

# –BAROMÈTRE 2020 DE L'INSERTION DES JEUNES DIPLÔMÉ·E·S

Un début de carrière réalisé dans de bonnes conditions  
mais sur lequel pèse l'incertitude liée à la conjoncture

## L'insertion des jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2018 s'est bien réalisée, dans le contexte positif et stable antérieur au déclenchement de la crise sanitaire

- > L'accès à l'emploi se maintient à un niveau élevé : 94 % des jeunes ont déjà connu un premier emploi, et 85 % occupent un emploi 12 mois après l'obtention de leur diplôme.
- > Les conditions d'emploi demeurent favorables, la rémunération connaissant une légère augmentation.

## Cependant, de nombreux points de fragilité persistent pour certains jeunes diplômé·e·s

- > Le processus d'accès à l'emploi demeure fastidieux, se prolongeant parfois sans pour autant donner accès à un poste correspondant à la discipline de formation et / ou au niveau de qualification.
- > Des conditions précaires (temps partiel non choisi, contrats non durables, statut non cadre) peuvent peser sur leur début de carrière.
- > Le début de parcours est plus fragmenté dans les TPE-PME.

## Avec la crise sanitaire, les jeunes diplômé·e·s feront face à des difficultés accrues

- > Les promotions 2019 et 2020 seront particulièrement fragilisées par la conjoncture.
- > Cependant, les titulaires des diplômes les plus recherchés, notamment dans les domaines les plus technologiques, continueront à tirer leur épingle du jeu.

### 03 L'INSERTION DES JEUNES DIPLOMÉ·E·S S'EST BIEN RÉALISÉE, DANS UN CONTEXTE QUI, AU MOMENT DE L'ENQUÊTE, ÉTAIT POSITIF ET STABLE

L'accès à l'emploi se maintient à un niveau élevé  
Les conditions d'emploi demeurent favorables

### 05 CEPENDANT, LA SITUATION DES JEUNES DIPLOMÉES PRÉSENTE DE NOMBREUX POINTS DE FRAGILITÉ

Le processus d'accès à l'emploi demeure fastidieux  
Une situation d'emploi hétérogène comportant des poches d'instabilité  
Les conditions de travail restent précaires pour nombre de jeunes diplômé·e·s

### 06 ENTRE PME ET GRANDES ENTREPRISES, DES SITUATIONS DIFFÉRENCIÉES PORTEUSES DE LEURS FACTEURS DE FRAGILITÉ SPÉCIFIQUES

Dans les petites entreprises, le profil des jeunes diplômé·e·s recrutés est marqué par une plus grande ouverture  
La situation professionnelle des diplômé·e·s présente des facteurs de fragilité qui diffèrent entre petites et grandes entreprises

### 08 AVEC LA CRISE SANITAIRE, QUELLE INSERTION POUR LES JEUNES DIPLOMÉ·E·S ?

### 08 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SUR L'EMPLOI OCCUPÉ

Profil de l'entreprise employeuse  
Caractéristiques du poste  
Accès à l'emploi

L'Apec effectue un suivi de la situation professionnelle des jeunes diplômé·e·s de l'enseignement supérieur 12 mois exactement après l'obtention de leur diplôme. Cette vague du baromètre repose sur l'interrogation de 500 jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +3/4, et de 1 000 jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 ou plus, âgé·e·s de 20 à 30 ans au moment de l'enquête, ayant obtenu leur diplôme en 2018 et résidant en France métropolitaine.

Seul·e·s les diplômé·e·s ayant terminé leurs études supérieures et étant soit en emploi, soit en recherche d'emploi 12 mois après l'obtention de leur diplôme, étaient éligibles pour l'interrogation. Celles et ceux qui à cette date n'avaient pas d'emploi et n'en recherchaient pas (reprise d'études, formation, thèse, ou pour toute autre raison) n'ont pas été inclus·e·s dans l'échantillon.

Les deux échantillons sont structurés selon des quotas par sexe, discipline de formation<sup>1</sup> et type d'établissement, et redressés sur ces mêmes critères, afin d'être représentatifs de la population de jeunes sortant de l'enseignement supérieur.

Le questionnaire porte sur la situation professionnelle des jeunes diplômé·e·s telle qu'elle était, exactement 6 et 12 mois après l'obtention de leur diplôme. Le terrain téléphonique a été mené entre le 10 et le 27 janvier 2020 par l'institut Praxidia, à partir de fichiers externes à l'Apec exclusivement.

<sup>1</sup> Toutes les disciplines sont représentées dans l'échantillon, sauf le doctorat en médecine et les masters en INSPE (Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation) menant aux carrières d'enseignant dans l'Éducation nationale.

