



Inégalités femmes-hommes chez les cadres

Rémunération et accès aux responsabilités : du chemin à parcourir

- **Les cadres estiment que la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes peine à se concrétiser**
 - Les cadres saluent l'engagement des entreprises en matière d'égalité femmes-hommes (77 %).
 - Mais ils sont peu nombreux à considérer que ces inégalités se sont réduites au cours des 5 dernières années (31 %), en particulier parmi les femmes cadres (14 %).
- **Les écarts de rémunérations sont encore significatifs à profils et postes équivalents, ce que les cadres constatent sur le terrain**
 - Ces écarts s'expliquent en partie seulement par les différences de profils et de postes occupés (plus jeunes, fonctions différentes, moins de postes à responsabilité).
 - À profil et poste comparables, les rémunérations des hommes cadres demeurent 7 % supérieures à celles des femmes cadres.
 - 50 % des cadres considèrent qu'il existe dans leur entreprise des inégalités salariales à compétences et poste équivalent.
- **L'accès des femmes cadres aux responsabilités de management et de direction demeure difficile, une réalité perçue par les cadres**
 - Les femmes cadres accèdent moins au management que les hommes (35 % versus 43 %).
 - Lorsqu'elles sont managers, leur poste s'apparente plus souvent à du management de proximité (équipes plus restreintes, moindre responsabilité de budget/chiffre d'affaires).
- **Du chemin reste à parcourir pour atteindre l'égalité réelle**
 - Selon les cadres, les parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, managers, ressources humaines, IRP) sont les plus à même de favoriser l'égalité professionnelle, suivies par les pouvoirs publics.
 - Le recours aux quotas pour imposer la parité dans les comités de direction continue à faire débat chez les cadres (41 % y sont favorables), notamment chez les femmes cadres (52 %).

Sommaire

03

En dépit d'avancées, la réduction des inégalités tarde à se concrétiser selon les cadres

05

Un constat d'écart de rémunération persistants entre les femmes et les hommes cadres

09

L'accès des femmes cadres aux responsabilités stratégiques de l'entreprise demeure difficile

13

Du chemin reste à parcourir pour atteindre l'égalité réelle entre les hommes et les femmes cadres

Méthodologie

Cette publication repose sur deux enquêtes :

L'enquête « Baromètre 2020 de la rémunération des cadres », réalisée auprès d'un échantillon de 16 000 salarié-e-s cadres en poste du secteur privé, représentatif de la population cadre selon les critères d'âge, sexe, région de résidence, secteur d'activité, taille de l'entreprise employeuse (référence : Déclaration sociale nominative (DSN) de l'Insee), et selon le critère de la mobilité professionnelle (source : Apec). Les cadres ont été interrogés en mars 2020 sur leur rémunération au 31 décembre 2019.

Une enquête spécifique, réalisée en février 2021, auprès d'un échantillon de 1 000 salarié-e-s cadres en poste du secteur privé, représentatifs de la population cadre. Certaines données de cette enquête ont pu être comparées à une enquête précédente réalisée par l'Apec en 2017 (*Apec, Sortir des inégalités femmes-hommes : le regard des salariés du privé*, 2018).

01. En dépit d'avancées, la réduction des inégalités tarde à se concrétiser selon les cadres

Un engagement reconnu des pouvoirs publics et des entreprises en faveur de l'égalité femmes-hommes

Des mesures saluées par les cadres

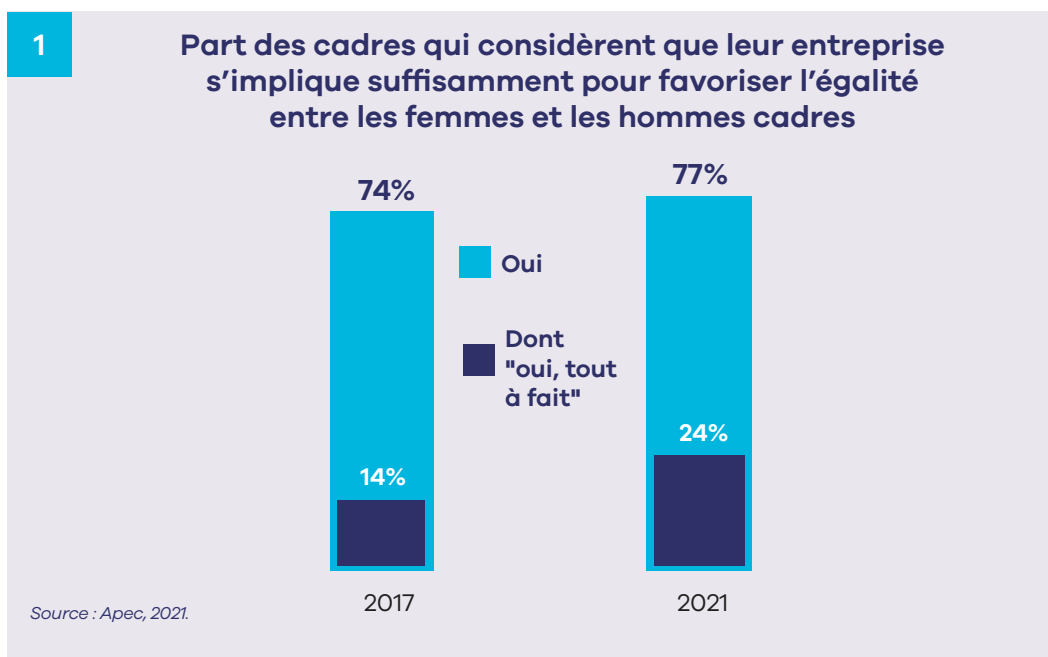
Ces dernières années, l'égalité femmes-hommes a fait l'objet d'une série de mesures, dont la création de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salarié-e-s¹. La dernière mesure en date, qui entrera en vigueur en juillet 2021, concerne l'allongement du congé paternité. Aujourd'hui fixé à 11 jours calendaires, il passera alors à 25 jours. Les trois quarts des cadres, hommes (79 %) comme femmes (75 %), considèrent que cette réforme consti-

