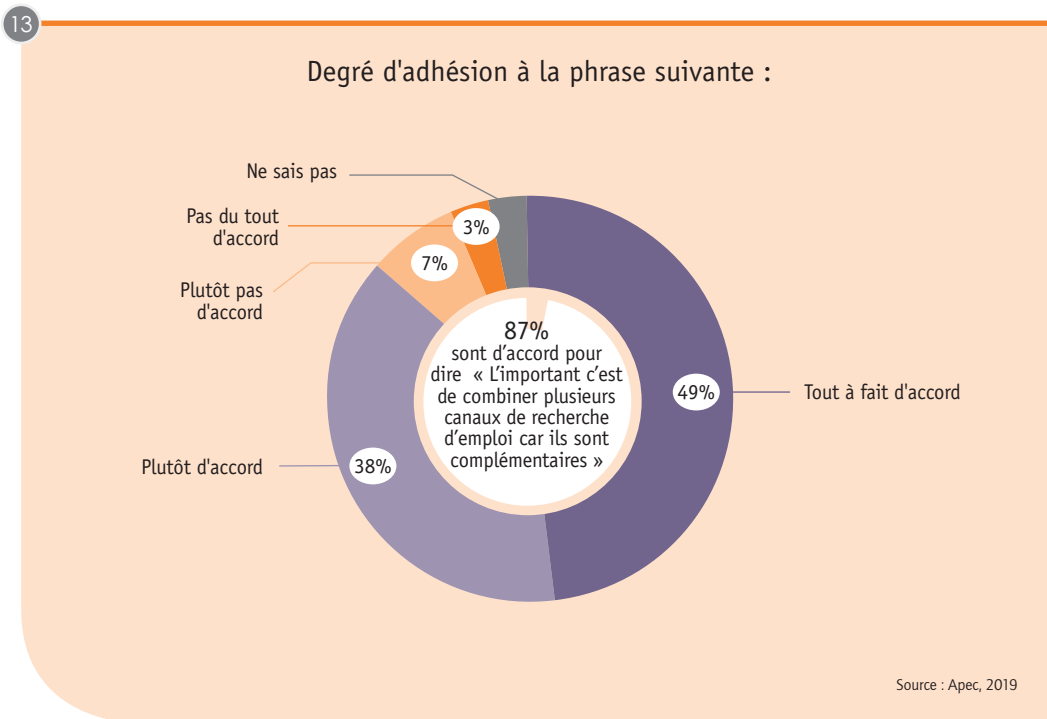
Dans le cadre de votre recherche d'emploi, avez-vous mobilisé votre réseau ?



base : cadres demandeurs d'emploi
Source : Apec, 2019

–COMBINER LES DIFFÉRENTS MOYENS EST GAGE D’EFFICACITÉ–

Les cadres s'accordent massivement à relever l'importance de l'association des différents canaux de recherche d'emploi pour gagner en efficacité : 87 % en soulignent la complémentarité ¹³.



– RÉSEAU RELATIONNEL, OFFRES ET RÉSEAUX SOCIAUX APPARAISSENT COMME LE TRIO GAGNANT EN MATIÈRE D’EFFICACITÉ –

Dans le cadre d'une recherche d'emploi, les cadres considèrent le réseau de relations (personnelles et professionnelles) et les offres d'emploi comme les deux canaux les plus performants (respectivement à 72 % et 69 %) ¹⁴. Dans une moindre mesure, ils attribuent aussi un rôle précieux aux réseaux sociaux professionnels (LinkedIn...) (60 %).

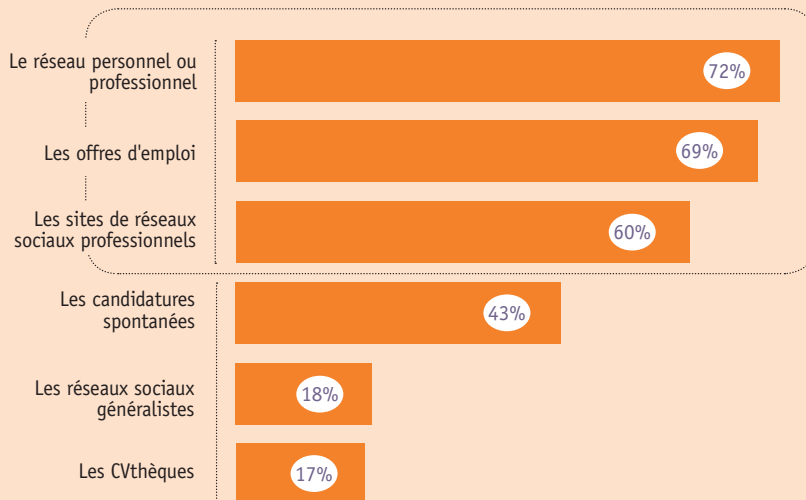
Environ deux cadres sur cinq font confiance aux candidatures spontanées pour trouver un poste. Le dépôt dans une CVthèque et le recours aux réseaux sociaux généralistes (type Facebook) sont jugés nettement moins opérants. Moins d'un cadre sur cinq est convaincu de leur efficacité.