# – L'INSERTION DES JEUNES DIPLOMÉ·E·S S'EST BIEN RÉALISÉE, DANS UN CONTEXTE QUI, AU MOMENT DE L'ENQUÊTE, ÉTAIT POSITIF ET STABLE –

## – L'ACCÈS À L'EMPLOI SE MAINTIENT À UN NIVEAU ÉLEVÉ –

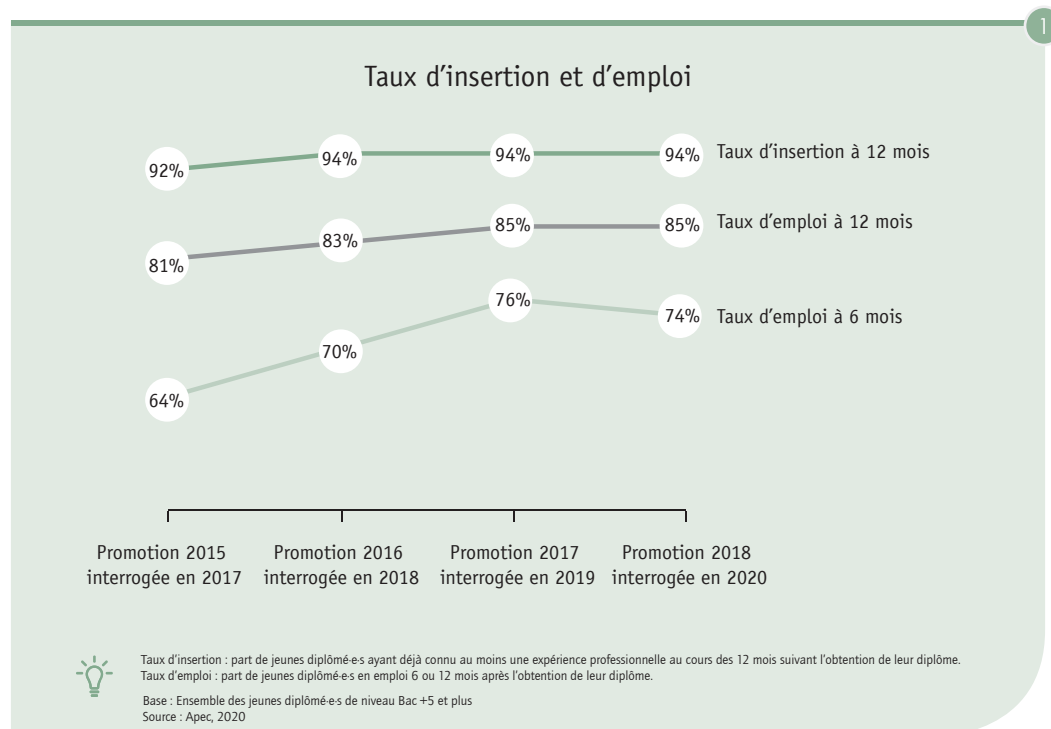
La part des jeunes diplômé·e·s ayant connu au moins une expérience professionnelle dans l'année suivant leur diplôme se stabilise pour la troisième année consécutive à 94 % <sup>1</sup>. De plus, 85 % des jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2018 sont en emploi 12 mois après l'obtention de leur diplôme.

Aussi, le taux d'emploi à 6 mois est stable, à 74 % de cette même promotion, après deux années de forte évolution (+6 points de pourcentage par an).

Pour accéder à ces emplois, la réponse à une offre reste le premier canal utilisé (26 %) suivi par l'envoi de candidatures spontanées et le dépôt de CV sur Internet (14 % chacun).

### Les diplômé·e·s Bac +3/4

Pour les jeunes sortis en 2018 de l'enseignement supérieur avec un diplôme de niveau Bac +3 ou 4, l'accès à l'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme demeure stable (82 %, contre 83 % l'an dernier), l'emploi à 6 mois connaissant une progression (70 %, vs. 67 %).



## LES CONDITIONS D'EMPLOI DEMEURENT FAVORABLES

Les taux d'emploi et d'insertion élevés s'accompagnent de conditions d'emploi favorables pour la promotion 2018. Ainsi, 69 % des jeunes diplômé·e·s en emploi de cette promotion ont un contrat à durée indéterminée (soit 1 point de plus que la promotion 2017). Cette stabilité fait suite à deux années de forte augmentation de la part des CDI : +13 points entre les promotions 2015 et 2017.

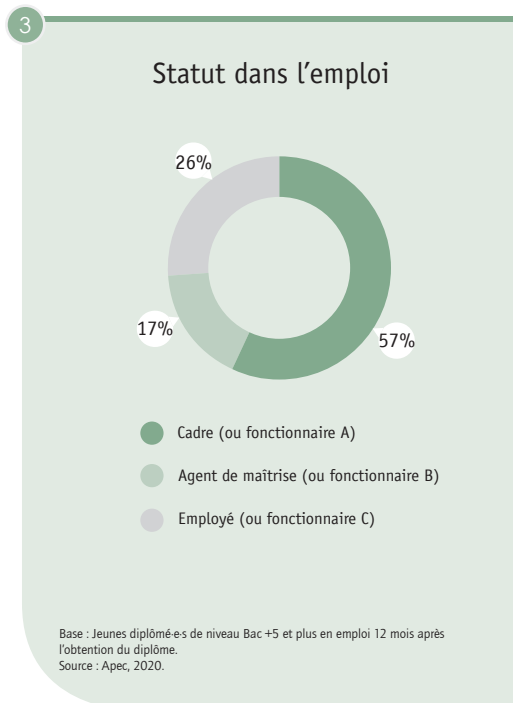
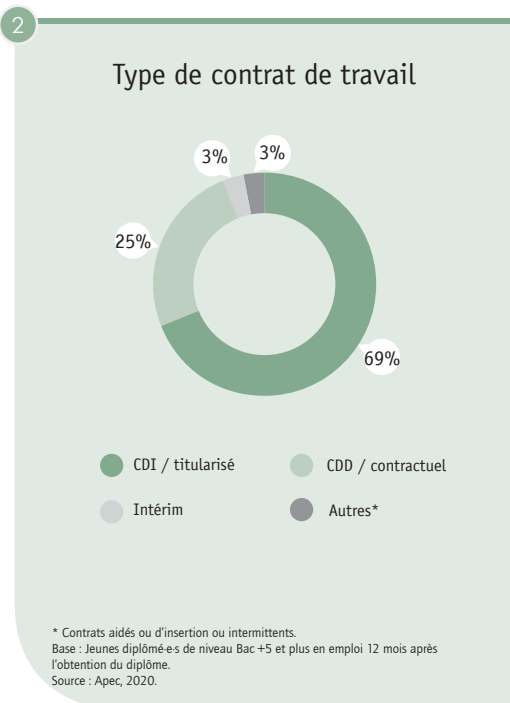
La part des cadres parmi les jeunes en emploi s'élève à 57 % (vs. 59 % pour la promotion 2017), mais la rémunération médiane continue d'augmenter (+6,5 % pour cette promotion) pour atteindre 32 000 € brut par an. Cela s'explique principalement par la hausse nette de la rémunération des non-cadres, qui atteint presque les +8 % (vs. +3 % chez les cadres).

