



Prévisions Apec 2021

Un redémarrage progressif des recrutements de cadres

■ La dynamique de l'emploi cadre s'est brutalement retournée en 2020

→ Les entreprises ont recruté 228 700 cadres en 2020 contre 281 300 un an auparavant, soit environ 50 000 recrutements en moins et une baisse de 19 %.

■ Un redémarrage en 2021 porté par les grands moteurs de l'emploi cadre...

→ En 2021, les entreprises envisagent de recruter 247 000 cadres, soit une progression prévue de 8 % par rapport à 2020.

→ Les secteurs moteurs de l'emploi cadre prendraient une part active dans ce redémarrage : activités informatiques (+16 %), ingénierie-R&D (+13 %) et conseil (+14 %).

→ Les trois grandes régions pour l'emploi cadre se montreraient particulièrement toniques : Île-de-France (+10 %), Auvergne-Rhône-Alpes (+11 %), Hauts-de-France (+10 %).

■ ...mais insuffisant pour renouer avec les niveaux d'avant-crise

→ En 2021, les recrutements devraient se situer 12 % en dessous de leur niveau de 2019.

→ Certains secteurs (automobile-aéronautique, hôtellerie-restauration, distribution spécialisée) resteraient très affectés par la récession.

→ Des territoires fortement touchés par le recul des recrutements en 2020 (Bourgogne-Franche-Comté, Grand-Est, Normandie, Occitanie) demeureraient en 2021 très en retrait par rapport à leur niveau d'avant-crise.

→ Les niveaux de recrutement demeureront toujours loin de leur niveau de 2019 pour les cadres débutants et les cadres les plus expérimentés.

Bilan 2020

Un coup d'arrêt brutal aux recrutements de cadres

50 000 recrutements en moins qu'en 2019

La dynamique du marché de l'emploi cadre, formalisée par une hausse continue des recrutements de cadres entre 2013 et 2019, s'est brutalement interrompue en 2020. La crise sanitaire, qui sévit depuis plus d'un an, a entraîné une récession d'une ampleur historique en France avec une chute en 2020 de 8,2 % de la richesse produite (PIB), de 10,3 % de l'investissement productif (FBCF) et de 7 % de la consommation des ménages. Face à ce choc récessif aussi inédit que brutal, les entreprises ont été contraintes de réduire sensiblement la voilure en matière de recrutements de cadres : 228 700 embauches ont ainsi été réalisées en 2020, soit 52 600 en moins par rapport au millésime 2019 (en baisse de 19 %).

La quasi-totalité des secteurs a été affectée par cette chute des recrutements de cadres. Les services

à forte valeur ajoutée, moteurs de l'emploi cadre, n'ont pas échappé à ce mouvement et affichent des replis conséquents : -21 % dans les activités informatiques, -29 % dans les activités juridiques, comptables et conseil et -14 % dans l'ingénierie R&D. L'industrie se caractérise également par un recul prégnant des embauches de cadres sur un an (-24 %). La filière automobile, aéronautique et autres matériels de transports a été particulièrement exposée (-32 %). Ses difficultés fragilisent tout un pan du tissu productif hexagonal avec de fortes répercussions sur certains bassins d'emploi. Le commerce a également fortement souffert des restrictions sanitaires et des fermetures administratives qui ont rythmé l'année 2020 (-24 % pour le secteur de la distribution spécialisée). Le constat est similaire pour l'hôtellerie-restauration-loisirs (-26 %).

Des créations d'emploi cadre divisées par 2

La récession en 2020 n'a toutefois pas entraîné une destruction de postes cadres : 37 100 postes de cadres ont même été créés **1** (deux fois moins qu'en 2019). Cette création nette d'emplois cadres est à mettre au crédit des promotions internes de salarié-e-s au statut de cadre qui ont mieux résisté.

Quant aux sorties, elles sont également en retrait, notamment parce que les cadres ont été moins nombreux à changer d'entreprise et ont préféré différer leur projet de mobilité dans l'attente d'une amélioration de la situation économique.

1

Création nette de postes cadres en 2020

Recrutements de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus	228 700
	+
Promotions internes de non cadres au statut de cadre	52 600
	-
Sorties (démissions, licenciements de cadres en poste)	205 400
	-
Départs à la retraite de cadres en poste	38 800
	=
Création nette de postes cadres (recrutements + promotions - sorties/départs)	+ 37 100

Source : Apec, 2021.

