

# – PRÉVISIONS 2017-2019 DES RECRUTEMENTS DE CADRES EN FRANCE –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-31

JUILLET 2017

– Les 3 scénarios Apec  
pour 2017 - 2019

Dans un environnement mondial porteur, un cycle de croissance soutenue semble prendre corps en France en 2017. La progression du PIB pourrait atteindre +1,6 % en 2017 et +1,8 % en 2019, un optimisme partagé par la totalité des instituts de conjoncture. Différents facteurs expliquent cette amélioration, au premier rang desquels le renforcement de l'investissement, avec des entreprises bénéficiant de perspectives d'activité bien orientées et des ménages profitant de conditions favorables pour investir dans l'immobilier. Au final, la progression de la FBCF oscillerait entre +2,3 % en 2017 et +3,3 % en 2019. Enfin, l'embellie du commerce mondial pourrait permettre aux entreprises exportatrices françaises de tirer leur épingle du jeu.

Cette accélération de la croissance se répercuterait sur l'emploi et permettrait un recul du chômage. Le volume de recrutements de cadres progresserait de 5 % chaque année entre 2017 et 2019. Cette hausse pourrait déboucher sur un nombre record d'embauches de cadres dès 2017 (près de 215 000) et au-delà. Toutefois, des aléas (Brexit, menaces terroristes, baisse de la consommation des ménages...) pourraient contrarier cet enchaînement vertueux.



## — PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS DE CADRES 2017-2019 : TROIS SCÉNARIOS —

Les trois scénarios proposés par l'Apec s'appuient sur les dernières prévisions publiées par les différents instituts de conjoncture (**tableau 10**). Après analyse de ces différentes hypothèses, trois scénarios plausibles empruntant des chemins de croissance différents sont dégagés :

- Le scénario d'une « Croissance soutenue » qui devrait être portée par un investissement bien orienté et par une contribution positive du commerce extérieur.
- Le scénario d'une « Croissance dynamique », qui s'appuie sur une activation simultanée des différents moteurs de la croissance : investissement, consommation et commerce extérieur

- Le scénario d'une « Croissance bridée », qui se caractérise par l'incertitude des agents économiques. Ces derniers hésiteraient à investir et à consommer davantage compte tenu de l'instabilité potentiellement créée par le Brexit, les tensions géopolitiques ou encore d'éventuels mouvements sociaux...

Pour chacun de ces scénarios, un jeu d'hypothèses différenciées concernant l'évolution de trois indicateurs clefs a été élaboré (PIB, FBCF, part de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite), afin de calculer les prévisions de recrutement de cadres dans le secteur privé en France métropolitaine (en CDI et en CDD d'un an et plus).

# -PRÉVISIONS 2017-2019 : SCÉNARIO « CROISSANCE SOUTENUE »-

-Tableau 1-

Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance soutenue »

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+2,1 %	+0,2 %	+0,6 %	+0,7 %	+1,0 %	+1,1 %	+1,6 %	+1,6 %	+1,8 %
FBCF	+2,1 %	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,7 %	+2,3 %	+2,9 %	+3,3 %

Sources : Apec, 2017  
2011 à 2016 : Insee (Juin 2017)  
2017 : prévisions Insee  
2018 : prévisions Banque de France (PIB) et hypothèses Apec (FBCF)  
2019 : hypothèse Apec

Les conditions d'une reprise économique soutenue et pérenne semblent enfin réunies après plusieurs années d'une croissance française atone ou au mieux bridée. En effet, dans la lignée d'un dernier trimestre 2016 bien orienté, la croissance économique hexagonale devrait s'accélérer avec une hausse prévue du PIB de 1,6 % sur l'ensemble de l'année 2017. Cette performance se rééditerait en 2018 et s'amplifierait à l'horizon de la prévision avec +1,8 % en 2019. L'amélioration serait liée à différents facteurs, au premier rang desquels on retrouve l'investissement des entreprises. Portés par des perspectives d'activités bien orientées ainsi que par le faible coût du capital et la progression du taux d'utilisation des capacités de production, les