Les cadres ayant connu une mobilité professionnelle récente et surtout les demandeurs d'emploi placent les offres d'emploi en tête de classement (69 % et 81 %). Ces derniers tablent davantage sur les offres, considérant probablement ne pas pouvoir s'appuyer suffisamment sur leur propre réseau de connaissances.

Les cadres en poste, eux, misent avant tout sur l'efficacité de leur réseau personnel et professionnel.

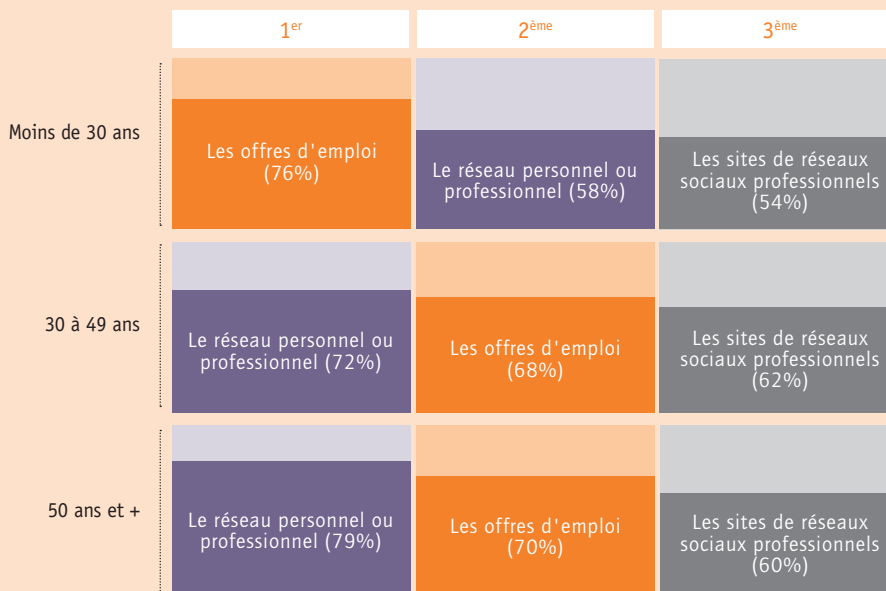
On note, par ailleurs, des différences d'efficacité perçue vis-à-vis des différents canaux de recrutement selon les tranches d'âge des cadres ¹⁵. Les plus jeunes (moins de 30 ans) privilégient les offres (76 %) et accordent moins d'importance au réseau de connaissances (58 %) et aux réseaux sociaux (54 %). À l'inverse, les plus âgés (50 ans et plus) sont plus enclins à croire fermement en leur cercle de relations et aux offres d'emploi (79 % et 70 %).

Selon vous, quels sont les 3 canaux de recherche d'emploi les plus efficaces ?
(Plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2019

Selon vous, quels sont les 3 canaux de recherche d'emploi les plus efficaces ?



Source : Apec, 2019

Paroles de cadres

LE RÉSEAU PERSO/PRO

Cadre, femme, 55 ans, en poste

« L'avantage c'est que l'on a directement le point d'entrée donc déjà cela facilite les choses. Les gens qui vous mettent en relation savent ce que vous valez, et si on vous fait cette proposition, c'est qu'il existe une chance que vous colliez au poste. Il y a donc un gain de temps et une augmentation des chances de réussite. »

LES OFFRES D'EMPLOI VIA LES JOBBARDS

Cadre, homme, 49 ans, ayant changé de poste au cours des 12 derniers mois

« Ça représente un soulagement, ça représente une aide, une assistance, ça représente une lisibilité. »

Cadre, homme, 34 ans, en recherche d'emploi

« Je dirais que c'est un vivier d'emplois, c'est un peu la source, là où on va aller chercher. Le meilleur canal c'est le jobboard parce qu'il y a une démarche active. On va avoir une vision quasi globale du marché à un instant T. Vous mettez votre profil à tel endroit et vous avez toutes les offres, si vous voulez vous y consacrer à fond, ça prend 15 jours, un mois, mais on est sûr d'avoir un boulot. »

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Cadre, homme, 34 ans, en recherche d'emploi

