

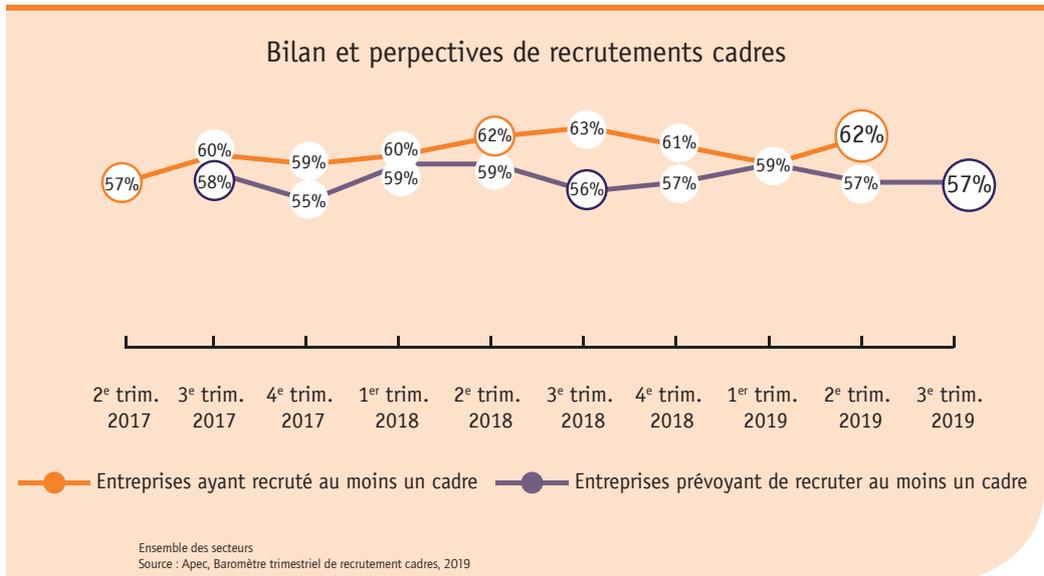


–NOTE DE CONJONCTURE APEC 3^E TRIMESTRE 2019

JUILLET 2019

Des intentions de recrutement de cadres toujours élevées

« Comme depuis plusieurs trimestres consécutifs, près de 6 entreprises sur 10 envisagent de recruter au moins un cadre au cours du 3^e trimestre 2019. Ce haut niveau d'intentions formalise la bonne orientation du marché de l'emploi cadre, même si davantage d'entreprises déclarent percevoir une situation économique délicate et vouloir réduire leur volume de recrutements de cadres. Les secteurs traditionnellement moteurs de l'emploi cadre, tels que les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le secteur du conseil, affichent encore des intentions de recrutement élevées tout en présentant des tensions récurrentes pour certains profils de cadres » affirme Bertrand Hébert, directeur général de l'Apec.



Le marché de l'emploi cadre reste bien orienté, et ce indépendamment de l'instabilité et de l'incertitude qui caractérisent la situation économique internationale : près de 6 entreprises sur 10 prévoient de recruter un cadre au cours du 3^e trimestre 2019.

Pour autant les entreprises font preuve de prudence et le ralentissement déjà perceptible le trimestre précédent semble se confirmer. Si les entreprises sont toujours aussi nombreuses à recruter, elles semblent vouloir réduire la voilure avec un volume d'embauches de cadres à venir un peu moins important. Elles sont également plus nombreuses à percevoir une situation économique plus délicate. Cette perception n'est pas seulement prégnante dans l'industrie mais concerne également les activités informatiques jusque-là en pleine confiance.

— **LA CROISSANCE MARQUE LE PAS EN 2019** —

L'érosion progressive de la croissance hexagonale semble se confirmer. En effet, après avoir augmenté de 2,4 % en 2017 et de 1,7 % en 2018, le PIB ne progresserait que de 1,3 % en 2019 selon la dernière note de conjoncture de l'Insee. Cette fragilisation de la croissance française est liée en partie au ralentissement et aux incertitudes qui pèsent sur le commerce mondial. Les règles du jeu du commerce international sont soumises à rude épreuve avec l'escalade de la guerre commerciale sino-américaine et la multiplication des mesures protectionnistes. Ainsi, après avoir apporté une contribution positive à la croissance 2018, le solde du commerce extérieur de la France devrait se détériorer. La perspective d'un Brexit sans accord et le rétablissement des taxes douanières pourraient aggraver la situation.

En revanche sur le plan interne, le climat des affaires s'est redressé après avoir atteint un point en bas en décembre 2018. Les mesures d'urgence sociale et économique ont contribué à doper le pouvoir d'achat des ménages même si ces derniers ont privilégié, dans un premier temps, une épargne de précaution à l'accroissement de leurs dépenses de consommation. Celles-ci gagneraient en vigueur en 2019 parallèlement à une baisse graduelle de leur épargne. La consommation des ménages progresserait, selon l'Insee, de 1,3 % en 2019 (après +0,9 % en 2018) et serait l'un des deux moteurs principaux de la croissance. L'autre moteur, l'investissement formalisé par la formation brute de capital fixe (FBCF), confirme sa robustesse avec une progression en 2019 qui devrait rester importante (+2,3 %) mais un peu moins dynamique qu'en 2018 (+2,8 %). Ce sont toujours les entreprises qui se mon-

treraient les plus actives en matière de dépenses d'investissement même si dans les services, elles devraient revoir à la baisse leur propension à investir. Les collectivités publiques renforceraient, également, leurs investissements avant les élections municipales de 2020. Quant aux dépenses des ménages en biens immobiliers, elles se contracteraient de nouveau, renforçant la tendance à la baisse des mises en chantier dans la construction.

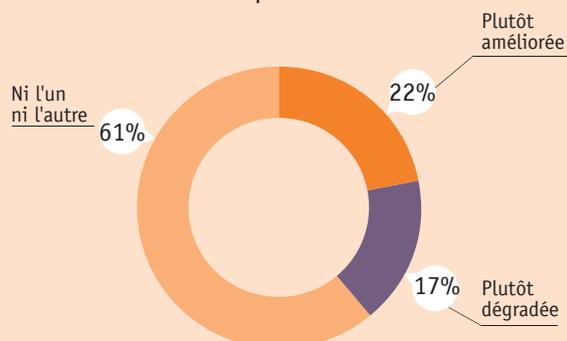
Toujours selon l'Insee, cette croissance modérée n'obérerait pas la progression des créations d'emploi. Au premier trimestre, l'emploi marchand a ainsi gagné 92 000 postes avec notamment des contributions positives des secteurs de l'industrie et de la construction. Sur l'ensemble de l'année 2019, ce sont quelques 213 000 emplois salariés marchands qui seraient créés après 167 000 en 2018. Dans ce contexte, le taux de chômage, après avoir atteint 8,7 % cet hiver, poursuivrait son recul à 8,3 % à l'automne 2019, bien aidé par le ralentissement de la population active.