Prévisions 2021

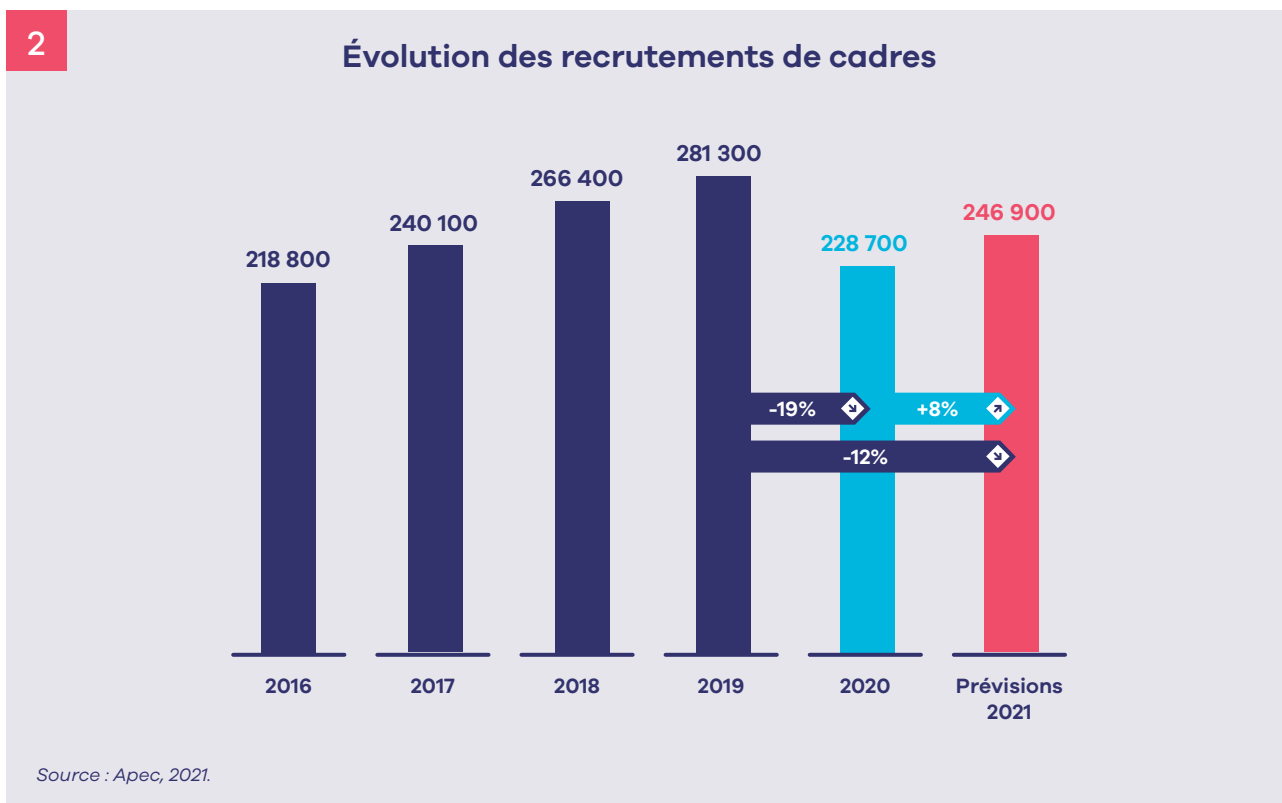
Des recrutements de cadres qui redémarrent mais en deçà du niveau d'avant-crise

Même si toutes les hypothèses pesant sur la croissance 2021 ne sont pas levées, loin s'en faut, l'économie hexagonale devrait retrouver des couleurs dès la fin du 1er semestre et connaître, selon la Banque de France, une progression annuelle du PIB de 5,4 %. L'investissement productif (FBCF) devrait également se redresser (+8,7 %) ainsi que la consommation des ménages (+4 %).

Dans l'optique de cette reprise, les entreprises affichent des intentions de recrutement orientées à la hausse. Elles envisagent, ainsi, d'embaucher près de 247 000 cadres en 2021 ², soit une progression de 8 % par rapport à 2020. Ce redémarrage des recrutements serait impulsé par les services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie-R&D et conseil), notamment sous l'effet des transformations structu-

relles (notamment numériques), qui se poursuivent en se diffusant à l'ensemble du tissu économique. Il concernerait l'ensemble du territoire métropolitain et plus particulièrement les grandes régions de l'emploi cadre (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France), exceptée l'Occitanie.