agents économiques devraient intensifier leurs dépenses d'investissement, et ce, malgré la fin de la mesure fiscale de suramortissement effective en avril 2017. Dans le même temps, l'investissement des ménages en biens immobiliers devrait se montrer dynamique, favorisé par des facteurs temporaires (assouplissement du prêt à taux zéro, loi Pinel, taux d'intérêt bas). Au final, la FBCF pourrait progresser de 2,3 % en 2017. Cette hausse gagnerait en intensité en 2018 (+2,9 %) et en 2019 (+3,3 %). Le secteur de la construction devrait également retrouver des couleurs au même titre que l'industrie manufacturière avec des carnets de commandes regarnis. La croissance hexagonale pourrait également s'appuyer sur une contribu-

-Tableau 2-

Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Croissance soutenue »

	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2007	105 030	60 %	63 020
2008	111 480	63 %	70 240
2009	101 260	63 %	63 790
2010	103 080	60 %	61 850
2011	84 209	60 %	50 530
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 200	50 %	46 600
2016	98 360	51 %	50 170
2017	105 900	52 %	55 060
2018	108 200	52 %	56 280
2019	105 600	53 %	55 950

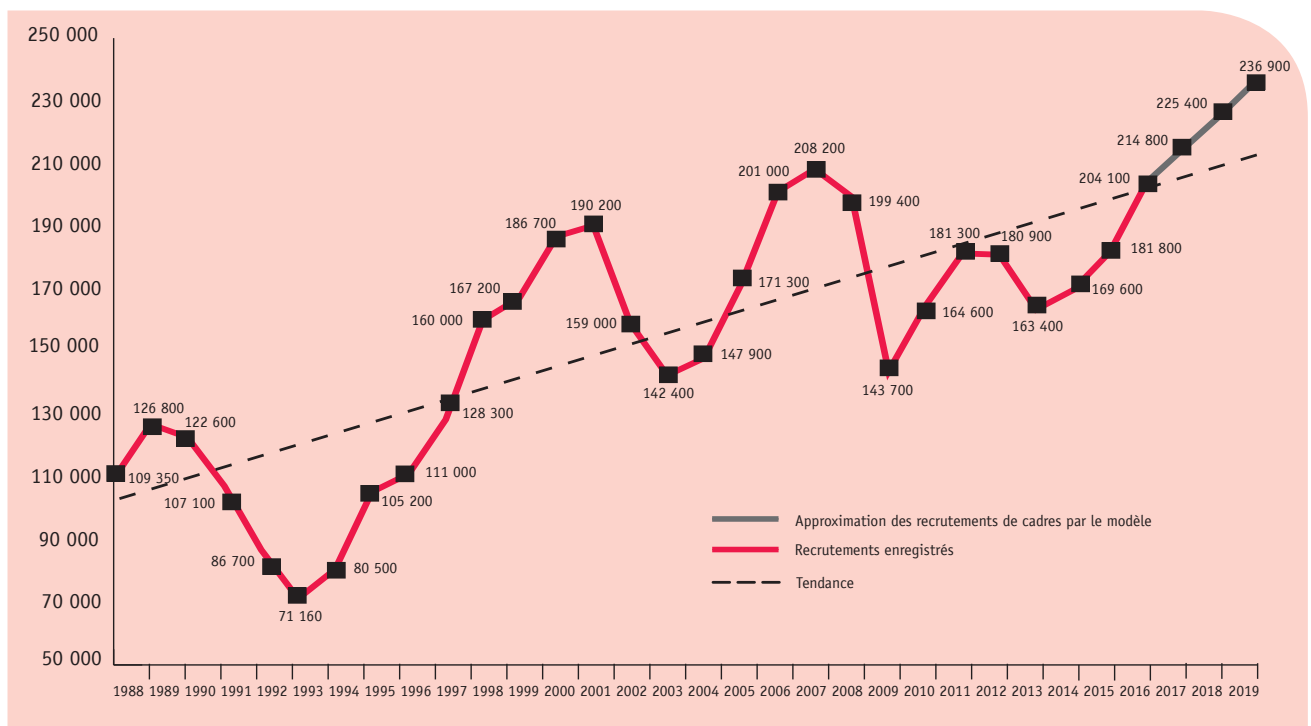
\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres.  
\*\* Hypothèses Apec