Enfin, la satisfaction des jeunes diplômé·e·s quant à leur emploi reste élevée. 79 % d'entre eux considèrent que leur emploi correspond à leurs aspirations personnelles (+1 point).

Ils sont aussi plus nombreux à être toujours dans leur premier poste 12 mois après l'obtention de leur diplôme (65 %, +7 points en un an).

### Les diplômé·e·s Bac +3/4

Leurs conditions d'emploi sont en progression. 63 % bénéficient d'un CDI, contre 58 % l'an dernier. La part de cadres connaît également une amélioration, à 17 % (vs. 15 %).



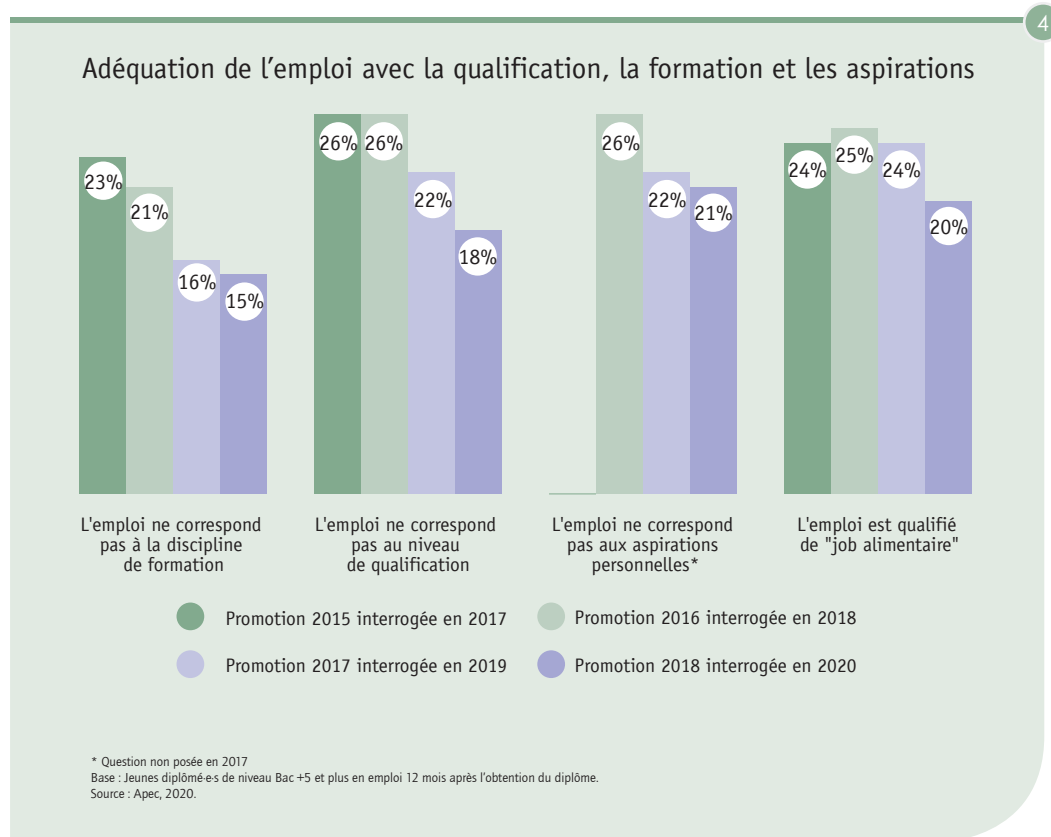
## —CEPENDANT, LA SITUATION DE CERTAINS JEUNES DIPLOMÉ·E·S PRESENTE DES POINTS DE FRAGILITÉ—

### POUR CES DIPLOMÉ·E·S, LE PROCESSUS D'ACCÈS À L'EMPLOI DEMEURE FASTIDIEUX

Si un jeune diplômé·e de la promotion 2018 en emploi<sup>2</sup> sur deux a mis moins d'un mois pour trouver son emploi, 17 % des jeunes diplômé·e·s de la même promotion ont vécu une période de recherche d'emploi qui a duré 5 mois ou davantage, et 2 % ont même connu une recherche « de longue durée », s'étalant sur 12 mois ou plus.