Cette bonne orientation d'ensemble est à nuancer. Certains secteurs resteront en effet affectés par les effets de la récession de 2020 (aéronautique, hôtellerie-restauration). Au global, les prévisions de recrutements, si elles se concrétisent, ne permettront pas de renouer avec les niveaux d'avant-crise et plus particulièrement celui de 2019, année durant laquelle 281 300 cadres avaient été recrutés. Ainsi, le volume de recrutements de cadres serait en 2021 inférieur de 12 % à celui de 2019.



Prévisions 2021 par région

Le redémarrage ne permet à quasi aucune région de retrouver son niveau d'avant-crise

En 2021, une progression des recrutements de cadres dans presque toutes les régions

En 2021, dans un contexte conjoncturel mieux orienté et sous réserve d'une maîtrise de la situation sanitaire, les entreprises interrogées en début d'année prévoient dans la quasi-totalité des régions, à l'exception de l'Occitanie, une hausse des recrutements de cadres. Toutefois, les progressions prévues des recrutements ne seraient pas assez intenses pour renouer avec les niveaux d'embauches qui prévalaient en 2019 dans les territoires.

La Bretagne se singularise sur ce point avec des recrutements en 2021 lui permettant de dépasser le niveau de 2019. C'est la seule région dans ce cas. Le territoire breton est celui qui a été le moins impacté par la pandémie et c'est la seule région à ne pas avoir connu de baisse des recrutements de cadres en 2020. Ses spécificités sectorielles lui ont permis de mieux résister avec des pertes d'activité inférieures à la moyenne nationale.

Des prévisions bien orientées dans les grands bassins d'emploi cadre

Île-de-France, Auvergne-Rhône Alpes et Hauts-de-France, places fortes hexagonales de l'emploi cadre, connaîtraient les plus forts rebonds en 2021 avec des hausses de recrutements comprises entre +10 et +11 %. L'Île-de-France (qui représente à elle seule près de la moitié des recrutements de cadres en France) devrait s'appuyer sur la dynamique des services à forte valeur ajoutée (activités informatiques, ingénierie-R&D et conseil) très présents dans son tissu économique. La région Auvergne-Rhône Alpes pour-

rait bénéficier de son côté d'une meilleure orientation de ses activités industrielles (métallurgie, mécanique, construction automobile) et de ses services (ingénierie-R&D et conseil). Dans les Hauts-de-France, la reprise des recrutements de cadres devait être également multisectorielle : les entreprises des activités informatiques, de la construction ou encore des industries agroalimentaires participeraient activement au redressement.