— **LES ENTREPRISES RESENTENT UNE DÉGRADATION DE LEUR SITUATION ÉCONOMIQUE** —

L'instabilité du contexte économique est ressentie avec acuité par les entreprises interrogées en juin 2019 dans le cadre du baromètre trimestriel de l'Apec. Seulement 22 % d'entre elles affirment que leur situation économique s'est améliorée contre 29 % il y a un an à la même période. Désormais, 17 % des entreprises estiment que leur environnement s'est dégradé soit la proportion la plus élevée depuis 2015. Ce constat doit toutefois être nuancé, la grande majorité des structures estimant que leur situation économique est identique à celle de l'an dernier.

À l'exception notable du secteur de la banque-assurance qui affiche une part plus importante d'entreprises se prévalant d'un contexte économique en amélioration, les autres secteurs d'activités sont plus circonspects avec une confiance qui semble écornée. Ce sont les entreprises industrielles qui semblent les plus affectées : un quart d'entre elles estiment que leur situation s'est dégradée soit une proportion supérieure à celles affichant une embellie (18 %). Les activités informatiques montrent également des signes d'inquiétude bien plus prégnants qu'un an auparavant : seulement 38 % d'entre elles estiment que leur environnement s'améliore contre 56 % il y a un an (-18 points). Très largement minoritaire l'an dernier (4 %), la part des entreprises de services numériques affirmant évoluer dans un contexte dégradé s'est considérablement renforcée (14 %).

Part des entreprises déclarant que leur situation économique s'est depuis un an...



Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutements cadres, 2019

LES RECRUTEMENTS RÉALISÉS AU COURS DU 2^E TRIMESTRE 2019 SE MAINTIENNENT À HAUT NIVEAU

Le contexte économique ambiant ne semble pas avoir perturbé les recrutements de cadres. En effet, 62 % des entreprises de plus de 100 salarié-e-s interrogées dans le cadre du baromètre trimestriel de l'Apec ont recruté au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2019 soit une proportion identique à celle mesurée un an auparavant. Ce haut niveau de réalisation est cohérent avec les prévisions émises au cours du trimestre précédent. Pour autant, les dynamiques sectorielles ne sont pas homogènes. Si les secteurs de la banque-assurance, des activités informatiques et à un degré moindre des activités médico-sociales peuvent se prévaloir d'une progression des réalisations en matière de recrutement, il en va tout autrement dans d'autres secteurs. C'est notamment le cas de l'industrie et de l'ingénierie R&D qui enregistrent un recul

certain des réalisations de recrutements d'au moins un cadre (- 6 points). En revanche, dans le commerce-transport et dans le conseil et services aux entreprises, le *statu quo* est de mise.

LES PERSPECTIVES POUR L'EMPLOI CADRE AU 3^E TRIMESTRE SE MAINTIENNENT À HAUT NIVEAU

57 % des entreprises de plus de 100 salarié-e-s interrogées en juin 2019 sur leurs prévisions au 3^e trimestre 2019 envisagent de recruter au moins un cadre. Cette proportion, en très légère progression sur un an (+1 point), reste très élevée au regard de l'historique de la mesure. Elle est la traduction d'un besoin important de compétences cadres, dans une dynamique structurelle engagée en matière de transformations dans les entreprises (digitalisation, transition énergétique, nouveaux modes d'organisation, etc.). ■

Méthodologie de la note de conjoncture

Le baromètre trimestriel de recrutements cadres : un panel de 750 entreprises de plus de 100 salarié-e-s représentatives du secteur privé. L'interrogation téléphonique a été confiée en juin 2019 à la société Praxidia.

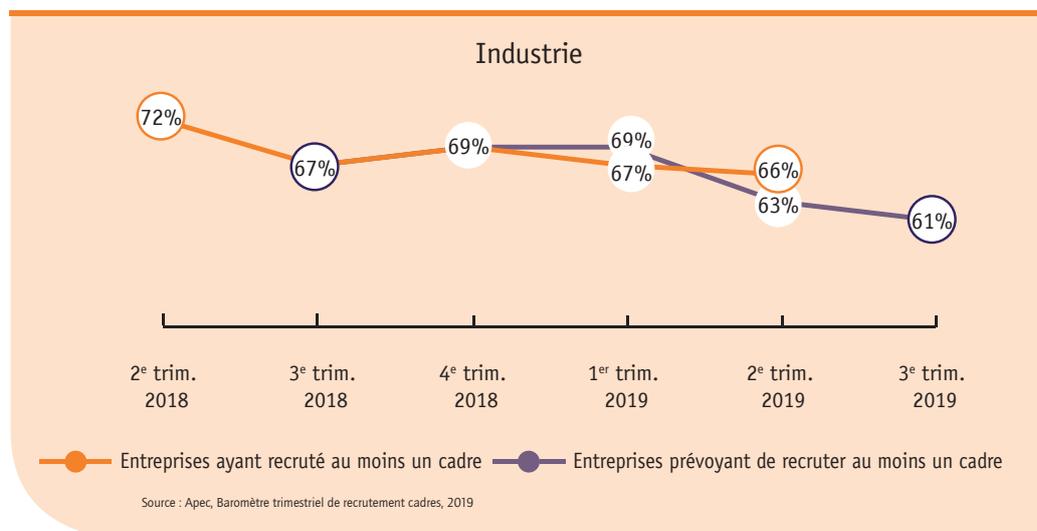
L'enquête de suivi des offres d'emploi et de tension : 1 452 entreprises et cabinets de recrutement ayant confié une offre d'emploi à l'Apec au 4^e trimestre 2018 ont été interrogés en avril 2019 sur le recrutement lié à une offre et, le cas échéant, sur les difficultés rencontrées. Pour tenir compte des spécificités de recrutement des ESN (entreprises de services du numérique, nouvelle appellation des sociétés de service en ingénierie informatique), elles font l'objet d'une interrogation spécifique qui conduit à produire des résultats concernant le recrutement hors ESN. Les données concernant la tension les intègrent.

1 487 postes à pourvoir ont été renseignés. Les résultats sont redressés de façon à être représentatifs des offres d'emploi confiées à l'Apec au cours du trimestre de référence par les entreprises et cabinets de recrutement. L'interrogation téléphonique et par Internet a été confiée à la société Praxidia.