tue une avancée importante en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. La prise d'un congé paternité contribue en effet à une meilleure répartition des tâches parentales au sein des couples, qui se maintiendrait pendant mais aussi après le congé parental². Cette réforme est particulièrement plébiscitée par les cadres les plus jeunes. 9 cadres sur 10 de moins de 35 ans, femmes comme hommes, considèrent qu'il s'agit d'une avancée importante en faveur de l'égalité.

Le sentiment croissant d'une implication des entreprises

Les cadres sont par ailleurs de plus en plus nombreux à percevoir un effort de leur entreprise en matière d'égalité femmes-hommes. En effet, 77 % des cadres estiment aujourd'hui qu'elle s'implique suffisamment sur le sujet, soit 3 points de plus qu'en 2017 ¹. Et la part des cadres jugeant que leur entreprise s'implique fortement a progressé de 10 points (24 % versus 14 %).

Cette opinion est davantage partagée par les hommes (82 %), mais les femmes cadres sont, elles aussi, une large majorité (69 %) à considérer que leur entreprise s'implique suffisamment pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes cadres.



¹ Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

² 2018, Pailhé A., Solaz A., Tô M., *Can Daddies Learn How to Change Nappies? Evidence from a Short Paternity Leave Policy*

Mais une minorité de cadres perçoit une réduction des inégalités depuis 5 ans

Une impression de statu quo plutôt que de recul des inégalités

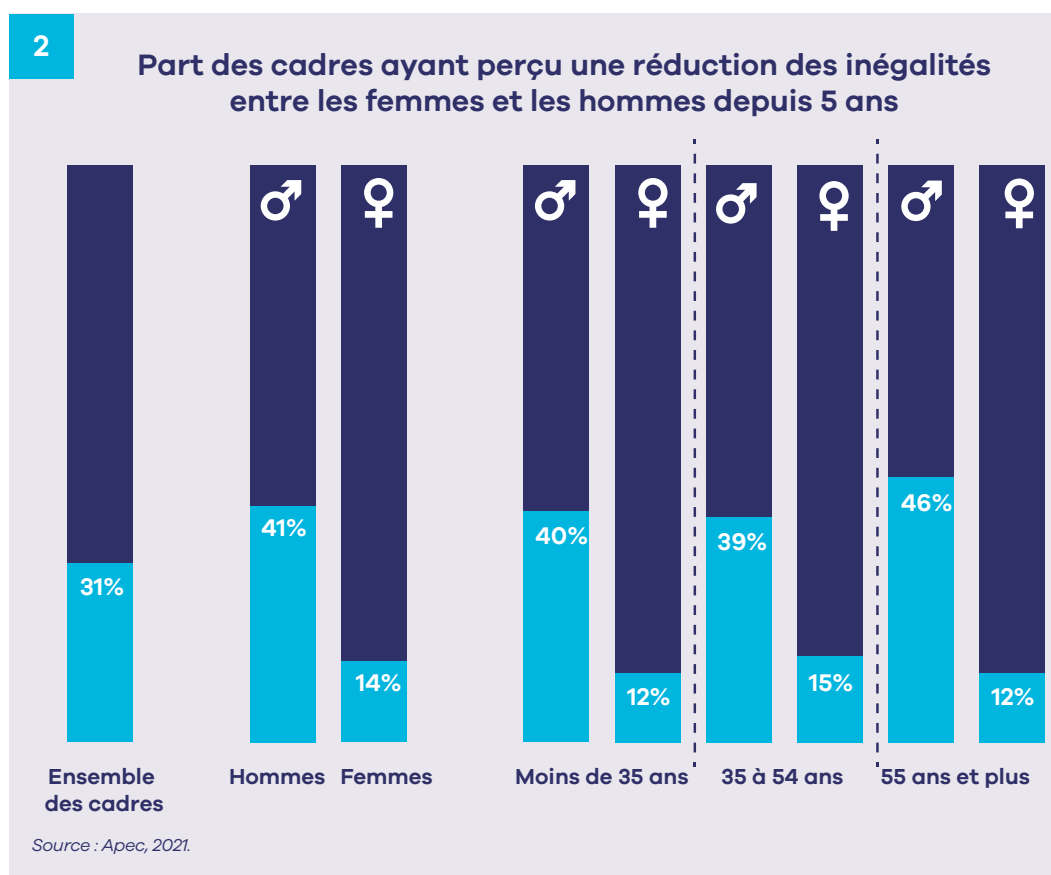
Les cadres n'ont pas constaté d'aggravation des inégalités femmes-hommes ces dernières années. Mais ils n'ont pas non plus le sentiment que la situation se soit beau-

coup améliorée. Comme en 2017³, seuls 31 % estiment ainsi que les inégalités entre les hommes et les femmes se sont réduites au cours des cinq dernières années ².