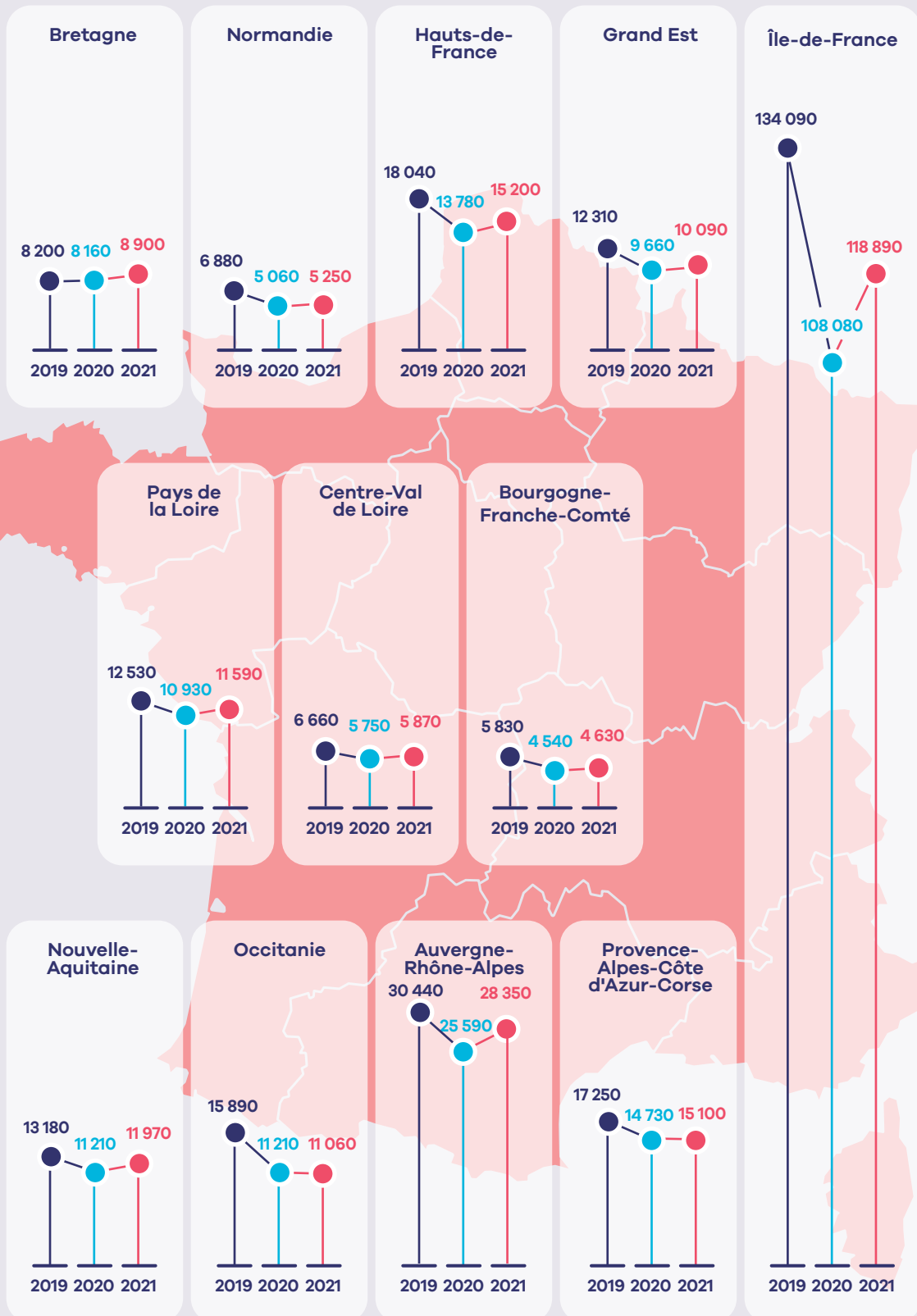
Des régions plus durablement touchées par le recul de leurs embauches

Certains territoires ont été fortement fragilisés par les conséquences économiques de la crise sanitaire. C'est notamment le cas de la Bourgogne-Franche-Comté, du Grand-Est et de la Normandie. Ces régions, qui se caractérisent par d'importants bassins d'emploi industriels, ont enregistré de fortes baisses des recrutements de cadres en 2020, qui ne seront pas compensées par la faible progression des embauches prévues en 2021 : +2 % en Bourgogne-Franche-Comté (après -22 % en 2020), +4 % en Normandie et dans le Grand Est (après respectivement -26 % et -22 % en 2020).

L'Occitanie est le seul territoire affichant des prévisions de recrutements de cadres orientées à la

baisse en 2021 (-1 %). Si cette baisse peut paraître modeste, elle succède à une chute vertigineuse enregistrée en 2020 (-29 %). Le volume de recrutements prévus en 2021 (11 060) serait ainsi très inférieur à celui de 2019 (15 890). Région phare de l'industrie aéronautique en France et en Europe, l'économie occitane est fortement dépendante de cette filière très exposée à la crise économique. Elle irrigue un important écosystème comprenant des équipementiers et des sous-traitants industriels, mais également de nombreux prestataires de services à forte valeur ajoutée (informatique, conseil, ingénierie-R&D) se caractérisant par des taux d'encadrement élevés.

Prévisions de recrutements de cadres en 2021 par région



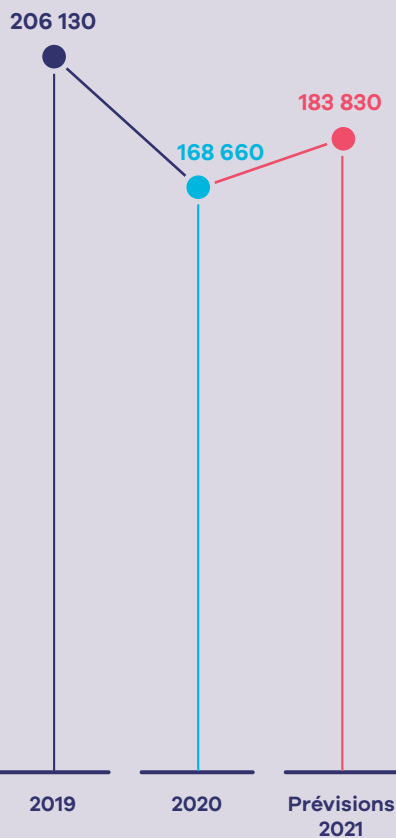
Source : Apec, 2021.