Ayant affronté ce processus de recherche, une minorité de diplômé·e·s fait face à une autre difficulté : ne pas pouvoir accéder à un emploi correspondant à leur

formation, à leur niveau de diplôme ou à leurs aspirations. Si seulement 4 % d'entre eux déclarent n'avoir pas vraiment eu le choix de leur emploi, et avoir dû l'accepter sous la pression des circonstances, 2 sur 10 décrivent leur emploi comme un « job alimentaire »<sup>4</sup>, i.e. une activité exercée par nécessité, en attendant d'en trouver une qui correspond vraiment à leurs attentes. Si ce taux connaît une baisse de 4 points en un an, il demeure significatif. Dans les mêmes proportions environ, les jeunes diplômé·e·s indiquent que l'emploi qu'ils occupent ne correspond pas à leurs aspirations personnelles (21 %), à leur niveau d'étude (18 %), évoquant le concept sociologique de déclassement social, ou encore à leur discipline de formation (15 %).



## — LA SITUATION D'EMPLOI HÉTÉROGÈNE COMPORTE DES POCHEs D'INSTABILITÉ

—

Bien que le niveau de satisfaction affiche une hausse chez les jeunes diplômé·e·s en emploi, il est nécessaire de rappeler que 15 % des jeunes de la promotion 2018 restent sans emploi un an après l'obtention de leur diplôme. Parmi eux, 6 % sont toujours à la recherche de leur premier emploi, un chiffre stable par rapport à la promotion précédente.

Certain·e·s, même en emploi, peuvent connaître des situations de fragilité. Ainsi, les 5 % des jeunes diplômé·e·s en emploi<sup>3</sup> exerçant une activité indépendante peuvent être confrontés à la difficulté d'entreprendre une telle activité en tout début de carrière<sup>4</sup>. La délicate conciliation entre exercice du métier et recherche de clientèle occasionne souvent des conditions de travail dégradées, en termes de temps de travail notamment.

Les incertitudes dans le début de carrière des jeunes diplômé·e·s se manifestent encore dans le fait qu'au

total, 1 sur 5 a changé d'emploi pendant les 12 mois suivant l'obtention de son diplôme. Durant cette période, 14 % ont occupé deux emplois et 7 % trois emplois ou plus, signe d'une volatilité importante de ces jeunes sur le marché de l'emploi.

## — LES CONDITIONS DE TRAVAIL RESTENT PRÉCAIRES POUR NOMBRE DE JEUNES DIPLÔMÉ·E·S

—

Enfin, parmi les jeunes diplômé·e·s en emploi, la précarité est loin d'être absente. Ainsi, 8 % des diplômé·e·s en emploi travaillent à temps partiel (moins de 35 heures hebdomadaires), généralement de façon non choisie. D'autre part, plus de 30 % des jeunes en emploi ont un contrat de travail non pérenne : un CDD dans 25 % des cas, et un contrat d'intérim pour 3 %. Cette présence importante de la précarité au sein de l'emploi des jeunes diplômé·e·s se manifeste aussi dans leur statut. En effet, 26 % d'entre eux n'ont qu'un statut d'employé (ou catégorie C dans la fonction publique).

# — ENTRE PME ET GRANDES ENTREPRISES, DES SITUATIONS DIFFÉRENCIÉES PORTEUSES DE LEURS FACTEURS DE FRAGILITÉ SPÉCIFIQUES —

## — DANS LES PETITES ENTREPRISES, LE PROFIL DES JEUNES DIPLOMÉ·E·S RECRUTÉ·E·S EST MARQUÉ PAR UNE PLUS GRANDE OUVERTURE

—

48 % des jeunes diplômé·e·s en emploi travaillent dans les TPE (très petites entreprises : moins de 10 salarié·e·s) et PME (petites et moyennes entreprises : moins de 250 salarié·e·s), tandis que les ETI (entreprises de taille intermédiaire : 250 à moins de 5 000 salarié·e·s) et GE (grandes entreprises : plus de 5 000 salarié·e·s) rassemblent 52 % des diplômé·e·s en emploi. Le profil des jeunes employé·e·s par ces deux grandes catégories d'entreprises présente des différences notables, traduisant des modes de recrutement contrastés.

Ainsi, les petites entreprises se caractérisent par un recrutement plus ouvert en termes de diplôme : 71 % des jeunes qu'elles ont embauché·e·s sont titulaires d'un diplôme universitaire (dont 59 % master et 12 % doctorat), contre 63 % seulement dans les entreprises

plus grandes (dont 55 % master et 8 % doctorat). Ces dernières se concentrent davantage sur les diplômes des écoles d'ingénieurs et de commerce. Cette différence se retrouve dans le poids plus marqué qu'y représentent les diplômé·e·s en sciences technologiques (34 %, contre 21 % dans les TPE-PME) ainsi qu'en droit-économie-gestion (44 % vs 40 %).

Les modes de fonctionnement différents induits par les différences de taille se reflètent aussi dans les fonctions occupées. Dans les TPE-PME, davantage de diplômé·e·s occupent des postes dans les fonctions commercial-marketing (20 %, contre 15 % dans les entreprises plus grandes) et communication-crédation (10 % vs 5 %). Inversement, et de façon cohérente avec ce qui a été observé sur les diplômés, les ETI et GE les recrutent davantage dans les fonctions techniques : 32 % des jeunes y sont en emploi dans les fonctions études-R&D, production industrielle ou services techniques, contre 21 % dans les entreprises plus petites.