« Une nouveauté plutôt positive parce que ça peut parfois permettre de trouver même lorsqu'on ne recherche même pas. À la limite ça peut permettre d'être discret vis-à-vis de son employeur parce que c'est toujours délicat quand on cherche... »

Cadre, homme, 29 ans, en veille attentive

« Il y a une grande fluidité dans l'information et tout ce qui est instantanéité, ça fuse quoi. »

LES CANDIDATURES SPONTANÉES

Cadre, homme, 49 ans, ayant changé de poste au cours des 12 derniers mois

« Utiles, indispensables à l'heure actuelle, fonctionnelles. »

Cadre, homme, 29 ans, en veille attentive

« On se démarque complètement. On fait preuve d'un peu d'audace. »

Cadre, femme, 55 ans, en poste

« L'avantage c'est qu'on est maître des sociétés que l'on cible. Il y a une société avec des spécificités, on pense qu'on peut lui apporter quelque chose. On cible ce que l'on veut. »

— **LES PRATIQUES DES CADRES ET LES REPRÉSENTATIONS SE REJOIGNENT POUR L'ESSENTIEL DANS LES STRATÉGIES DES CADRES QUI ONT INTÉGRÉ UNE NOUVELLE ENTREPRISE** —

L'offre d'emploi, premier moyen cité pour ceux qui ont changé d'employeur

Parmi les cadres ayant intégré un nouveau poste au cours des douze derniers mois, 57 % ont accédé à leur nouveau poste *via* un seul moyen et, donc, 43 % par une combinaison de ces moyens.

L'offre, le réseau professionnel et personnel et les réseaux sociaux professionnels sont les plus souvent vecteurs de ce nouveau poste, utilisés seuls ou combinés ¹⁶.

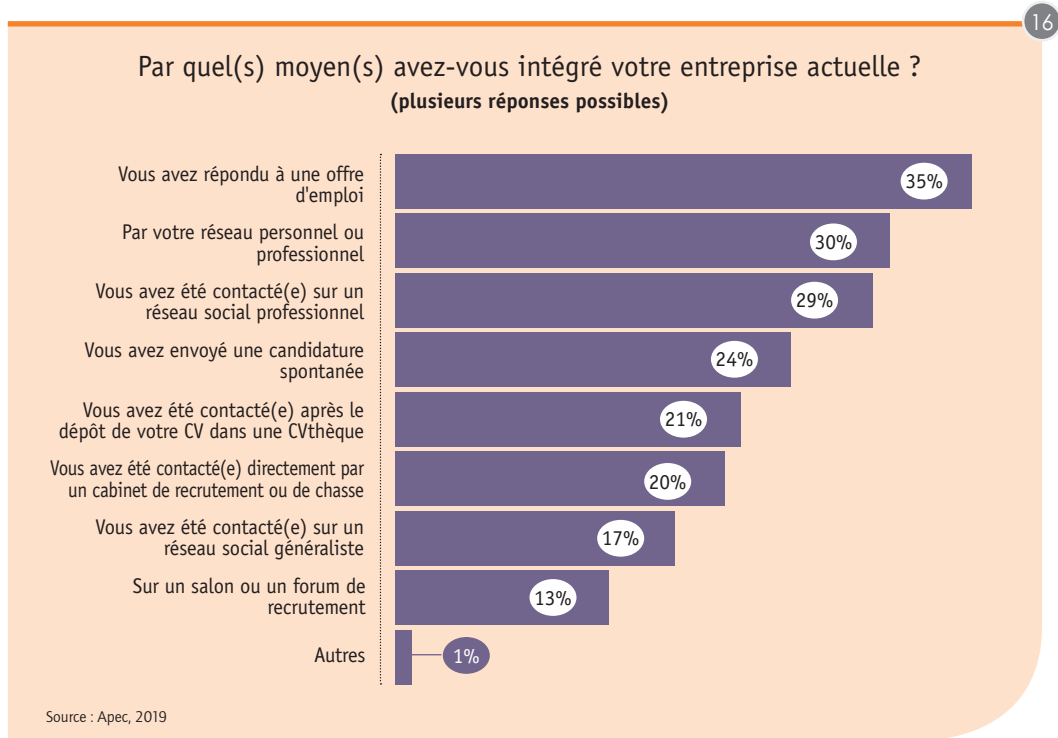
Quand un seul moyen a été cité, il s'agit d'abord de l'offre d'emploi (15 %), suivie du réseau professionnel ou personnel (11 %), des réseaux sociaux professionnels (8 %) et des candidatures spontanées (7 %). Les moyens d'approche directe suivent, avec les cabinets de recrutement et le dépôt de CV dans une CVthèque à 6 % chacun.