Prévisions 2021 par secteur d'activité

Un redémarrage très hétérogène selon les secteurs d'activité

Après la chute observée l'an dernier, les recrutements de cadres devraient en 2021 retrouver de la vigueur dans les quatre grands secteurs de l'économie : services, industrie, construction, commerce. Néanmoins des disparités importantes existent au sein de ces grands secteurs. Certains secteurs spécialisés pourraient retrouver en 2021 leur niveau d'avant-crise (équipements électriques, santé-social, commerce-interentreprises...) quand d'autres seraient toujours très fortement impactés par la crise (automobile-aéronautique, hôtellerie-restauration...).

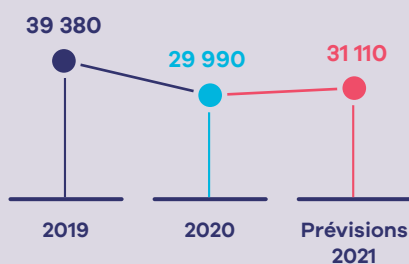




Source : Apec, 2021.

Prévisions de recrutement 2021 - Services

Activités informatiques et télécommunications	54 210
Ingénierie et R&D	36 710
Activités juridiques et comptables, conseil et gestion des entreprises	22 400
Banques et assurances	19 630
Santé et action sociale	16 290
Communication et médias	7 000
Transports et logistique	6 460
Services divers aux entreprises	4 930
Formation initiale et continue	4 440
Hôtellerie, restauration, loisirs	4 380
Activités des organisations associatives	4 170
Immobilier	3 210



Source : Apec, 2021.

Prévisions de recrutement 2021 - Industrie

Mécanique, métallurgie	6 610
Équipements électriques et électroniques	5 520
Chimie et industrie pharmaceutique	4 740
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	3 590
Industrie agroalimentaire	3 560
Energies, eau, gestion des déchets	3 090
Meubles, textiles et autres industries manufacturières	1 880
Bois, papier, imprimerie	1 130
Caoutchouc, plastiques	990

Les services à forte valeur ajoutée, moteurs du redémarrage

Dans les services, plus grands contributeurs avec 74 % des embauches prévues, les recrutements de cadres en 2021 pourraient progresser de 9 % sur un an. Ce sont les secteurs moteurs de l'emploi cadre qui devraient se montrer les plus toniques : les activités informatiques (+16 %), les activités juridiques et comptables, le conseil et gestion d'entreprises (+14 %), l'ingénierie-R&D (+13 %). Pour autant, ces progressions à deux chiffres ne leur permettront pas de renouer avec leur niveau d'avant-crise. Par exemple, le volume de recrutements de cadres envisagés par les entreprises informatiques serait inférieur de 8 % à celui observé en 2019. Dans le conseil, cet écart

serait encore plus prégnant (-19 %). L'ingénierie-R&D, en revanche, comblerait une grande partie de son retard (-3 %).

À l'inverse, certaines activités de services resteraient en souffrance. C'est le cas notamment de l'hôtellerie-restauration, fortement touchée par les fermetures administratives liées au contexte sanitaire, qui verrait ses recrutements de cadres de nouveau reculer à 4 380 en 2021 (contre 5 470 en 2020 et 7 440 en 2019). Entre 2019 et 2021, les recrutements dans ce secteur auraient ainsi chuté de 41 %.

Certains secteurs industriels tirent leur épingle du jeu

Les entreprises industrielles qui avaient fortement réduit la voilure en 2020 devraient retrouver un peu d'allant avec des recrutements de cadres en hausse de 4 % en 2021. Certains secteurs tirent leur épingle du jeu, comme les équipements électriques et électroniques (+13 %) ou la chimie et l'industrie pharmaceutique (+10 %). Le secteur des équipements électriques pourrait même dépasser en 2021 son niveau de recrutement d'avant-crise.