Ces recrutements se distinguent également par une utilisation différente des canaux de *sourcing* et de re-

3. 12 mois après l'obtention de leur diplôme.

4. Voir notamment « Les jeunes diplômés et l'entrepreneuriat », p. 53 et suivantes, dans *Les jeunes diplômés de 2013 : situation professionnelle en 2014*, n° 2014-56, collection « Les études de l'emploi cadre », Apec, septembre 2014.

crutement. Les PME sont plus nombreuses en proportion à recruter en diffusant une offre d'emploi (31 %, contre 24 % pour les grandes entreprises) et suite à une candidature spontanée (17 % vs 13 %). Les entreprises plus grandes se caractérisent par une plus grande fréquence des recrutements à partir de canaux moins formalisés, et donc plus coûteux en temps, comme les réseaux sociaux en ligne (9 %, vs 4 %) et le réseau du recruteur (13 % vs 7 %).

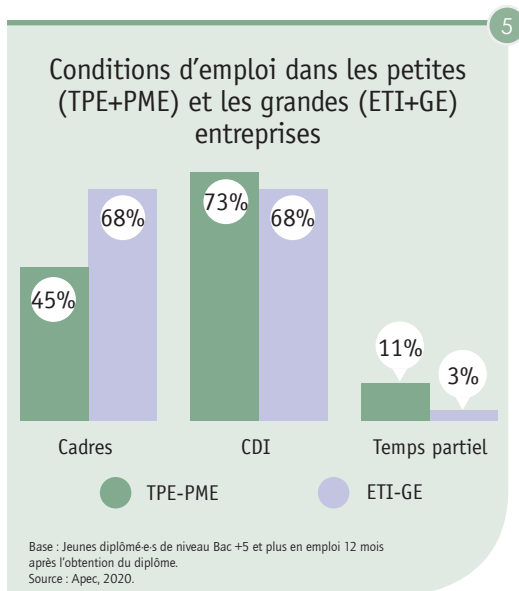
### Les diplômé.e-s Bac +3/4

On retrouve la présence plus importante en proportion des diplômes en sciences technologiques dans les plus grandes entreprises, les PME favorisant cette fois les formations en droit-économie-gestion. De même, on observe à nouveau chez ces dernières une part plus forte des emplois à temps partiel, un accès moins fréquent au statut de cadre mais plus aisé à un contrat stable et une rémunération moins élevée.

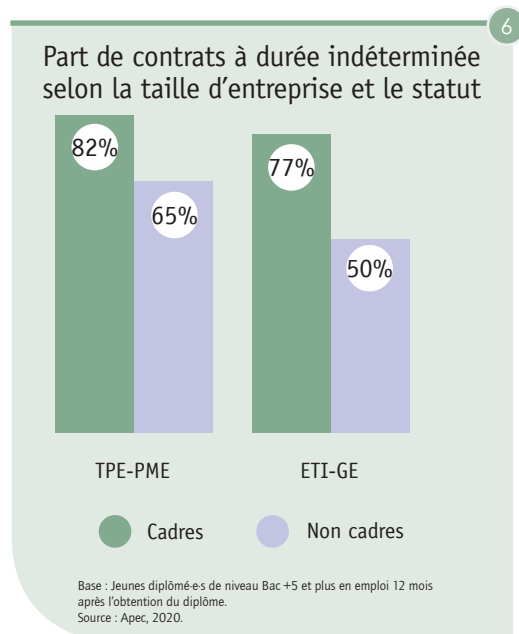
## LA SITUATION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMÉ-E-S PRÉSENTE DES FACTEURS DE FRAGILITÉ QUI DIFFÈRENT ENTRE PETITES ET GRANDES ENTREPRISES

Les jeunes en emploi dans les petites entreprises ont davantage connu un début de parcours fragmenté : 22 % (contre 18 % en ETI-GE) ont occupé deux emplois ou plus pendant les 12 mois suivant l'obtention de leur diplôme, alors qu'ils sont nettement plus nombreux dans les entreprises plus grandes à occuper toujours leur premier emploi, et particulièrement dans les GE de 5 000 salariés ou plus (86 %).

Les entreprises de plus grande taille assurent à leurs jeunes recrues en début de carrière des conditions plus satisfaisantes qui les incitent davantage à s'y stabiliser <sup>5</sup>. De fait, le temps partiel, quoique minoritaire dans tous les cas, est davantage pratiqué dans les TPE et PME. L'accès au statut de cadre y est moins fréquent et, corollairement, la rémunération y est moins élevée. La situation de ces diplômé.e-s est donc marquée par une moindre tendance à la stabilité qui est de nature à les fragiliser, d'autant que leur entrée relativement récente dans l'entreprise peut les désigner comme les personnes dont celle-ci se séparerait en premier.