tion positive du commerce extérieur. En effet, le millésime 2016 a été marqué par des contre-performances à l'exportation, liées d'une part à des événements exceptionnels (baisse de l'attractivité touristique, mauvaises récoltes, défaillance dans les chaînes de production d'Airbus), et d'autre part, à la faiblesse de la demande extérieure adressée à la France. En 2017, les entreprises exportatrices devraient tirer profit de la bonne tenue du commerce mondial et profiter de contrats d'envergure signés dans l'aéronautique. Mais surtout, les gains de compétitivité engrangés grâce au CICE et au Pacte de Responsabilité et de Solidarité pourraient leur permettre de reconquérir des parts de marché. Seul bémol, la progression des dépenses de consommation des ménages pourrait se tasser. En effet, la baisse du pouvoir d'achat des ménages liée à la remontée des prix de l'énergie pourrait se traduire par la constitution d'une épargne de précaution. Dans ce contexte de reprise, les créations nettes d'emplois (203 000 emplois salariés marchands seraient créés en 2017 selon l'Insee) devraient s'intensifier et contribuer à faire reculer le taux de chômage, d'autant que la progression de la population active devrait être

moins soutenue. Néanmoins, la trajectoire de réduction du chômage pourrait s'avérer lente : le taux de chômage au sens du BIT s'établirait à 9,4 % (y compris DOM) à fin 2017, soit -0,6 point sur un an. Les cadres pourraient tirer bénéfice de cette croissance soutenue. La part des cadres en poste au moment de leur départ à la retraite pourrait, dans cette configuration, se consolider et s'établir à 53 % en 2019. Si ces prévisions font l'objet d'un consensus fort de la part de différents instituts de conjoncture, il n'en demeure pas moins que l'ensemble des observateurs font mention d'aléas importants entourant leurs prévisions :

- Au niveau national : les aléas concernent d'une part la capacité de rebond des exportations françaises toujours potentiellement affectées par le déficit chronique de compétitivité du tissu productif français et d'autre part l'évolution de la consommation des ménages.
- Au niveau international : l'impact à venir du Brexit, la situation géopolitique tendue au Moyen-Orient, les tentations isolationniste et protectionniste de l'administration Trump ou encore les menaces terroristes extrêmes sur le sol européen pourraient contrarier l'enchaînement vertueux qui se profile.

**- Figure 1 -**  
**Prévisions 2017-2019 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance soutenue »**



Source : Apec, 2017

En 2017, le nombre de recrutements de cadres augmenterait de 5 % et approcherait du seuil des 215 000 (**tableau 3**). Cette prévision est proche de la médiane de prévision établie à partir de la dernière enquête annuelle de l'Apec<sup>1</sup> auprès des entreprises fin 2016 (208 000 à 225 000, médiane : 216 500). Si ce chemin de croissance et d'investissement se confirmait, le volume de recrutements de cadres atteindrait en 2019 un niveau inégalé (**figure 1**).

**- Tableau 3 -**  
**Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance soutenue »**

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	- 10 %
2014	169 600	+ 4 %
2015	181 800	+ 7 %
2016	204 100	+ 12 %
2017	214 800	+ 5 %
2018	225 400	+ 5 %
2019	236 900	+ 5 %

Source : Apec, 2017

1. Perspectives de l'emploi cadre 2017-Synthèse, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-06, février 2017.

## -PRÉVISIONS 2017-2019 : SCÉNARIO « CROISSANCE DYNAMIQUE »-

**- Tableau 4 -**  
**Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance dynamique »**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+2,1 %	+0,2 %	+0,6 %	+0,6 %	+1,0 %	+1,1 %	+1,6 %	+1,8 %	+2,1 %
FBCF	+2,1 %	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,7 %	+2,3 %	+3,7 %	+4,2 %

Sources : Apec, 2017  
2011 à 2016 : Insee (Juin 2017)  
2017 : prévisions Insee  
2018 et 2019 : hypothèses Apec