D'autres secteurs industriels restent fortement fragilisés à l'instar de la fabrication automobile, aéronautique et autres matériels de transport qui pourrait enregistrer en 2021 une nouvelle baisse des recrutements de cadres de 8 %, après une chute de 32 % entre 2019 et 2020.

Le secteur de la construction se rapprocherait de son niveau d'avant-crise

Le secteur de la construction, fortement impacté lors du 1er confinement, a quant à lui retrouvé un niveau d'activité conforme à la normale. Les entreprises envisagent l'avenir avec plus de sérénité avec des prévisions de recrutements de cadres

en hausse de 10 % en 2021. Avec une perspective de 12 300 cadres recrutés en 2021, le secteur se rapprocherait ainsi de son niveau d'avant-crise (un peu plus de 13 000 recrutements de cadres en 2018 et en 2019).

Commerce : la distribution spécialisée resterait affectée

Dans le commerce, la situation reste contrastée selon les domaines d'activité. Les recrutements de cadres dans le commerce interentreprises pourraient progresser de 12 % en 2021, une hausse suffisante pour dépasser le niveau de 2019. Dans la distribution spécialisée, en revanche, les prévisions de recrutements

ne sont pas bien orientées avec une baisse prévue de 5 % en 2021 par rapport à 2020, après une lourde chute de 24 % en 2020. Pour ces activités toujours très concernées par les restrictions sanitaires en 2021, le retour à la normale reste une gageure.

Prévisions 2021 par fonction

Une reprise des recrutements qui concerne particulièrement les postes d'informaticiens, de commerciaux et d'études-R&D

La hausse des recrutements de cadres devrait concerner la quasi-totalité des fonctions en 2021. Les trois fonctions clés de l'emploi cadre - informatique, commercial-marketing et études-R&D - concentreraient à elles seules 55 % des embauches de cadres (versus 52 % en 2020) et participeraient activement au redémarrage du marché de l'emploi cadre.

Avec 53 700 recrutements prévus ⁸, les cadres informatiques resteraient les profils les plus recherchés par les entreprises en 2021 (22 % des prévisions globales de recrutement). Si la fonction informatique est la mieux orientée en termes d'embauches toutes fonctions confondues (+22 % par rapport à l'année précédente), le volume de recrutements de cadres informatiques serait inférieur de 7 % au niveau d'avant-crise (57 900 embauches réalisées en 2019).

En 2021, les cadres en études-R&D représenteraient 40 800 recrutements, soit une progression de 10 %, après avoir enregistré une baisse de 17 % en 2020. Cette prévision est inférieure au niveau d'avant-crise (44 600 cadres recrutés en 2019). Avec 16 % des prévisions globales de recrutement, les cadres en

études-R&D seraient particulièrement recherchés dans l'ingénierie (53 % des recrutements prévus dans le secteur), l'automobile-aéronautique (37 %) et les équipements électriques et électroniques (35 %).

Fonction transverse à tous les secteurs d'activité, les cadres commerciaux compteraient pour 42 400 recrutements en 2021 (+11 % après une contraction de 20 % en 2020). Sans surprise, ils seraient majoritairement sollicités dans le secteur du commerce, notamment par les entreprises de la distribution généraliste (70 % des embauches du secteur) et celles du commerce interentreprises (60 %) et de la distribution spécialisée (59 %).

Après avoir enregistré un recul de 29 % en 2020 en lien avec la baisse des recrutements de cadres dans le secteur des activités juridiques, comptables et de conseil, les embauches de cadres en administration, RH, communication et juridique seraient stables en 2021, avec près de 21 000 recrutements attendus. Ce niveau reste toutefois très éloigné de celui observé en 2019 (29 500 recrutements).

8

Prévisions par fonction des recrutements de cadres en 2021



¹ Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports
Source : Apec, 2021.

Prévisions 2021 par niveau d'expérience

Des recrutements de cadres juniors et de cadres expérimentés toujours très affectés par la crise