Si, en revanche, les petites entreprises semblent plus enclines que les plus grandes à accorder des contrats stables, il faut noter que cette différence, très nette pour les postes non cadres (15 points d'écart entre les TPE-PME et les ETI-GE), l'est beaucoup moins pour les postes cadres (5 points d'écart seulement) <sup>6</sup>. Cela suggère un usage différencié des contrats temporaires entre grandes et petites entreprises. Pour les premières, ces contrats semblent davantage faire figure de première étape, permettant une sorte de période d'essai prolongée avant une embauche stable. En revanche, les secondes semblent les réserver plutôt à des postes moins qualifiés ; le CDI, au contraire, leur permet de



5. Achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité / QSE, méthodes / process.

sécuriser le recrutement de jeunes dont les compétences spécifiques peuvent être difficiles à trouver sur le marché, d'autant qu'elles n'ont que peu de temps et de ressources à consacrer à leur recherche. C'est donc

du côté des grandes entreprises, cette fois, que l'on voit apparaître un autre facteur de fragilité dans l'emploi des jeunes diplômé-e-s.

## – AVEC LA CRISE SANITAIRE, QUELLE INSERTION POUR LES JEUNES DIPLÔMÉ-E-S ? –

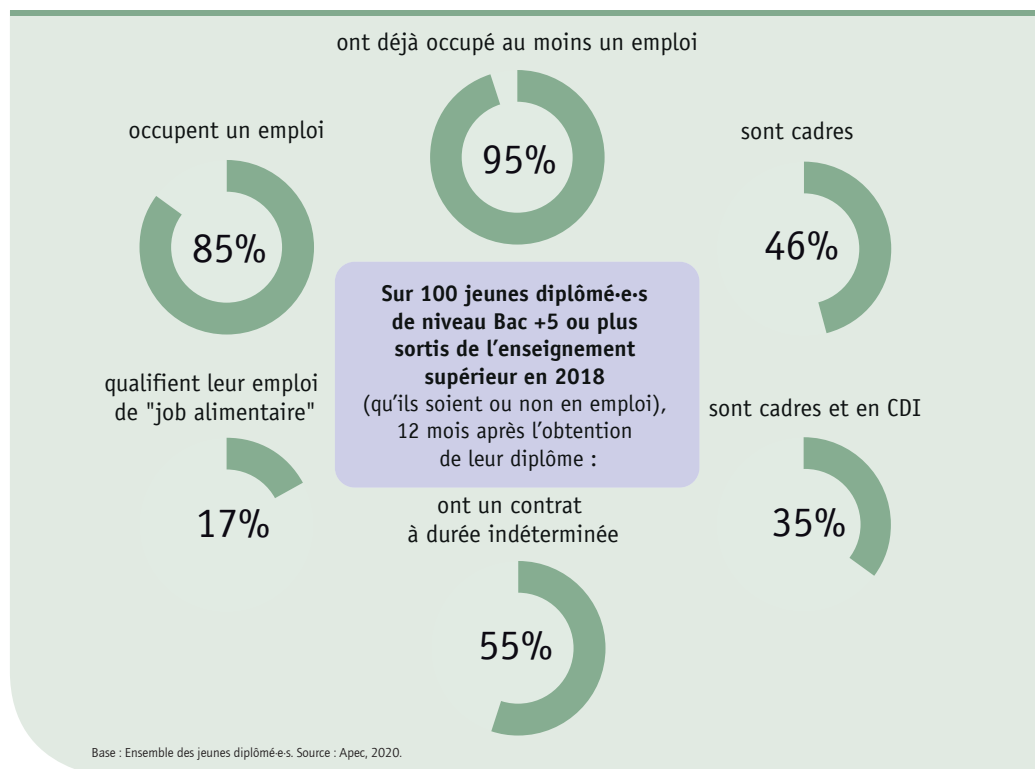
Si la conjoncture actuelle liée à la pandémie de Covid-19 est porteuse de nombreuses incertitudes pour l'économie française en général, c'est particulièrement le cas sur le chapitre de l'emploi. Et dans ce domaine, ce sont le plus souvent les jeunes diplômé-e-s (ainsi que les cadres séniors) qui courent le plus grand risque de pâtir des difficultés vécues par leurs entreprises.

Ce phénomène déjà connu de surexposition des jeunes diplômé-e-s aux risques économiques pourrait, il est vrai, être contrecarré par les évolutions plus globales, structurelles celles-là, que connaît depuis plusieurs années le marché de l'emploi. En effet, la nécessité toujours croissante d'innovation et les besoins de plus en plus importants des entreprises en recherche et développement ouvrent et vont continuer d'ouvrir des

opportunités pour des jeunes sortant de l'enseignement supérieur, disposant de compétences fraîches et pointues. Dans les secteurs à fort contenu technologique, il est vraisemblable que ce facteur pourra venir tempérer les difficultés d'insertion auxquelles la crise sanitaire amènera les jeunes diplômé-e-s à être confrontés. Leur discipline de formation et leur spécialisation constitueront un atout significatif.

Dans cette optique, la situation la plus difficile sera celle que connaîtront les jeunes des promotions 2019 et 2020, particulièrement les diplômé-e-s des disciplines moins recherchées, qui, de plus, risquent de rencontrer un marché de l'emploi « embouteillé » par leurs aînés de la précédente promotion, n'ayant pas encore trouvé d'emploi.