Un scepticisme partagé par l'ensemble des générations de femmes cadres

Les femmes se montrent de ce point de vue les plus critiques, quel que soit leur âge : seules 14 % d'entre elles estiment que les inégalités se sont réduites depuis 5 ans. Si la perception des hommes est nettement décalée par rapport à celle des femmes, ils

ne sont pas majoritairement convaincus que la situation se soit améliorée : seuls 4 hommes sur 10 ont perçu une réduction des inégalités entre les hommes et les femmes en 5 ans.



³ 2018, Apec, *Sortir des inégalités femmes-hommes : le regard des salarié-e-s du privé.*

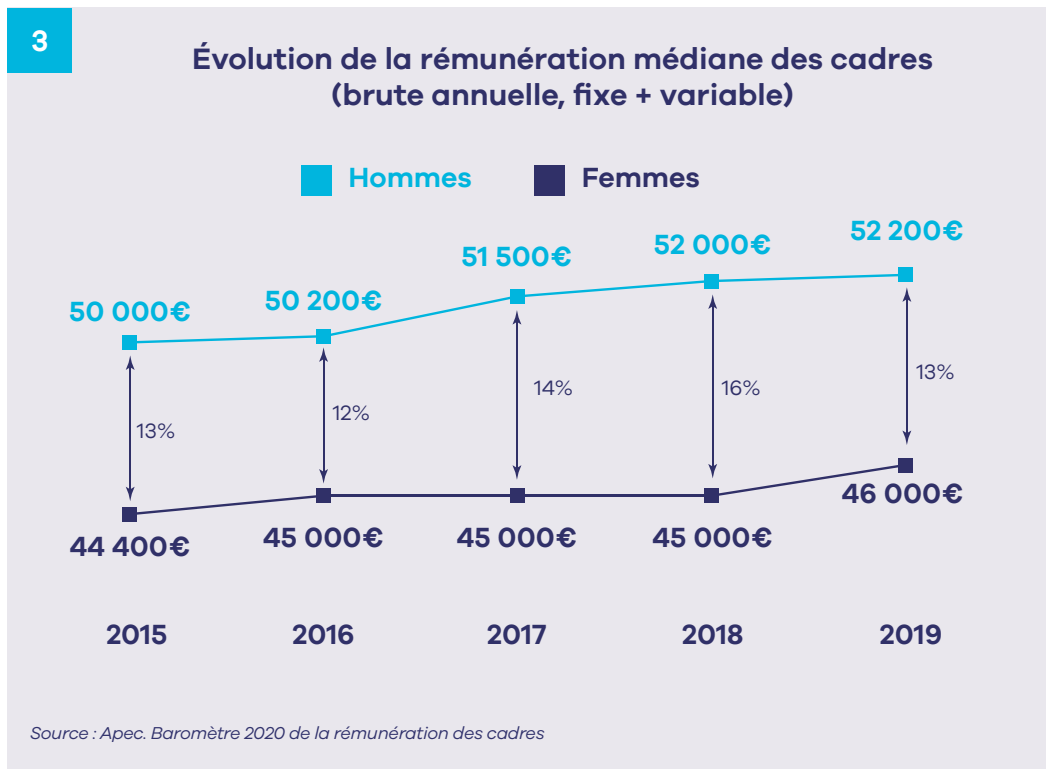
02. Un constat d'écart de rémunération persistants entre les hommes et les femmes cadres

En 2019, les femmes cadres étaient toujours moins bien rémunérées que les hommes

Un différentiel de 13 % en faveur des hommes

Dans les faits, les inégalités salariales stagnent, et ce, malgré les actions des différentes parties prenantes. En 2019, le salaire médian des femmes cadres s'élevait à 46 000 € bruts par an contre un peu

plus de 52 000 € pour les hommes, soit un différentiel de 13 %. Cet écart n'a pas eu tendance à se réduire ces cinq dernières années ³.



Un écart pour partie expliqué par des différences de profil

Cet écart de salaire s'explique en partie par des différences de profil et d'emploi occupé. Avec un accès au statut de cadre plus récent⁴, les femmes cadres sont en moyenne plus jeunes et donc moins expérimentées que les hommes cadres. Or, le nombre d'années d'expérience constitue un facteur

déterminant de la rémunération. D'autres effets structurels comme les différences de métiers occupés, de secteurs d'activité et de responsabilités hiérarchiques contribuent à expliquer partiellement cet écart (voir, en page 8, l'encadré « la place des femmes dans l'emploi cadre »).