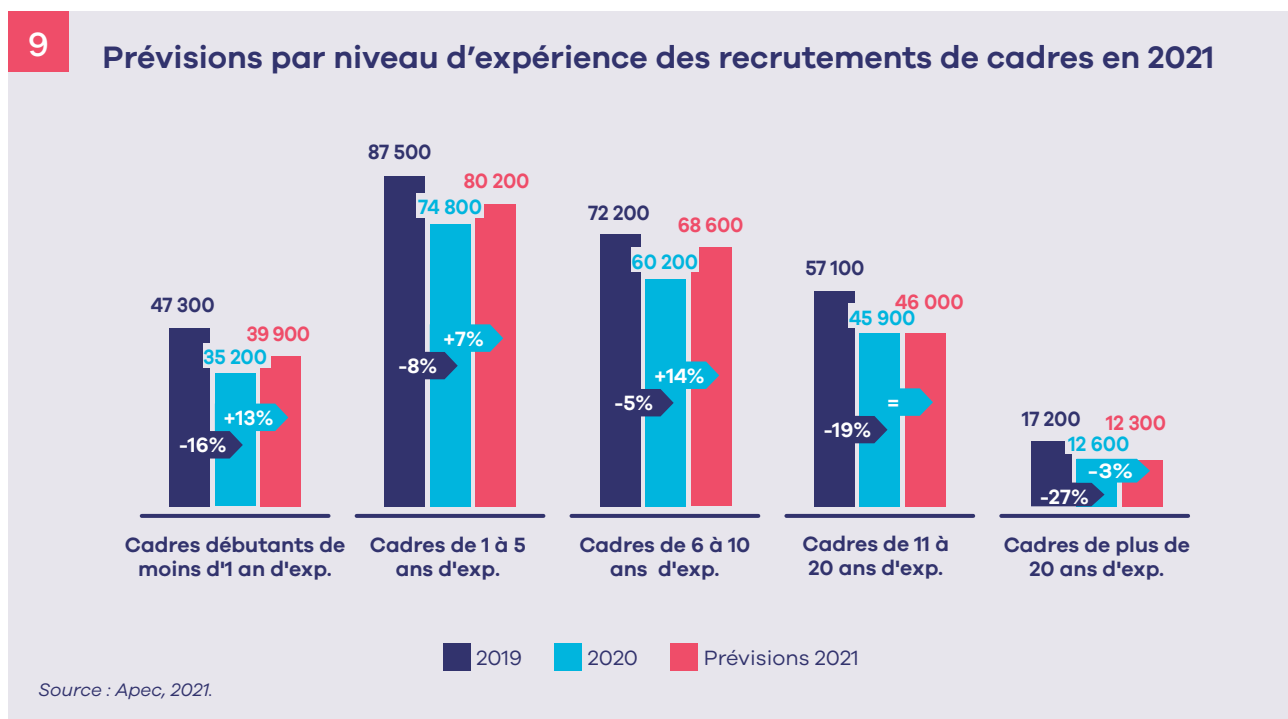
En 2021, les cadres de 1 à 10 ans d'expérience professionnelle resteraient les profils les plus recherchés par les entreprises du secteur privé ⁹. Ils représenteraient 6 recrutements sur 10. Avec une hausse attendue de 14 % des recrutements par rapport à 2020, les cadres ayant entre 6 à 10 ans d'expérience enregistreraient la progression des embauches la plus importante tous niveaux d'expérience confondus et seraient les seuls à approcher leur niveau d'avant-crise.

Avec une progression des embauches de 13 % en 2021, les cadres débutants bénéficieraient également du redémarrage du marché de l'emploi cadre (39 900 recrutements attendus) mais qui ne suffirait pas à rattraper la chute enregistrée en 2020 (-26 %). Ainsi, le nombre de jeunes diplômé-e-s, qui seraient recrutés sur des postes cadres, resterait très en deçà du niveau d'avant-crise (47 300 en 2019). Plus globalement, les jeunes diplômé-e-s de l'enseignement supérieur, qui peuvent prétendre accéder à un poste cadre à l'issue de leur formation initiale (majoritairement les Bac+5 et plus), seront en 2021 dans une situation délicate, confrontés à un

embouteillage avec trois promotions à la recherche d'un emploi en même temps. En effet, une partie de la promotion sortie en 2019 est toujours en recherche d'emploi¹ avec celle de 2020, tandis que celle de 2021 va bientôt arriver sur le marché du travail.

Les cadres les plus expérimentés sont également particulièrement touchés par la crise et ne bénéficieraient pas du redémarrage attendu pour 2021. En effet, le marché de l'emploi cadre s'est contracté fortement en 2020 pour les cadres de plus de 10 ans d'expérience (-21 % par rapport à 2019), et particulièrement pour les cadres de plus de 20 ans d'expérience (-27 %). En 2021, les recrutements de cadres de plus de 10 ans d'expérience devraient rester stables par rapport à 2020 (et même en légère baisse pour les plus de 20 ans d'expérience), toujours très loin de leur niveau d'avant-crise.