-BAROMÈTRE DU RECRUTEMENT CADRES : TENDANCE PAR SECTEUR-

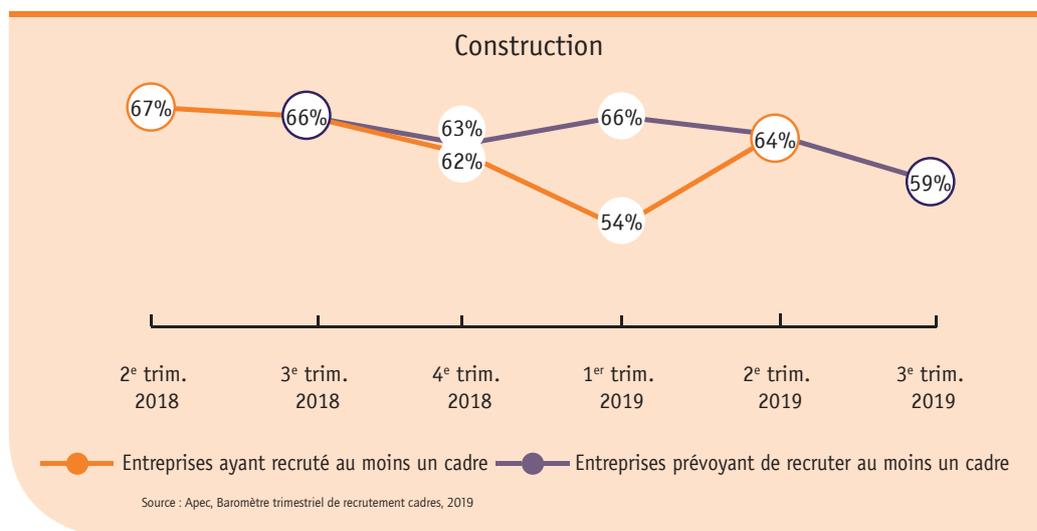
Les entreprises **industrielles** de plus de 100 salarié-e-s semblent vouloir réduire la voilure. Elles sont en proportion, moins nombreuses, à avoir recruté au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2019 qu'un an aupa-

ravant : 66 % contre 72 %. Les prévisions des intentions de recrutement sont également orientées à la baisse par rapport à l'an dernier.

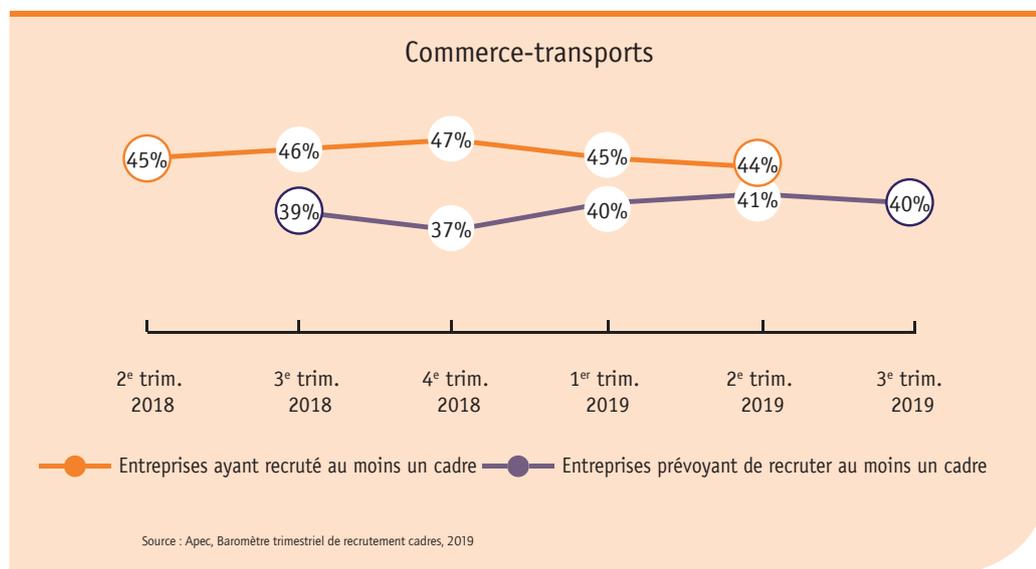


Dans le secteur de la **construction**, le niveau de réalisations s'érode sur un an (-3 points). S'agissant des prévisions des intentions de recrutement, les entreprises font preuve de prudence avec un recul de 7

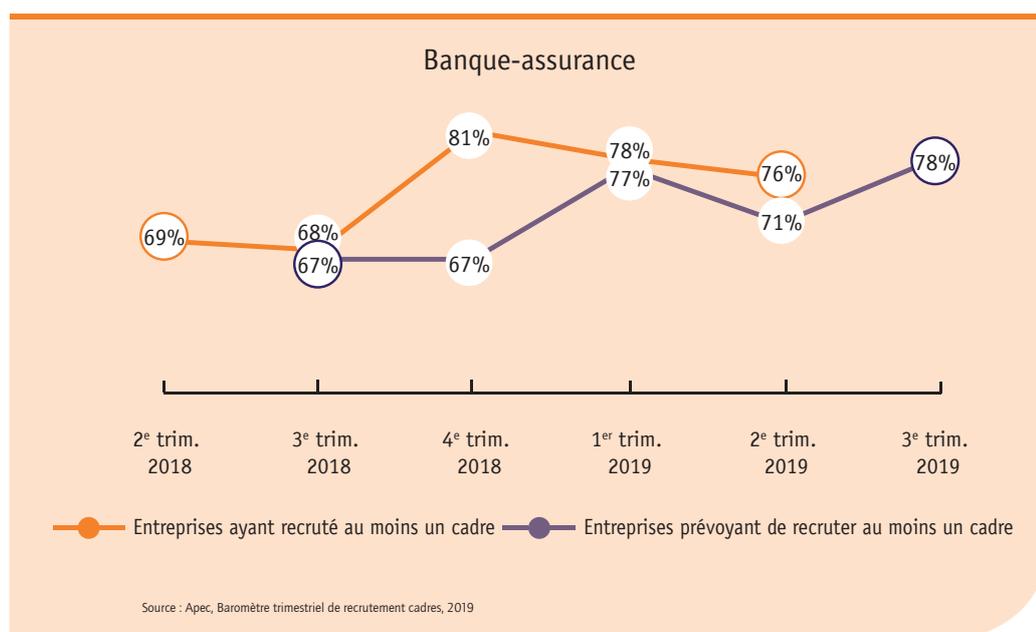
points. Il est vrai que la baisse des dépenses des ménages en biens immobiliers et des mises en chantier réduit leurs perspectives.



C'est le *statu quo* dans le **commerce et les transports** avec des réalisations et des intentions de recrutement sensiblement identiques à ce que l'on observait il y a un an.