Après cinq années de faible croissance, le millésime 2017 pourrait être marqué d'une pierre blanche avec l'amorce d'un nouveau cycle vertueux et dynamique. Dans ce scénario résolument optimiste, les différents moteurs de l'activité pourraient se réactiver simultanément. Les agents économiques, confortés par des perspectives d'activité bien orientées et des carnets de commandes remplis, pourraient rehausser significativement leurs dépenses d'investissement. De leur côté, les ménages, plus confiants et bénéficiant de conditions de financement favorables, continueraient d'investir dans les biens immobiliers. Dans cette optique, la progression de la FBCF pourrait dépasser les 4 % à l'horizon de la prévision. Les dépenses de consommation apporteraient leur écho à cette dynamique, en lien avec l'amélioration du marché de l'emploi qui pourrait les inciter à réduire leur épargne

de précaution. En outre, les entreprises exportatrices retrouveraient de l'allant en tirant bénéfice de la reprise du commerce mondial dans un contexte de restauration de leur compétitivité. Enfin, après plusieurs années difficiles, l'industrie et la construction pourraient retrouver un climat des affaires très favorable. Dans ce scénario, ces enchaînements vertueux permettraient une progression du PIB supérieure à 2 % en 2019, ce qui constituerait une première depuis 2011.

Ce chemin de croissance pourrait s'accompagner d'une amélioration prégnante du marché de l'emploi avec un taux de chômage qui reviendrait sous la barre des 9 % dès 2018. Dans ce contexte, la proportion de cadres en poste au moment de leur départ à la retraite pourrait s'établir à 53 % en 2019.

Ce cycle de croissance dynamique, calqué sur celui de la zone euro, reste conditionné par différents facteurs. Si la réactivation du couple franco-allemand

peut constituer un élément favorable, le Brexit qui se profile et l'instabilité géopolitique, notamment au Moyen-Orient, pourraient rebattre les cartes.

– Tableau 5–

**Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Croissance dynamique »**

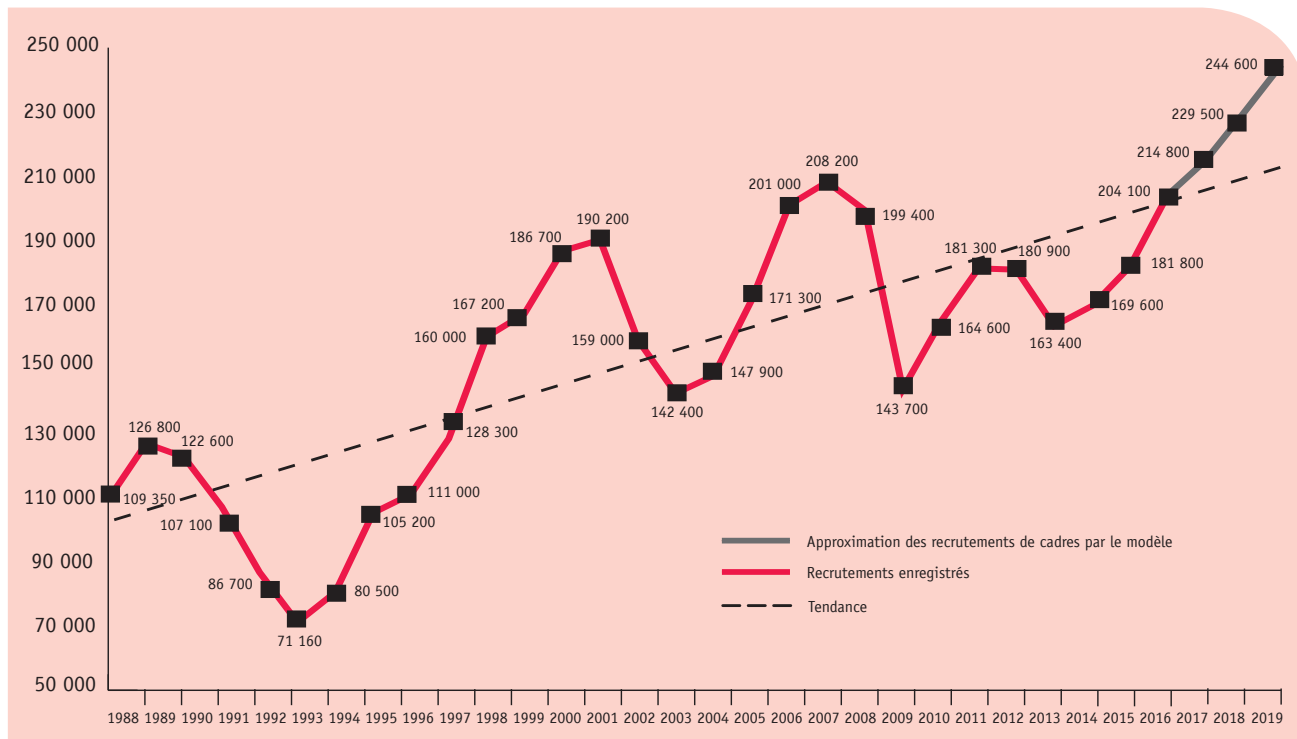
	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2007	105 030	60 %	63 020
2008	111 480	63 %	70 240
2009	101 260	63 %	63 790
2010	103 080	60 %	61 850
2011	84 209	60 %	50 530
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 200	50 %	46 600
2016	98 360	51 %	50 160
2017	105 900	52 %	55 060
2018	108 200	52 %	56 280
2019	105 600	53 %	55 950