Ces prévisions exprimant les projets d'embauches des entreprises, la réalité du marché de l'emploi cadre pourrait toutefois les amener à s'écarter de leurs intentions initiales d'autant plus en période de conjoncture incertaine.



Aléas

Un horizon marqué par l'incertitude

Des prévisions économiques tributaires des conditions sanitaires

La situation économique et les prévisions pour 2021 sont soumises à de nombreux aléas avec un contexte sanitaire qui devrait encore dicter le « tempo » à la sphère économique. Si l'intensification des campagnes de vaccination plaide pour une normalisation progressive, les risques de regain de l'épidémie font peser une épée de Damoclès sur la

reprise avec l'apparition de différents variants du virus qui complexifient singulièrement la donne. D'autant que le renforcement ou le relâchement des mesures de restrictions se traduisent immédiatement par un ralentissement ou par un rebond du niveau d'activité économique.

Des entreprises fragilisées et en danger sans le soutien des aides publiques

En 2020, les filets sociaux de protection et l'intervention massive de la puissance publique ont pu réduire l'impact du choc récessif en limitant les licenciements massifs grâce aux mesures d'activité partielle et en soutenant le tissu productif *via* des aides sectorielles, le report des charges ou encore les prêts garantis par l'État. Ainsi, le volume de défaillances d'entreprise observé en 2020 (31 100) est inférieur

de 40 % à celui mesuré en 2019 (51 500)². Dès que ces mesures de soutien - qui n'ont pas vocation à perdurer dans le temps - s'estomperont, un grand nombre d'acteurs économiques pourraient être dans l'incapacité de poursuivre leur activité ou pourraient être contraints de réduire leurs effectifs salariés, notamment de cadres. Le taux de chômage pourrait alors augmenter.

Une épargne forcée qui pourrait booster la reprise

D'un autre côté, la levée progressive à la mi-2021 des mesures sanitaires en vigueur pourrait s'accompagner d'un rebond de la consommation des ménages. D'autant que ces derniers ont accumulé une épargne conséquente (environ 160 milliards d'euros d'ici à la fin 2021 selon l'OFCE). La mobilisation de cette

épargne en faveur de la consommation pourrait renforcer la croissance économique et instaurer un cycle vertueux. À l'inverse, une prolongation des restrictions sanitaires pousserait les ménages à la constitution d'une épargne de précaution qui altérerait les capacités de rebond de l'économie française.

Des plans de relance qui pourraient stimuler la demande

Le reflux de l'épidémie à l'échelle nationale et européenne associé à la mise en place effective des différents plans de relance seraient de nature à stimuler la demande et à restaurer la confiance des agents économiques. Ces derniers, plongés jusqu'à présent dans un océan d'incertitudes, pourraient avoir plus de visibilité sur leurs perspectives d'ac-

tivité et rehausser leur propension à investir. Le contexte international pourrait également apporter du souffle à la reprise. L'intensification des échanges internationaux permettrait à l'économie française de s'appuyer sur un levier de croissance qui lui a cruellement fait défaut en 2020.

¹ Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s, Apec, mai 2021.

² Source : Insee, 2021.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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

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

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

Méthodologie

Cette étude repose sur une enquête annuelle, menée auprès d'un échantillon permanent de 8 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des salariés du secteur privé en France métropolitaine et représentant 1,4 million de salariés dont 345 500 cadres. L'interrogation téléphonique a été confiée à BVA et s'est déroulée du 2 décembre 2020 au

19 février 2021. Le questionnaire permet de recueillir le nombre de recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus réalisés par les entreprises du 1er janvier au 31 décembre, ainsi que le nombre de promotions internes de salariés au statut de cadre et le nombre de sorties de cadre. Sont également recueillies les prévisions de recrutements et de promotions internes pour les 12 mois suivants.

ISSN 2681-2819 (Collection Recrutement)

ISSN 1776-1263

MAI 2021

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

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Equipe projet : Christophe Lenzi, Thi Minh Chau Nguyen, Kamel Yahyaoui, Erwan Audran, Florence Kremer, Cristina Turlueanu, Kaoula Ben-Messaoud, May Cha, Sophie Hamman, Cendrine Mouline, Roxane Arnaud.

Maquette : Artlequin.fr - Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un 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 oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, 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).



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