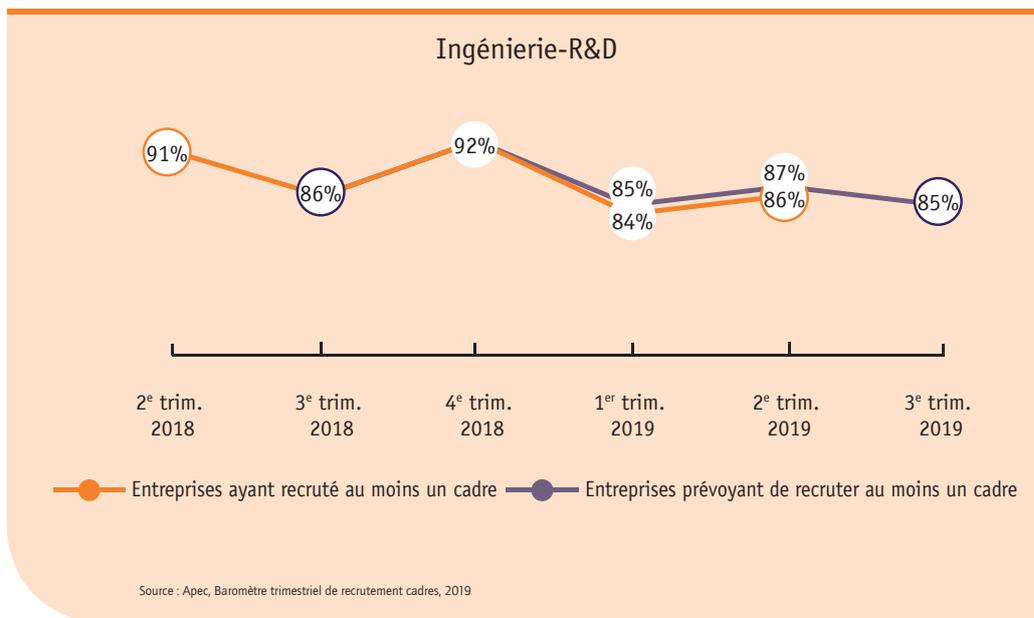


Dans la **banque-assurance**, les niveaux de réalisation et d'intention de recrutement progressent sensiblement avec respectivement + 7 points et + 11 points par rapport à l'an dernier. À noter que les réalisations sont supérieures aux prévisions recueillies au cours du trimestre précédent.



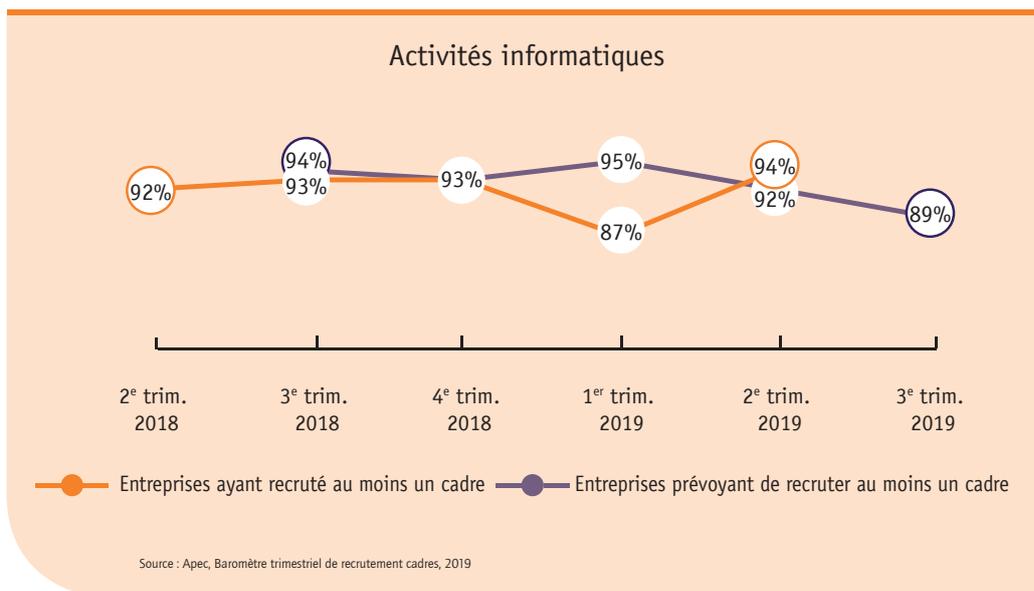
Dans l'**ingénierie - R&D**, 86 % des entreprises de plus de 100 salarié-e-s ont recruté au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2019, un niveau qui s'inscrit en retrait (-5 points) mais qui reste très élevé. Les

prévisions sont dans la même tonalité avec 85 % des entreprises envisageant de recruter au cours du 3^e trimestre 2019.



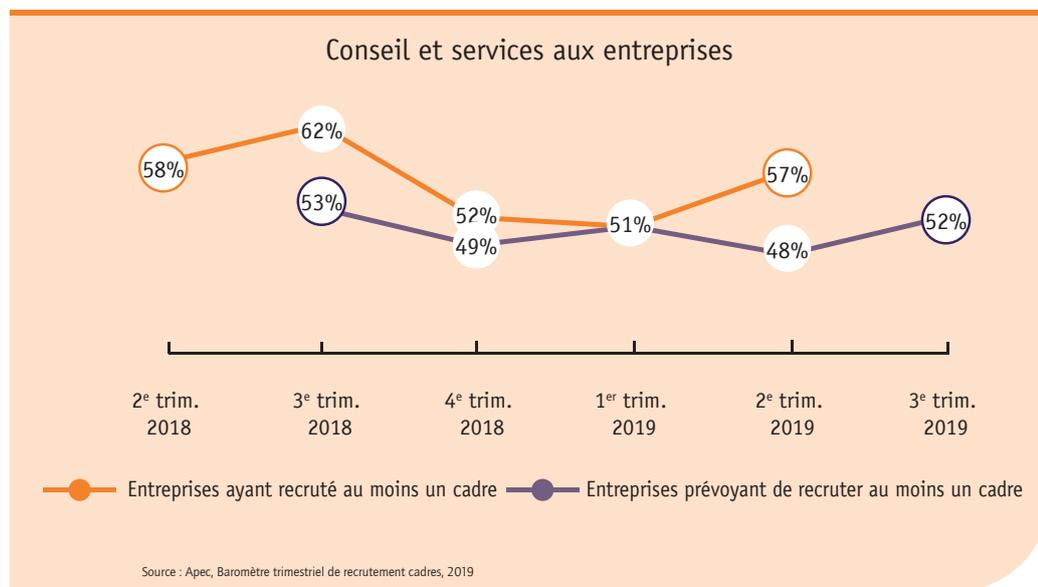
Le besoin de compétences cadres dans les **activités informatiques** ne se dément pas. Plus de 9 entreprises sur 10 ont recruté au moins un cadre au cours

du 2^e trimestre 2019. À noter le bémol côté prévisions avec des intentions en léger retrait par rapport à l'année précédente.