\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres.

\*\* Hypothèses Apec

-Figure 2-

Prévisions 2017-2019 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance dynamique »



Source : Apec, 2017

La mise en place d'une croissance économique dynamique portée par la réactivation de ses différents moteurs entraînerait une progression notable du volume de recrutements de cadres. Celui-ci augmenterait de 5 % en 2017 (tableau 6) pour approcher les 215 000 recrutements, seuil qui serait très largement dépassé les deux années suivantes avec près de 245 000 embauches prévues en 2019 (figure 2).

-Tableau 6-

Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance dynamique »

	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	- 10 %
2014	169 600	+ 4 %
2015	181 800	+ 7 %
2016	204 100	+ 12 %
2017	214 800	+ 5 %
2018	229 500	+ 7 %
2019	244 600	+ 7 %

Source : Apec, 2017

# -PRÉVISIONS 2017-2019 : SCÉNARIO « CROISSANCE BRIDÉE »-

- Tableau 7 -

Évolution du PIB et de la FBCF selon le scénario « Croissance bridée »

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+ 2,1 %	+0,2 %	+0,6 %	+0,6 %	+1,0 %	+1,1 %	+1,2 %	+1,1 %	+1,0 %
FBCF	+ 2,1 %	+0,3 %	-0,8 %	-0,4 %	+0,9 %	+2,7 %	+2,0 %	+1,8 %	+1,7 %

Sources : Apec, 2017  
2011 à 2016 : Insee (Juin 2017)  
2017 à 2019 : hypothèse Apec

Ce troisième scénario s'articule autour d'un régime de croissance manquant singulièrement d'allant. La succession récente d'événements contraires (Brexit, mouvements sociaux...) et l'instabilité géopolitique ne sont pas sans conséquence sur les comportements des agents économiques, notamment en matière d'investissements. Dans ce contexte marqué du sceau de l'incertitude, la progression du PIB pourrait se situer autour des 1 % au cours des trois prochaines années. L'investissement, pierre angulaire de la croissance actuelle, s'éroderait progressivement avec une hausse de

seulement 1,7 % à l'horizon de notre prévision. D'autres moteurs de croissance pourraient donner des signes de faiblesse dans ce scénario de croissance bridée. Ainsi, avec la remontée des prix de l'énergie, le pouvoir d'achat des ménages pourrait se contracter. Dans ce contexte, les ménages pourraient accroître leur épargne de précaution au détriment de leurs dépenses de consommation. Avec une menace terroriste désormais permanente, la fréquentation touristique pourrait être durablement touchée. Enfin, les entreprises exportatrices pourraient ne pas tirer pleinement

- Tableau 8 -

Départs à la retraite de cadres en poste, selon le scénario « Croissance bridée »