Les combinaisons entre les différents moyens sont très nombreuses et les résultats très dispersés

Toutefois, les combinaisons les plus fréquentes mettent en exergue le rôle des réseaux, physiques comme numériques, qui viennent souvent en appui d'autres moyens³. L'importance du réseau est aussi soulignée par le fait que les deux tiers des cadres (65 %) qui ont accédé à un poste dans une nouvelle entreprise connaissaient quelqu'un dans cette entreprise, par leur réseau personnel (40 %) et/ou par leur réseau professionnel (31 %).

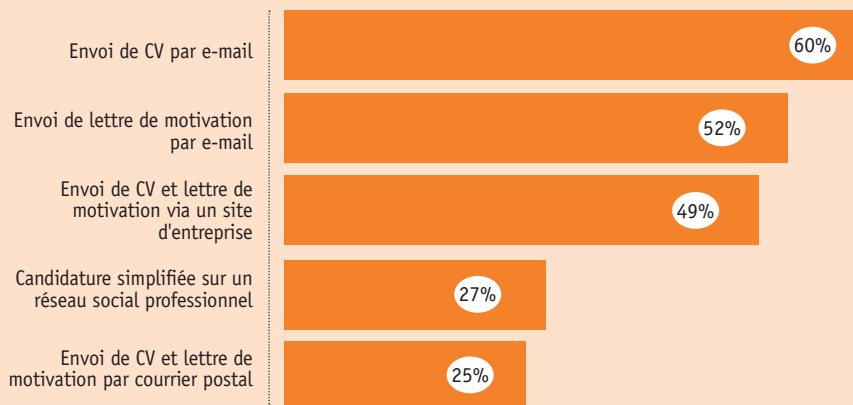
Les pratiques mises en œuvre par ceux qui ont intégré une nouvelle entreprise sont proches de celles des cadres en poste recherchant activement un nouveau poste et de ceux en veille sur le marché de l'emploi cadre, 80 % ont consulté les offres d'emploi et 52 % ont eu une pratique « réseau ».

Une partie des cadres mobiles n'étaient alors qu'en veille et ont été approchés par leur nouvel employeur. En effet, 7 % d'entre eux n'avaient postulé à aucun poste. Pour les autres, les moyens de postuler les plus courants sont l'envoi de CV et/ou lettre de motivation par mail ou *via* le site de l'entreprise, par lesquels notamment ces cadres ont postulé à 12 postes en moyenne au cours de l'année précédente ¹⁷. ■



³ Offre + candidature spontanée, réseau professionnel et personnel + réseaux sociaux, offre + réseau professionnel et personnel, offre + réseaux sociaux, CVthèque + réseau professionnel et personnel, candidature spontanée + réseaux sociaux, cabinet de recrutement + réseau professionnel et personnel et CVthèque + réseaux sociaux sont les plus courantes.

Au cours des 12 mois précédant votre prise de poste, avez-vous postulé par...
(plusieurs réponses possibles)



Base : cadres ayant intégré leur entreprise actuelle au cours des 12 mois précédents
Source : Apec, 2019

– DES RECHERCHES D'EMPLOI COMPLÉTÉES PAR DES ACTIONS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT –

S'il est important pour les cadres, dans leur démarche de recherche d'emploi, de regarder les offres d'emploi, d'être présents sur les réseaux sociaux et d'entretenir leur réseau, il est également essentiel pour eux d'être au clair sur la nature du poste visé et sur les objectifs à se fixer. C'est tout le rôle de l'accompagnement qui tend à guider et à étayer leur stratégie.

Le propre des populations cadres est d'être en réflexion constante sur leur carrière, à « l'écoute », voire à l'affût des opportunités du marché. Pour cela, ils n'hésitent pas à se faire accompagner, à se renseigner, à se former, certes de façon plus soutenue lorsqu'ils sont en recherche active, mais pas uniquement.

Ainsi, la moitié des cadres ont suivi une des actions suivantes au cours des deux dernières années :