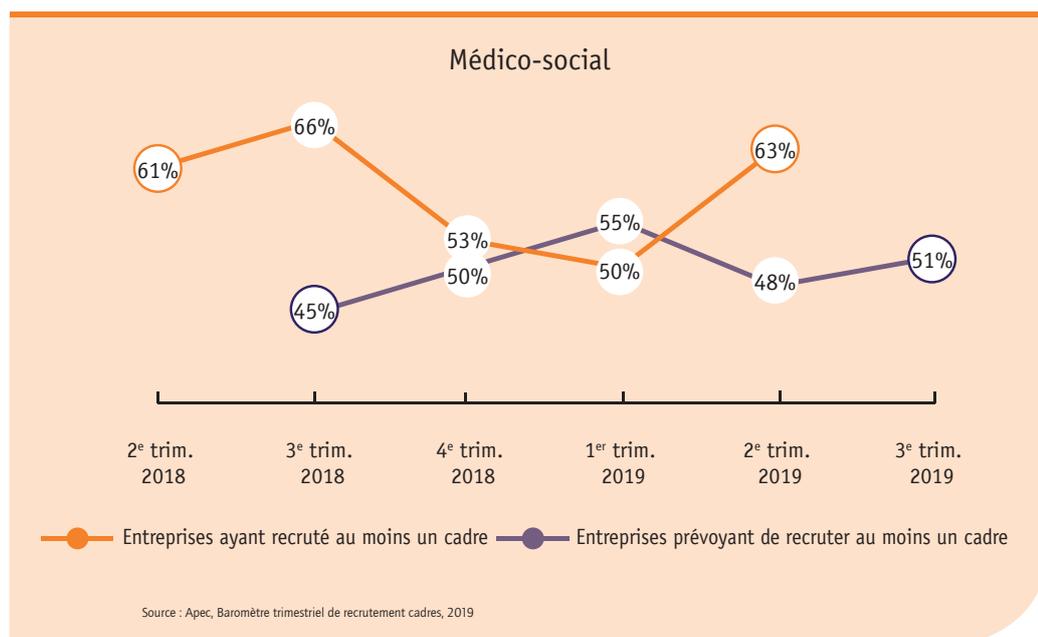
Dans le **conseil et les services aux entreprises**, on peut noter une quasi-stabilité des réalisations avec 57 % des entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2019. Ces réalisations sont

nettement supérieures aux prévisions recueillies au cours du trimestre précédent. Pour le 3^e trimestre 2019, les intentions de recrutements sont stables.



Le secteur **médico-social** peut se prévaloir d'une bonne dynamique avec 63 % des entreprises ayant procédé au recrutement d'au moins un cadre au cours du 2^e trimestre 2019 (+2 points sur un an). Les réali-

sations sont nettement supérieures aux prévisions émises au cours du trimestre précédent. Côté intentions, la moitié des entreprises envisage de recruter au moins un cadre au 3^e trimestre 2019.



–VOLUME DE RECRUTEMENTS–

Les entreprises ayant procédé à des recrutements de cadres au cours du 2^e trimestre 2019 sont aussi nombreuses que l'an dernier à la même période. Pour autant, elles l'ont fait dans des proportions nettement moins importantes. En effet, 39 % d'entre elles déclarent un volume d'embauches supérieur à celui d'il y a un an, soit une proportion en forte baisse (-7 points). Dans le même temps, elles sont plus nombreuses à avoir réduit la voilure : 24 % des entreprises déclarent des volumes de recrutements moins importants (+7 points).

Cette contraction du volume de recrutements est prégnante notamment dans l'industrie et la construction où la proportion d'entreprises déclarant des embauches plus nombreuses s'érode fortement (respectivement -19 points et -20 points).

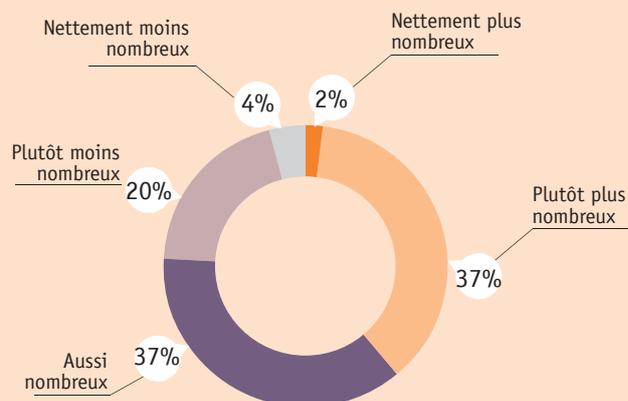
Le secteur moteur de l'emploi cadre n'est pas épargné par ce phénomène. Ainsi dans l'informatique, si la majorité des entreprises (54 %) déclarent avoir

procédé à des volumes de recrutements plus importants, cette part est en baisse de 9 points au profit de celles affirmant avoir moins recruté dont la proportion se renforce singulièrement (+18 points).

Si le conseil et les services aux entreprises sont logés à la même enseigne que les activités informatiques, c'est le *statu quo* qui prévaut dans l'ingénierie R&D. Dans ce secteur, 40 % des entreprises ayant procédé à des recrutements l'ont fait dans des proportions identiques à celles de l'an dernier.

Trois secteurs sont à contre-courant de la tendance générale. La banque-assurance, le commerce – transport et le médico-social peuvent se prévaloir d'un meilleur positionnement. En effet, dans chacun de ces trois domaines d'activités, la part des entreprises déclarant des volumes de recrutements supérieurs à ceux de l'an dernier progresse alors que la proportion de celles déclarant moins d'embauches est en retrait. ■

Par rapport à la même période il y a un an, les recrutements de cadres dans votre entreprise sont-ils actuellement...



En % d'entreprises ayant recruté des cadres au 2^e trimestre 2019
Source : Apec, Baromètre trimestriel de recrutement cadres, 2019

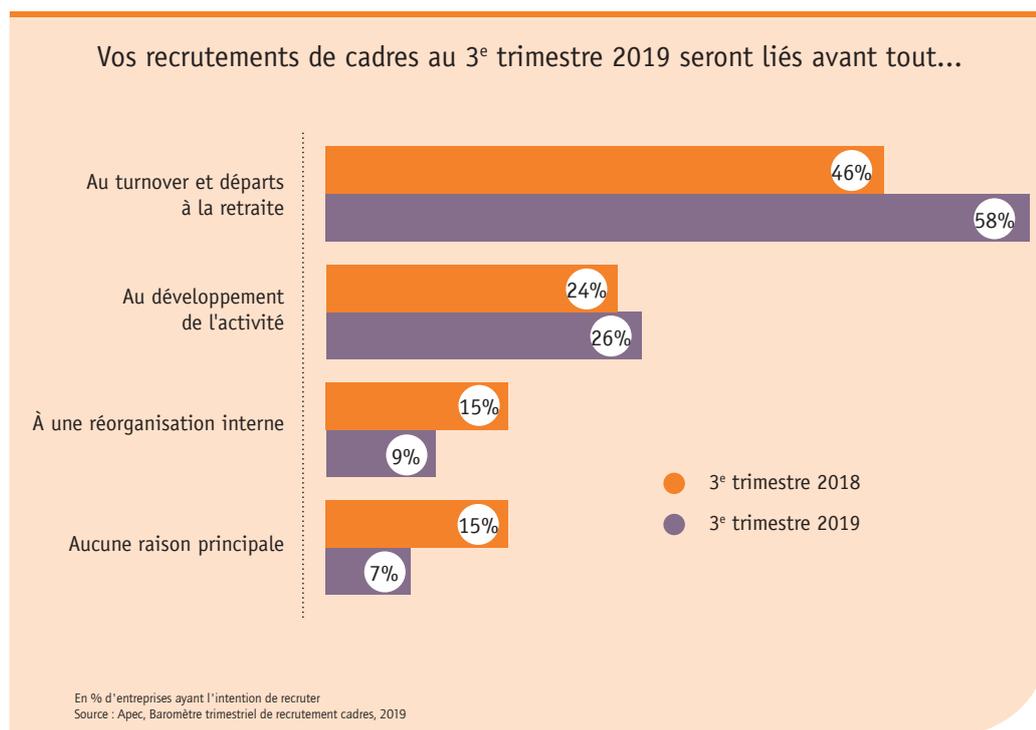
–EXPLICATIONS AVANCÉES PAR LES ENTREPRISES–

Les entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au cours du 3^e trimestre 2019 avancent comme explication principale la nécessité de pallier au turnover et/ou à des départs à la retraite. Elles sont ainsi 58 % à avancer ce motif, une proportion en forte progression sur un an (+12 points). La part d'entreprises évoquant le développement de l'activité pour expliquer leurs recrutements à venir se renforce légèrement (+2 points) et s'établit à 26 %. En revanche, la proportion de celles recrutant des cadres dans l'optique d'une réorganisation interne se réduit fortement par rapport à l'an dernier (9 % soit -6 points).