	Ensemble des départs à la retraite de cadres*	% de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite**	Nombre de cadres en poste dans l'ensemble des départs à la retraite
2007	105 030	60 %	63 020
2008	111 480	63 %	70 240
2009	101 260	63 %	63 790
2010	103 080	60 %	61 850
2011	84 209	60 %	50 530
2012	80 200	56 %	44 900
2013	102 150	50 %	51 075
2014	98 320	48 %	47 194
2015	93 200	50 %	46 600
2016	98 360	51 %	50 160
2017	105 900	48 %	50 820
2018	108 200	46 %	49 780
2019	105 600	47 %	49 610

\* En 2013-2015, estimation puis projections Agirc de nouveaux retraités cadres.  
\*\* Hypothèses Apec



profit de la bonne santé du commerce mondial en lien avec leur incapacité chronique à gagner des parts de marché. La contribution du commerce extérieur à la croissance hexagonale pourrait être négative au cours des trois prochaines années.

Ce régime de croissance bridée ne serait pas de nature à renforcer la dynamique du marché de l'emploi.

Les créations d'emploi seraient insuffisantes pour amorcer un recul significatif du taux de chômage qui se maintiendrait au-dessus des 9 %. Quant à la part des cadres en emploi au moment de leur départ à la retraite, elle pourrait se situer à 48 % en 2017 et s'établir à 47 % en 2019 (**tableau 8**).

– Figure 3–

Prévisions 2017-2019 du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance bridée »



Source : Apec, 2017

En 2017, le nombre de recrutements de cadres progresserait de 4 % à plus de 213 000 (**tableau 9**). Il connaîtrait une augmentation ralentie les deux années suivantes (+2 % et +1 %) avec un volume de près de 221 000 embauches prévues en 2019 (**figure 3**). Cette évolution ralentie trouve sa principale explication dans la progression contrariée de l'investissement. Sans forte reprise de la FBCF, la hausse des recrutements de cadres serait ralentie.

– Tableau 9–

Évolution du nombre de recrutements de cadres (CDI et CDD d'un an et plus) dans le secteur privé en France métropolitaine, selon le scénario « Croissance bridée »


	Recrutements de cadres	Évolution des recrutements de cadres
2013	163 400	- 10 %
2014	169 600	+ 4 %
2015	181 800	+ 7 %
2016	204 100	+ 12 %
2017	213 100	+ 4 %
2018	218 000	+ 2 %
2019	220 700	+ 1 %

Source : Apec, 2017

# -PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES 2017-2019 SELON DIFFÉRENTS INSTITUTS (EN %)-

-Tableau 10-

Prévisions Insee (juin 2017)	2014	2015	2016	2017	2018 (AC)	
PIB	+0,7	+1,0	+1,1	+1,6	nd	
FBCF	-0,4	+0,9	+2,7	+2,3	nd	
Dépenses de consommations des ménages	+0,7	+1,3	+2,1	+1,2	nd	
Variations des stocks (contribution au PIB en points)	+0,6	+0,3	-0,01	+0,4	nd	
Exportations	+3,4	+4,0	+1,9	+2,8	nd	
Importations	+4,8	+5,5	+4,2	+3,5	nd	
Solde extérieur (contribution au PIB en point)	- 0,5	-0,5	-0,8	-0,3	nd	
Prévisions OCDE (mai 2017)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+0,7	+1,2	+1,1	+1,3	+1,5	nd
FBCF	-0,4	+ 0,9	+2,7	+2,3	+2,8	nd
Dépenses de consommations des ménages	+0,7	+1,8	+1,2	+1,2	+1,4	nd
Variations des stocks	+0,6	+0,1	-0,1	+0,4	0,0	nd
Exportations	+3,4	+5,9	+1,2	+2,5	+3,9	nd
Importations	+4,8	+6,4	+3,5	+4,4	+4,2	nd
Prévisions OFCE (mars 2017)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+0,7	+1,2	+1,1	+1,4	+1,4	nd
FBCF	-0,4	+ 0,9	+2,7	+2,1	+1,8	nd
Dépenses de consommations des ménages	+0,7	+1,5	+1,8	+1,4	+1,4	nd
Variations des stocks (contribution au PIB en %)	+0,5	+0,1	+0,0	+0,6	0,0	nd
Exportations	+3,4	+6,0	+1,2	+1,6	+1,8	nd
Importations	+4,8	+6,4	+3,5	+3,8	+1,8	nd
Prévisions FMI (avril 2017)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+0,2	+1,2	+1,4	+1,3	+1,6	nd
Prévisions Banque de France (juin 2017)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	nd	+1,2	+1,1	+1,4	+1,6	+1,6
FBCF	nd	+ 0,9	+2,7	+2,6	+2,1	+2,0
Dépenses de consommations des ménages	nd	+1,5	+2,1	+1,3	+1,5	+1,5
Exportations	nd	+6,0	+1,9	+3,3	+5,1	+4,2
Importations		+6,4	+4,2	+4,8	+4,3	+3,8
Prévisions Commission européenne et Eurostat (mai 2017)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	+0,6	+1,3	+1,2	+1,4	+1,7	nd
FBCF	-0,3	+1,0	+2,8	+2,6	+3,7	nd
Dépenses de consommations des ménages	+0,7	+1,5	+1,9	+1,2	+1,6	nd
Variations des stocks	+0,5	+0,1	+0,1	0,0	0,0	nd
Exportations	+3,3	+6,1	+1,2	+3,2	+4,2	nd
Importations	+4,7	+6,6	+3,7	+3,3	+4,7	nd