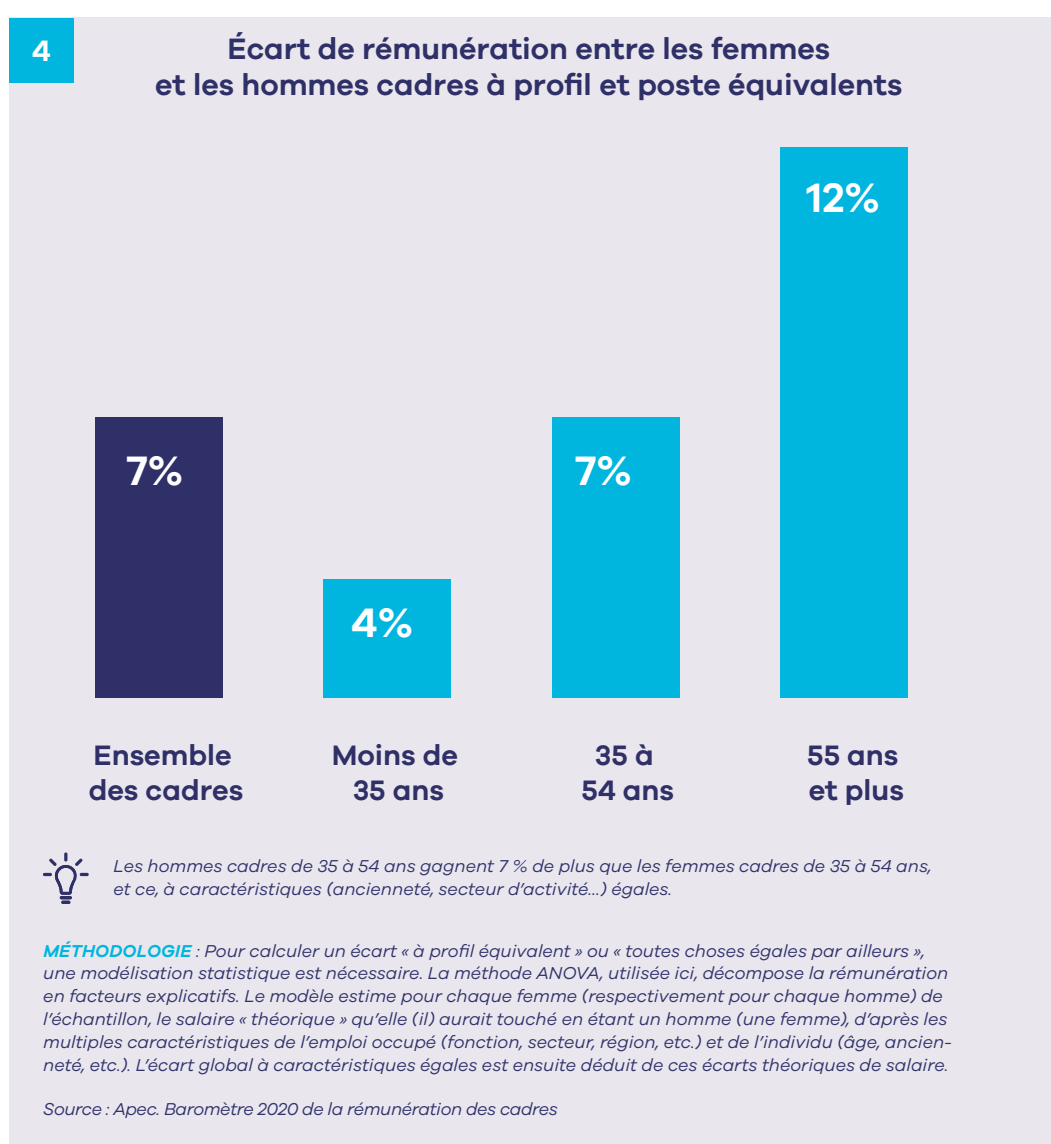
⁴ 2020, Insee, *Les cadres : de plus en plus de femmes*.

Mais des inégalités salariales subsistent à poste et profil comparables

Au-delà des effets de structure, une part importante des écarts de rémunération demeure « inexplicée » : à profil et poste équivalents, les hommes cadres gagnent en effet 7 % de plus que leurs homologues féminins. Cet écart de rémunération, qui tend à se creuser avec l'âge, reflète les difficultés de parcours que les femmes peuvent rencontrer. En début de carrière, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes cadres est de 4 % à profil équivalent, alors qu'il atteint 12 % chez les cadres de 55 ans et plus⁴. Un effet générationnel semble toutefois s'amorcer. Ces dernières années,

les écarts se sont légèrement résorbés pour les catégories les plus jeunes⁵. L'effet du parcours professionnel, qui s'observe pour les individus entrés sur le marché du travail il y a trente ans, pourrait ainsi ne pas être identique pour les nouvelles générations.

Malgré les mesures mises en place récemment et les enveloppes qui ont été allouées, les écarts femme-homme à profil et poste comparable ne se sont pas significativement réduits au cours des dernières années : ils étaient de 7 % en 2016, 8 % en 2018 et 7 % en 2019.