L'industrie, le commerce-transport, la banque-assurance ou encore le médico-social s'inscrivent dans cette

tendance avec des recrutements liés avant tout au turnover et ou aux départs à la retraite. Les activités informatiques, quant à elles, se démarquent avec le développement de l'activité qui reste (70 % des cas) le principal motif évoqué pour expliquer les recrutements à venir, très loin devant le turnover et les départs à la retraite.

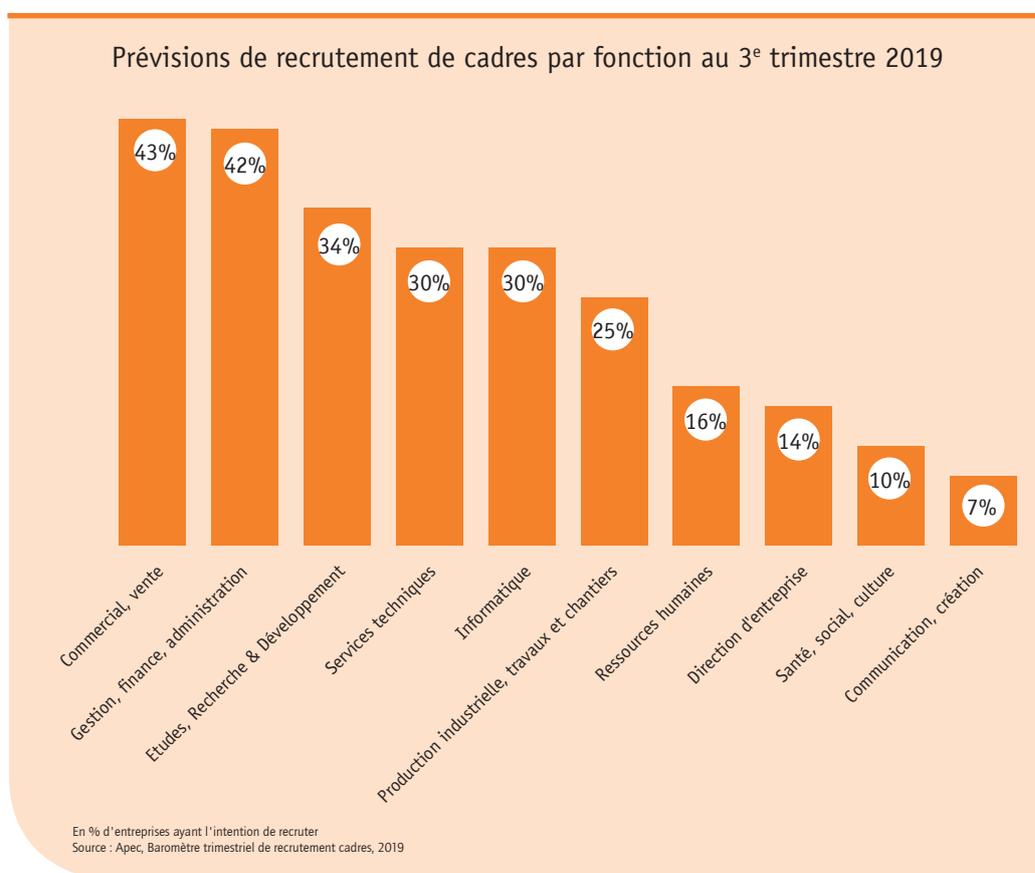
Dans l'ingénierie- R&D, en revanche, la part des entreprises ayant procédé à des recrutements pour faire face à un développement de leur activité est en fort recul (-12 points). Ce n'était pas le cas l'an dernier à la même période où le développement de l'activité était le motif d'embauches de cadres le plus souvent évoqué. ■



–POSTES PROPOSÉS–

Comme chaque trimestre, les entreprises ayant l'intention de recruter sont avant tout en quête de cadres de la fonction commercial, vente (43 %). Elles expriment également des besoins marqués dans les fonctions support gestion, finance, administration (42 %). Les recruteurs ne négligent pas, loin s'en faut,

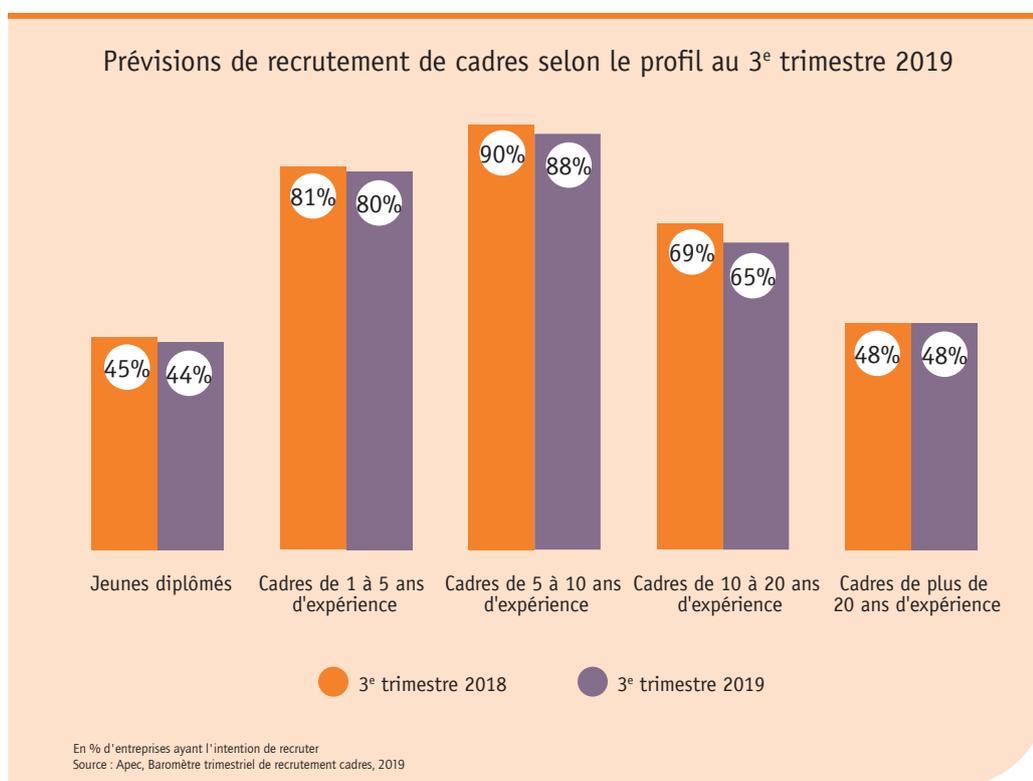
d'autres domaines de compétences, notamment les études et la R&D qui devraient concerner plus d'un tiers des entreprises envisageant de recruter mais aussi les services techniques (30 %), l'informatique (30 %) ou encore la production industrielle, chantier (25 %). ■