 Évolutions en %  
nd = donnée non disponible

## –NOTE MÉTHODOLOGIQUE–

Ce travail de prévision mené par le Département Etudes et Recherche de l'Apec depuis 2009 s'appuie sur un modèle économétrique des recrutements de cadres<sup>2</sup>.

La démarche d'analyse recouverte par ce terme consiste à confronter une variable à expliquer (ici, le volume de recrutements de cadres tel que mesuré par le Panel entreprises annuel de l'Apec<sup>3</sup>) avec un certain nombre de variables explicatives candidates. Celles-ci sont des séries macroéconomiques, généralement extraites des données publiées par l'Insee. La technique statistique de la régression linéaire multiple permet d'écartier, parmi ces variables, celles dont l'influence n'est pas significative et, pour les autres, de calculer son coefficient dans l'équation qui permet de reconstituer la variable à expliquer. On peut ensuite extrapoler au-delà des données observées, et calculer des prévisions basées sur des scénarios d'évolution vraisemblables pour les variables explicatives.

Le modèle développé pour les prévisions de recrutements de cadres repose sur les variables explicatives suivantes :

- Le produit intérieur brut (PIB),
- La formation brute de capital fixe (FBCF) qui représente le volume global de l'investissement,
- Le nombre de départs à la retraite de cadres en poste.

En 2016, le département Études et Recherche de l'Apec a mené une réflexion avec des experts externes afin d'identifier les éventuelles améliorations méthodologiques à apporter au modèle de prévision des recrutements de cadres mis en place en 2009, et ce, afin d'en consolider sa robustesse.

Deux évolutions ont été apportées au modèle :

- Concernant les variables explicatives du modèle, la variable PIB est désormais utilisée après que la FBCF lui ait été soustraite.
- Concernant les séries de données utilisées, celles-ci ne sont plus traitées comme données brutes, mais sous la forme de taux de croissance.

Enfin, l'autocorrélation de la série se traduit par la présence de termes autorégressifs : en particulier, le volume de recrutements de cadres de l'année précédente (réalisations) intervient de manière significative.

L'utilisation de cet outil statistique est complétée d'une part, par le décryptage et le suivi des principaux indicateurs économiques tirés de sources internes et externes et, d'autre part, par l'élaboration de trois scénarios, dont un seul est retenu pour la communication presse de l'Apec.

2. *Emploi cadre et cycles conjoncturels – Prévisions à 5 ans*, Apec, juillet 2009

3. Panel de 11 000 entreprises du secteur privé en France. Cf. *Perspectives de l'emploi cadre 2017-Synthèse*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2017-06, février 2017.

# – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs.rice.s animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) rubrique **observatoire de l'emploi**

ISSN 2261-6098

JUILLET 2017

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :

*Analyse et rédaction* : Christophe Lenzi, Christophe Thill et Véronique Lagandré

*Maquette* : Daniel Le Henry

*Directeur du département* : Pierre Lamblin

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H

© Apec, 2017

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).*



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)