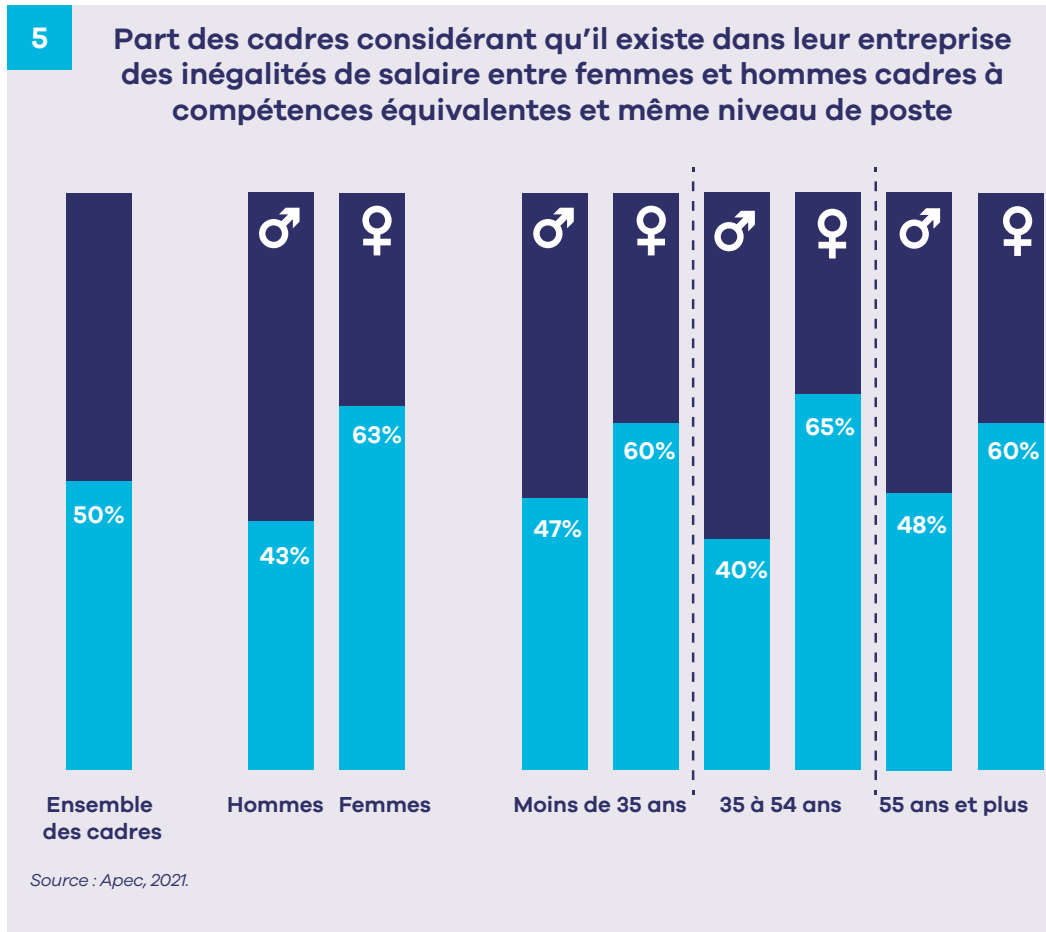
⁵ 2020, Apec, Les écarts de salaires femmes-hommes chez les cadres.

Des inégalités salariales que la moitié des cadres constatent au sein de leur entreprise

Un sentiment d'inégalité particulièrement fort chez les femmes en milieu de carrière

Témoin de cette réalité, un cadre sur deux considère qu'il existe au sein de son entreprise des inégalités de salaire entre les hommes et les femmes cadres à compétences équivalentes et à même niveau de poste. Ce point de vue est partagé par de nombreux hommes

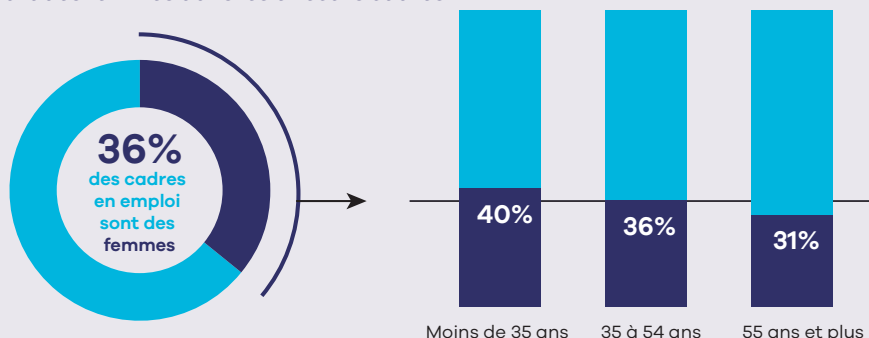
(43 %) mais il est beaucoup plus répandu parmi les femmes (63 %) ⁵. C'est en milieu de carrière que l'écart de perception sur cette question entre femmes et hommes cadres est le plus important : 65 % versus 40 %.



La place des femmes dans l'emploi cadre

FRUIT D'UNE FÉMINISATION RÉCENTE DES EFFECTIFS CADRES,
LES FEMMES SONT SOUS REPRÉSENTÉES PARMIS LES CADRES SENIORS

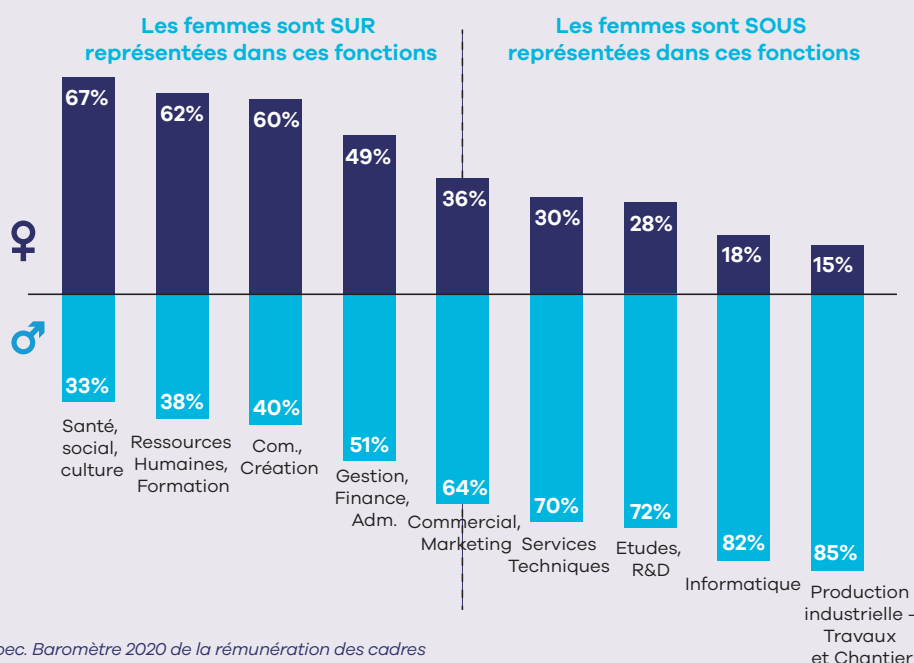
Part des femmes dans les effectifs cadres