–PROFILS RECHERCHÉS–

Pour le 3^e trimestre 2019, les cadres de cinq à dix ans d'expérience seraient sans surprise les plus recherchés. Cela concernerait 88 % des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre. Les cadres de un à cinq ans d'expérience seraient également particulièrement sollicités avec 8 entreprises sur 10 qui prévoient de jeter leur dévolu sur ce type de profil. Elles devraient aussi se tourner vers ceux bénéfici-

ant d'un plus grand vécu professionnel : plus des 2 tiers des entreprises envisagent d'embaucher des cadres ayant entre dix et vingt ans d'expérience et 48 % prévoient de cibler les plus confirmés (plus de 20 ans d'expérience). Enfin, les entreprises restent également ouvertes aux jeunes diplômés de moins d'un an d'expérience (44 %). ■



–ENQUÊTE DE TENSION–

– LES CANDIDATURES

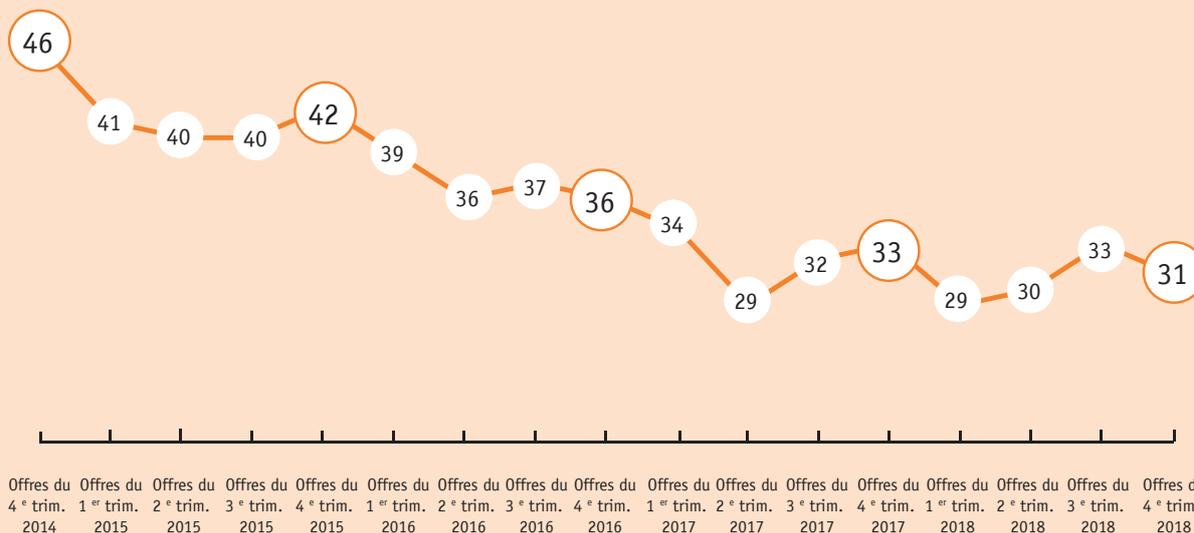
Les offres d'emploi diffusées par l'Apec au quatrième trimestre 2018 ont suscité en moyenne 31 candidatures, contre 33 un an auparavant. La baisse tendancielle des candidatures perdure, mais elle ralentit. Les nombres de postulants aux offres publiées aux 2^e et 3^e trimestres semblent s'être stabilisés autour de 30 lors des précédents trimestres.

Les offres en communication-création et en ressources humaines, qui ont connu une forte baisse des candidatures plusieurs années de suite, bénéficient de la décélération générale et présentent une évolution sur un an globalement conforme à la moyenne. Avec respectivement 53 et 40 candidatures en moyenne, ces fonctions se situent dans le trio des fonctions les

plus attractives selon le critère du nombre de réponses aux offres d'emploi, avec la gestion-finance-administration (43).

Si les écarts du nombre moyen de candidatures tendent à se réduire dans le temps entre les fonctions, ils restent importants et varient du simple au triple. Quatre fonctions se situent en deçà de la moyenne : santé-social-culture (18), production industrielle-travaux et chantier (19), études-R&D (22) et informatique (23). Les offres en santé-social-culture et en production industrielle-travaux et chantier ont recueilli bien moins de candidatures que l'an passé (respectivement 10 et 6 de moins). Les postes en informatique se démarquent avec une évolution à la hausse des postulants (+3). Cette fonction, qui a souvent été celle attirant le moins de candidats, est remontée de 3 places dans le classement en un an.

Nombre moyen de candidatures par offre d'emploi



Source : Apec, enquête de suivi des offres

LE TAUX DE FINALISATION DES RECRUTEMENTS

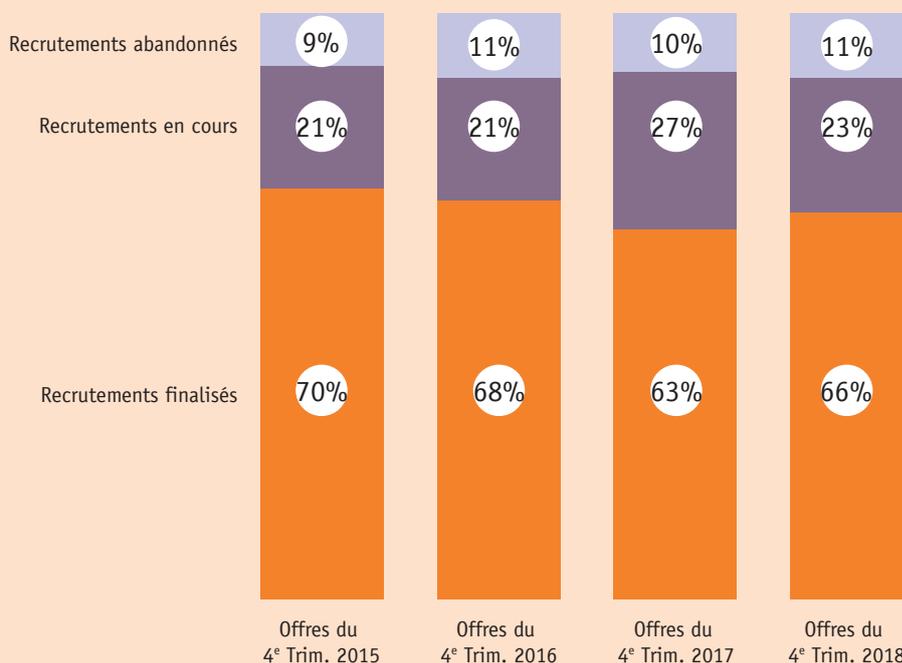
Trois à six mois après leur publication, 66 % des offres d'emploi publiées par l'Apec au quatrième trimestre 2018 ont donné lieu à une embauche effective, contre 63 % un an plus tôt. Le taux de finalisation des recrutements s'est amélioré alors même que le nombre moyen de candidatures a continué de fléchir. Ce constat rappelle que la quantité de candidatures reçues n'est pas le seul déterminant du succès des recrutements.