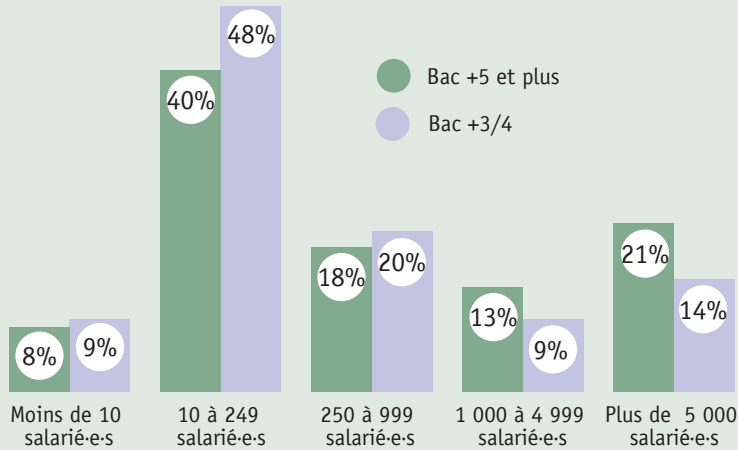
## – PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SUR L'EMPLOI OCCUPÉ –





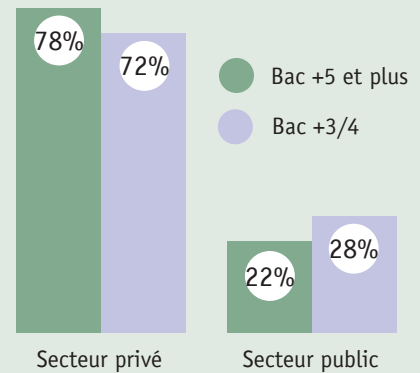
## PROFIL DE L'ENTREPRISE EMPLOYEUSE

### Taille salariale de l'entreprise



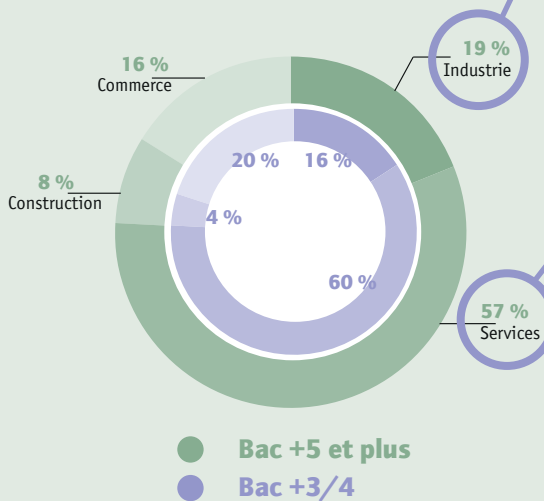
Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

### Secteur juridique de l'entreprise



Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

### Secteur d'activité de l'entreprise



Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

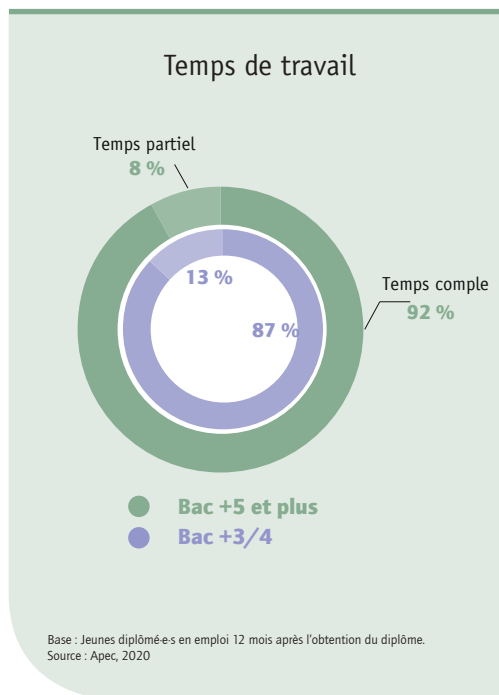
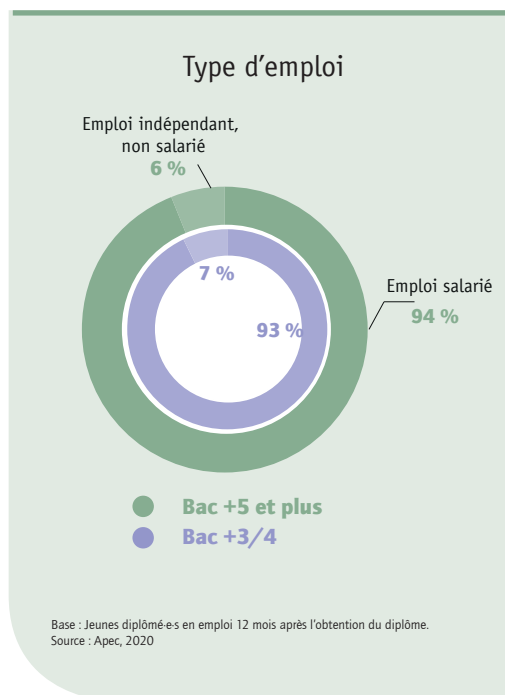
Industrie	Bac +5 et plus	Bac +3/4
Industrie mécanique, métallurgie	6 %	5 %
Industrie chimique, pharmaceutique, cosmétique	4 %	2 %
Industrie électrique et électronique	2 %	3 %
Energie, eau, industries extractives	2 %	1 %
Industrie agroalimentaire	1 %	4 %
Autres industries	4 %	1 %

Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

Services	Bac +5 et plus	Bac +3/4
Activités informatiques	8 %	5 %
Activités juridiques, comptables	8 %	4 %
Banque, assurance, immobilier	7 %	6 %
Education, formation	6 %	7 %
Ingénierie, R&D, recherche	6 %	4 %
Santé, action sociale	5 %	14 %
Com., médias, études de marché	5 %	4 %
Adm. publique, activités associatives	4 %	4 %
Hôtellerie, restauration, loisirs, spectacles, culture	3 %	6 %
Transports, logistique	2 %	1 %
Autres services	3 %	4 %

Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

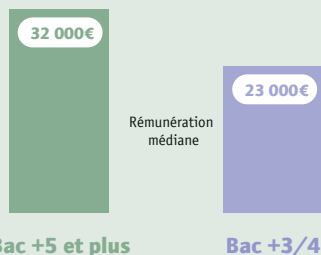
## CARACTÉRISTIQUES DU POSTE



Fonction occupée	Bac +5 et plus	Bac +3/4
Gestion, finance, administration	18 %	14 %
Commercial, marketing	17 %	22 %
Informatique	12 %	8 %
Etudes, recherche, développement	11 %	7 %
Ressources humaines, enseignement	11 %	8 %
Communication, création	9 %	9 %
Services techniques*	9 %	8 %
Santé, social, culture	6 %	15 %
Production industrielle, travaux, chantier	5 %	7 %
Direction d'entreprise	2 %	2 %

\* Services techniques : achats, qualité, maintenance, logistique...  
Base : Jeunes diplômé-e-s en emploi salarié 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

## Rémunération brute annuelle



Rémunération médiane



La médiane est la valeur telle que la moitié des répondants se situent en-dessous, et l'autre moitié au-dessus.

Base : Jeunes diplômé·e·s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

## Durée des démarches de recherche de l'emploi occupé

Bac +5 et plus

2 mois



Bac +3/4

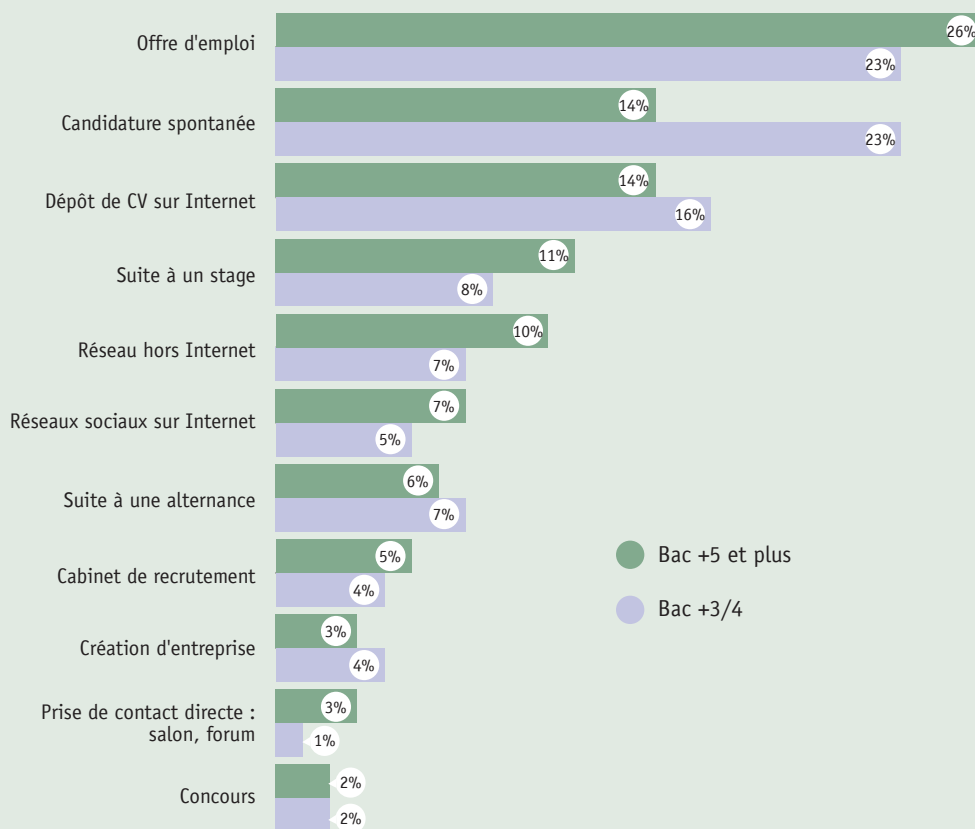
2 mois



La médiane est la valeur telle que la moitié des répondants se situent en-dessous, et l'autre moitié au-dessus.

Base : Jeunes diplômé·e·s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

## Moyen ayant permis d'accéder à l'emploi occupé



● Bac +5 et plus

● Bac +3/4

Base : Jeunes diplômé·e·s en emploi 12 mois après l'obtention du diplôme.  
Source : Apec, 2020

# – 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 « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Le recrutement de cadres dans les PME*, mars 2020.
- *Cadres en PME*, mars 2020.
- *Les écarts de salaires femmes-hommes chez les cadres*, février 2020.
- *Rémunération des cadres RH*, décembre 2019.
- *Les cadres et la formation professionnelle*, décembre 2019.

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 sur Twitter : @Apec\_Etudes



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

**ISSN 2606-4030 (Document)**  
**ISSN 2681-2827 (Collection)**  
**MAI 2020**

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec.  
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.  
Équipe projet : Christophe Thill, Erwan Audren.  
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<sup>er</sup> 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).