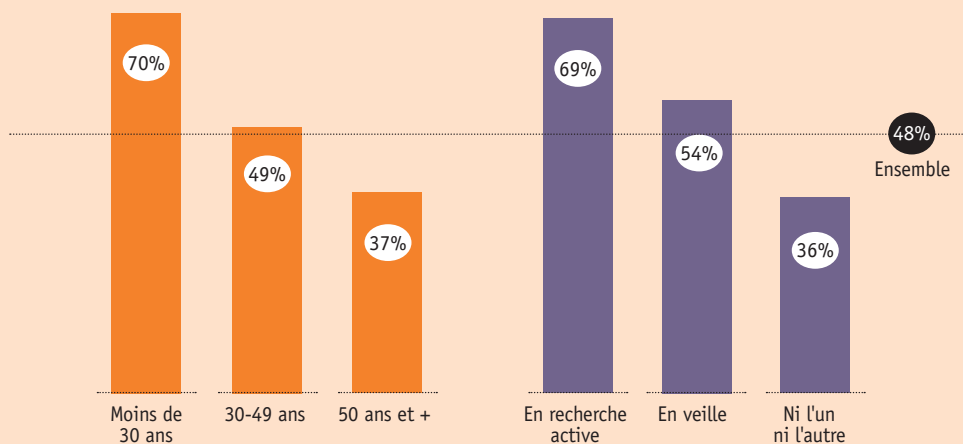
- 21 % des cadres ont effectué un bilan de compétences. Les hommes légèrement plus que les femmes

(23 % *versus* 18 %). Les jeunes davantage que les seniors (29 % *versus* 18 %). Les demandeurs d'emploi moins que la moyenne (16 %).

- 8 % ont suivi une formation dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF), 15 % une formation d'un autre type et 13 % ont fait appel à des Mooc (cours en ligne – Massive Open Online Courses).
- 14 % ont regardé des tutoriels sur Internet dédiés ou en lien avec la recherche d'emploi.
- 11 % ont assisté à des ateliers orientés sur les techniques de recherche et destinés à les aider à se perfectionner dans ce domaine. Un peu plus d'un demandeur d'emploi sur trois a suivi ce type de sessions de formation.

D'une manière générale, on s'aperçoit que plus les cadres sont jeunes et/ou en recherche active d'un nouvel emploi et plus ils mettent en place des initiatives de ce type ¹⁸.

Part des cadres ayant suivi au moins une action de formation au cours des deux dernières années



Source : Apec, 2019

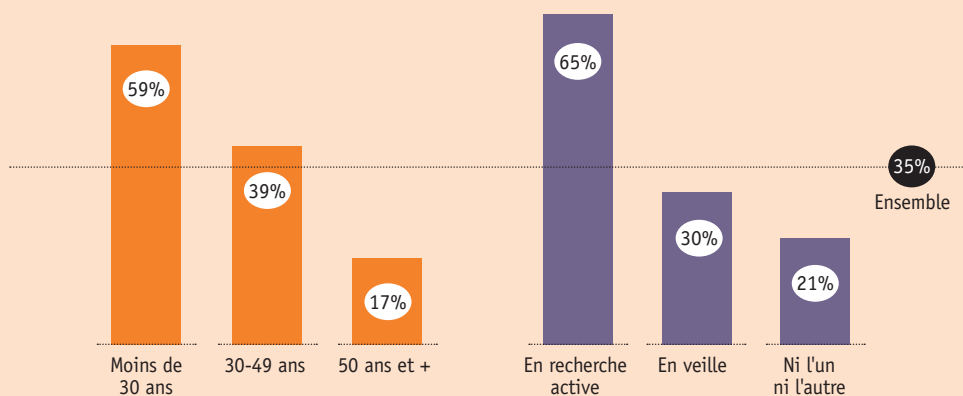
En ce qui concerne l'accompagnement à proprement parler, 35 % se sont fait aider durant les deux années passées :

- 21 % par un ou des acteurs institutionnels (Pôle emploi, Apec...);
- 17 % par un cabinet de recrutement, les cadres masculins en plus forte proportion que leurs homologues féminines (18 % *versus* 14 %);

- 11 % des jeunes (18-29 ans) par une mission locale;
- 8 % par un coach ou un consultant;
- 5 % par un cabinet d'outplacement, dont 12 % parmi ceux ayant intégré une nouvelle entreprise dans l'année.

Comme dans le suivi des actions de formation, la jeunesse et l'intensité de recherche sont des facteurs favorisant le recours à des structures accompagnantes ¹⁹.

Part des cadres ayant eu recours à une structure accompagnante au cours des deux dernières années



Source : Apec, 2019

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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.

DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- *Note de conjoncture du 2^e trimestre 2019*, avril 2019.
- *Attractivité du Centre – Val de Loire : des cadres franciliens prêts à rejoindre la région sous conditions*, mars 2019.
- *Prévisions Apec 2019 : la vitalité de l'emploi cadre se confirme*, février 2019.
- *Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques*, décembre 2018.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site corporate.apec.fr > rubrique **Nos études**



corporate.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1180-7
JUIN 2019

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Laurence Bonnevaux, Sylvie Hestin et France Lhermitte.

Maquette : Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre 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).