Source : Insee, DSN 2017

ELLES SONT PAR AILLEURS INÉGALEMENT RÉPARTIES SELON LES FONCTIONS

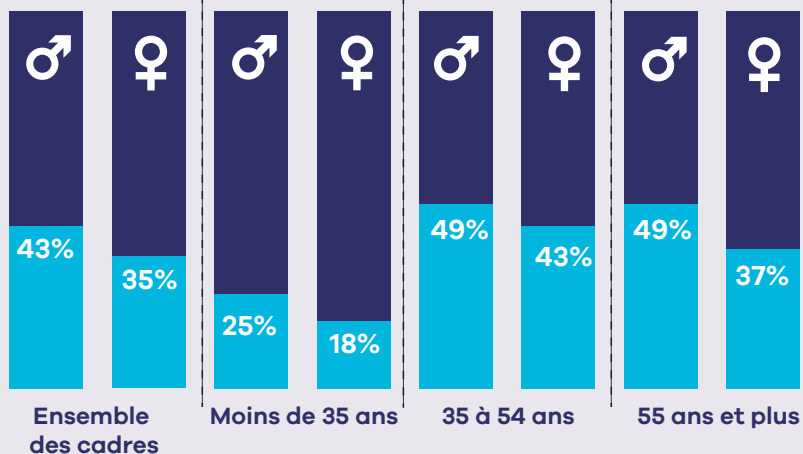
Répartition hommes femmes par fonction



Source : Apec. Baromètre 2020 de la rémunération des cadres

ET MOINS SOUVENT MANAGERS QUE LES HOMMES CADRES, QUEL QUE SOIT LEUR ÂGE

Part de managers parmi les hommes et les femmes cadres



Source : Apec. Baromètre 2020 de la rémunération des cadres

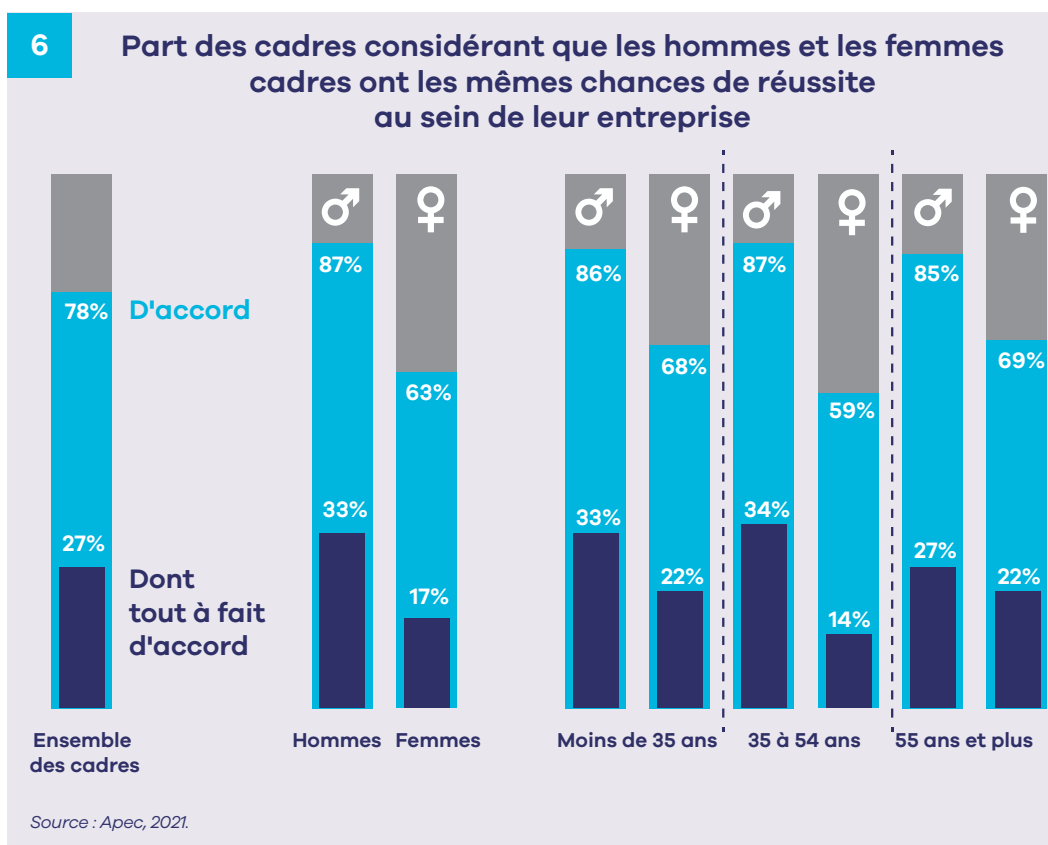
03. L'accès des femmes cadres aux responsabilités stratégiques de l'entreprise demeure difficile