Le taux de finalisation a progressé pour toutes les fonctions, en dehors des offres des services techniques (65 % contre 69 % il y a un an) et de la

fonction production industrielle-travaux et chantier (54 % contre 60 %). L'augmentation des créations de postes parmi les recrutements lancés (52 % contre 45 % il y a un an pour les services techniques et 59 % contre 49 % en production industrielle-travaux et chantier) a contribué à allonger les délais de recrutements.

L'amélioration des délais de recrutement apparaît particulièrement notable en communication-crétion, fonction qui était déjà la mieux positionnée il y a un an. Passant de 78 % à 91 %, le taux de finalisation des recrutements se situe à un niveau jamais atteint par aucune fonction depuis le début de la mesure en 2010. Les postes en ressources humaines sont également bien plus souvent pourvus qu'il y a un an (84 % contre 71 %), de même que ceux en commercial-marketing (70 % contre 61 %).

Taux de finalisation du recrutement 3 à 6 mois après la parution de l'offre
Offres d'emploi du 4^e trimestre 2018



Source : Apec, enquête de suivi des offres

LES RECRUTEMENTS EN COURS ET ABANDONNÉS

L'amélioration du taux de finalisation résulte d'un raccourcissement des délais d'embauche. En effet, les recrutements toujours en cours trois à six mois après la parution de l'offre sont moins nombreux qu'un an auparavant (23 % contre 27 %) et les abandons équivalents (11 %). Dans les deux cas, le manque de candidatures adéquates est le motif le plus cité par les recruteurs.

Les postes en production industrielle-travaux et chantier et en études-R&D sont plus longs à pourvoir que les autres (31 % des recrutements sont toujours en cours), et ce de manière récurrente. En production industrielle-travaux et chantier, les abandons de recrutements atteignent 16 %. Ils reflètent le découragement des recruteurs face à la pénurie de candidats.

La fonction gestion-finance-administration, qui présente un taux de finalisation des recrutements assez favorable (71 % contre 67 % en moyenne), se singularise avec une part des abandons de recrutements relativement élevés (12 %) au regard des postes toujours ouverts (17 %). Autrement dit, passé le délai de trois à six mois, le risque de renoncer à recruter est plus élevé pour ces postes que ceux des autres fonctions.

Les abandons de recrutements sont moins courants pour les postes en communication-crédation (4%), ressources-humaines (5 %) et santé-social-culture (5 %) qu'au global (11 %). Toutes fonctions confondues, les abandons de recrutements s'expliquent le plus souvent par le manque de candidatures adéquates (38 %). Ce motif prend de l'ampleur (9 points de plus qu'un an auparavant).

LE SENTIMENT DE TENSION

Pour 66 % des recrutements initiés au 4^e trimestre 2018 et ayant abouti en trois à six mois, les recruteurs indiquent avoir eu des difficultés à trouver des candidats adaptés au poste. La tension se maintient à ce niveau depuis trois ans.

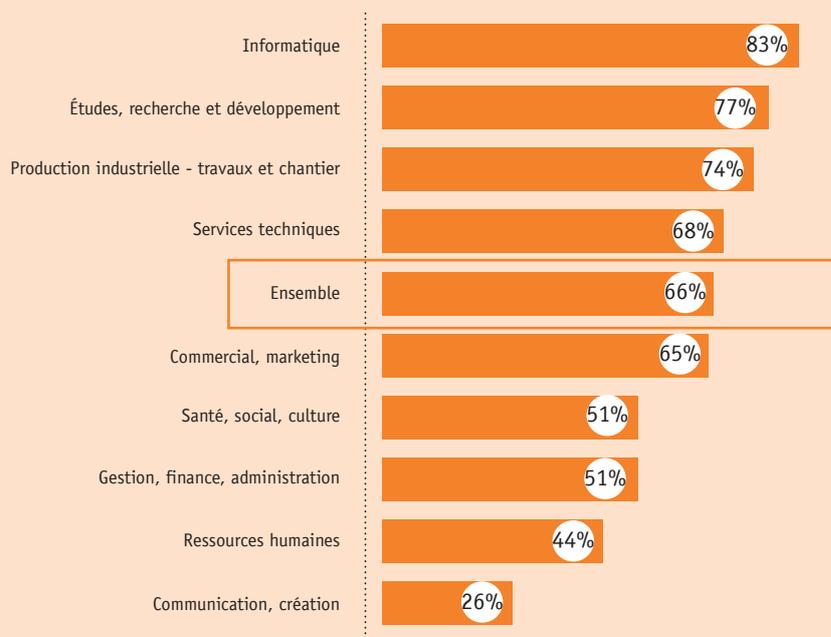
La stabilité constatée sur un an au niveau global masque des différences selon les fonctions. De manière générale, les fonctions les plus en tension un an plus tôt ont connu un accroissement des difficultés, et celles les moins en tension une contraction. De fait, les écarts en matière de taux de recrutements difficiles se sont accentués entre les fonctions.

Le trio des fonctions les plus en tension demeure le même : informatique (83 % contre 77 % un an plus tôt), études-R&D (77 % contre 72 %) et production industrielle-travaux et chantier (74 % contre 67 %). En informatique, les postes web, sites et portails internet sont les plus délicats à pourvoir (86 %).

À l'opposé, les fonctions les plus épargnées par les difficultés de recrutements restent la communication-crédation (26 %) et les ressources humaines (44 %). Elles ont bénéficié d'un recul d'au moins 10 points de la part des recrutements jugés difficiles.

Le sentiment de tension est resté stable en commercial-marketing (65 %) et en gestion-finance-administration (51 %). ■

Part des recrutements pour lesquels les recruteurs indiquent avoir eu des difficultés à trouver des candidats adaptés au poste, par fonction
Offres d'emploi du 4^e trimestre 2018



Source : Apec, enquête de suivi des offres

– 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.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- *Prévisions 2019-2021 des recrutements de cadres en France*, juillet 2019
- *Le marché de l'emploi cadre dans le commerce interentreprises*, juin 2019.
- *Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres*, juin 2019
- *Les pratiques de veille et de recherche d'emploi des cadres*, juin 2019.
- *Baromètre Sourcing cadres, rétrospective 2009-2019*, juin 2019.

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



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

JUILLET 2019

Cette note de conjoncture trimestrielle a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA).

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Laurence Bonnevaux, Christophe Lenzi, Sylvie Tartesse, Kamel Yahyaoui.

Maquette : Daniel Le Henry

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).