Une égalité des chances en trompe l'œil

Un sentiment d'égalité des chances moins consensuel en milieu de carrière

Si près de 80 % des cadres considèrent que les hommes et les femmes ont les mêmes chances de réussite au sein de leur entreprise, ce résultat masque une différence de perception entre les femmes et les hommes, qui s'accroît entre 35 et 54 ans ⁶. Une tranche d'âge à partir de laquelle les trajectoires professionnelles des hommes et des femmes cadres commencent à diverger fortement⁶.

Et les cadres sont bien moins nombreux à considérer que les hommes et les femmes ont exactement les mêmes chances : seuls 27 % sont tout à fait d'accord avec cette affirmation, soulignant une égalité des chances en apparence seulement.



Un plafond de verre à deux étages : accès au management et aux postes de direction

Le ralentissement de la carrière des femmes cadres par rapport aux hommes cadres s'observe, dans un premier temps, par un moindre accès aux responsabilités de management : 35 % des femmes cadres sont managers contre 43 % des hommes. Cela constitue le premier palier du plafond de verre auquel les femmes cadres se heurtent

dès le début de leur carrière. À l'issue de leurs études, elles mettent plus de temps à accéder à un poste de manager⁷, ce qui se traduit par un taux moins élevé de femmes managers parmi les cadres de moins de 35 ans : 18 % contre 25 % pour les hommes (voir, en page 8, l'encadré « la place des femmes dans l'emploi cadre »).

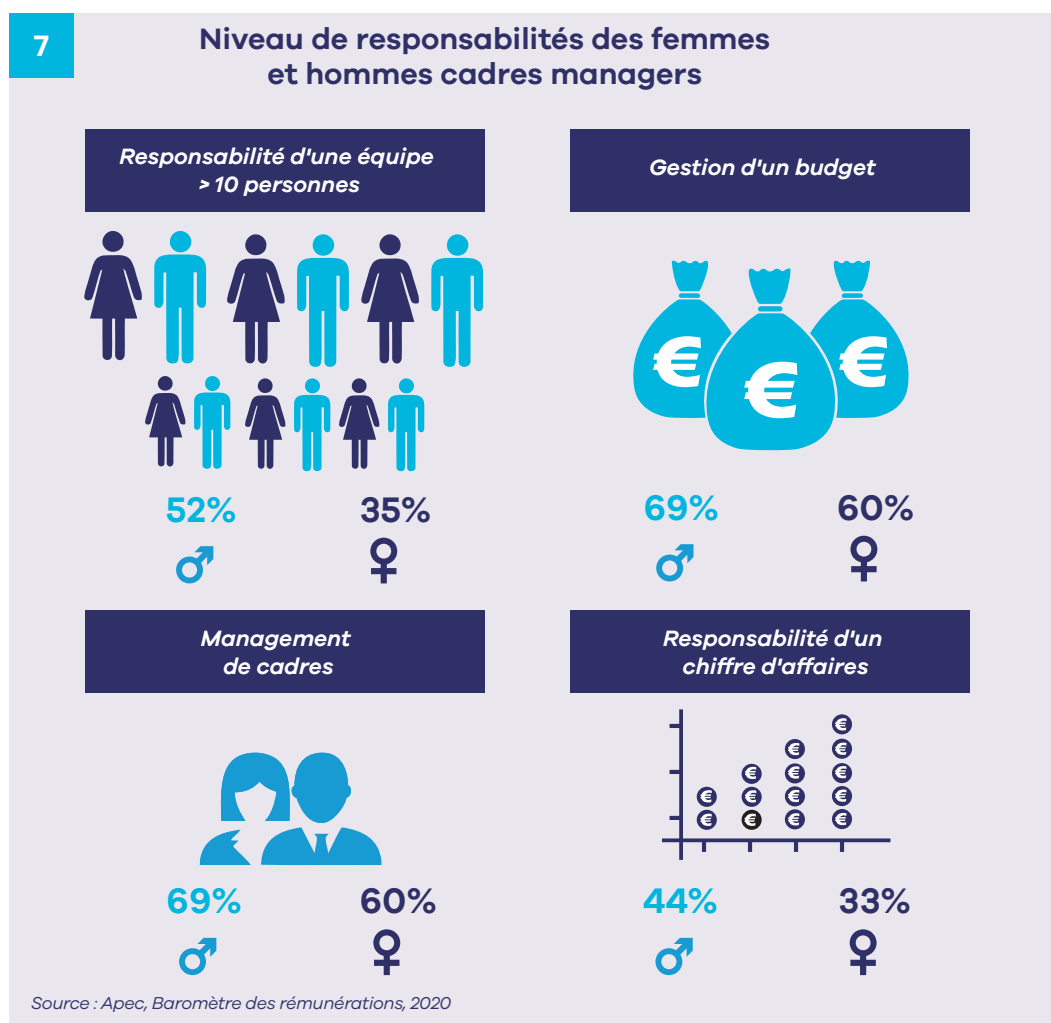
⁶ 2020, Apec, *Les écarts de salaires femmes-hommes chez les cadres.*

⁷ 2019, Céreq, *Femmes managers en début de carrière : une légitimité à conquérir.*

Cette sous-représentation des femmes cadres dans les postes de management prive un certain nombre de femmes de modèles dont elles pourraient s'inspirer : seules 29 % des femmes cadres sont aujourd'hui managées par une femme, alors que 79 % des hommes cadres sont managés par un homme.

Par ailleurs, lorsque les femmes accèdent à des fonctions de management, leur poste

s'apparente plus souvent que les hommes à du management de proximité. Leurs équipes sont généralement plus petites (35 % des femmes managers sont responsables d'équipes de plus de 10 personnes contre 52 % des hommes) et moins souvent composées de cadres. Les femmes managers sont également moins nombreuses à gérer un budget et à avoir la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser ⁷ ⁸.

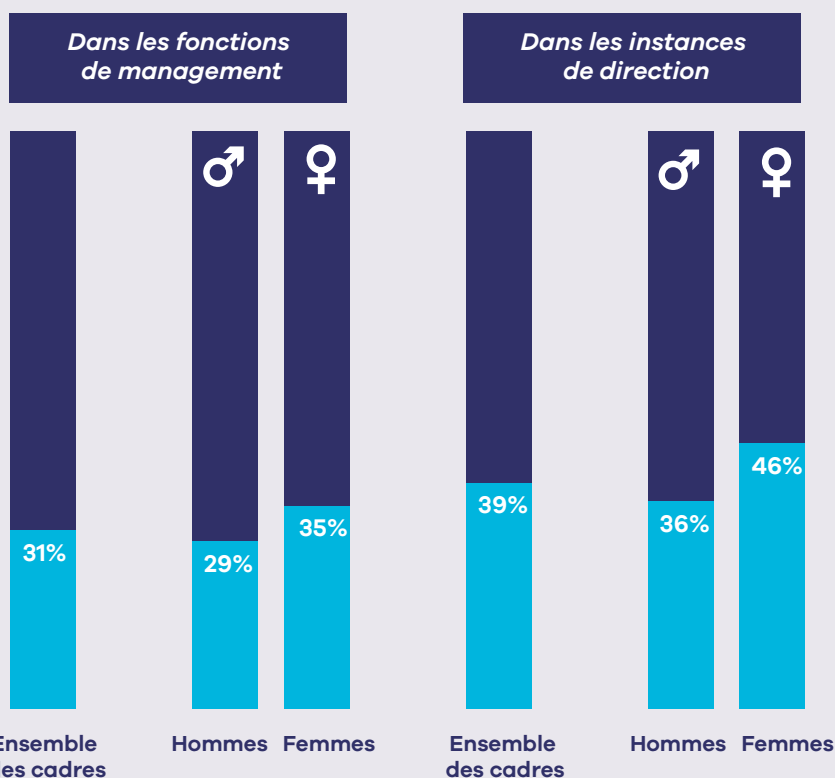


Ce constat fait écho au ressenti des cadres concernant la place qu'occupent les femmes au sein de leur propre entreprise. Si 31 % d'entre eux pensent que les femmes cadres ne sont pas suffisamment représentées dans les fonctions de management au sein de leur entreprise, les hommes comme les femmes considèrent que la situation est encore plus déséquilibrée dans les instances de direc-

tion. Ainsi, 46 % des femmes et 36 % des hommes cadres ont le sentiment que les femmes ne sont pas suffisamment représentées au sein des instances de direction de leur entreprise ⁸. Ce moindre accès aux fonctions de direction constitue le second palier du plafond de verre des femmes cadres.

⁸ Apec, Baromètre 2020 de la rémunération des cadres

Part des cadres considérant que les femmes cadres ne sont pas suffisamment représentées au sein de leur entreprise



Source : Apec, 2021

Des inégalités de parcours entre les hommes et les femmes cadres, fruit d'un enchevêtrement de facteurs

Un poids souvent plus important des contraintes familiales

Aujourd'hui encore, les femmes cadres sont plus investies que les hommes dans la sphère familiale et la parentalité impacte plus fortement leur carrière professionnelle⁹. À l'arrivée des enfants, les femmes cadres réduisent plus souvent leur temps de travail afin de s'occuper de leurs enfants. 14 % des femmes cadres de 35 à 54 ans sont ainsi à temps partiel, soit nettement plus que les hommes cadres de la même catégorie d'âge (3 %) ¹⁰.

Particulièrement développé depuis le début de la crise sanitaire, le télétravail fournit une nouvelle illustration des contraintes familiales qui pèsent plus fortement sur les femmes cadres que sur les hommes cadres. Lors du 1^{er} confinement, les femmes cadres ont ainsi plus souvent assumé seules l'accompagnement scolaire de leurs enfants que leurs homologues masculins, quitte à devoir décaler leurs horaires de travail¹¹.

⁹ 2020, Insee, *Être parent : des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes*.

¹⁰ 2017, Insee, DSN

¹¹ 2020, Apec, *Le télétravail des cadres en temps de crise*.

Des évolutions freinées par les représentations des managers

Cette nécessité pour les femmes de devoir articuler vie professionnelle et vie privée est encore souvent associée dans les esprits à un moindre engagement au travail. Ainsi, 50 % des managers estiment qu'un salarié-e qui reste tard est plus engagé-e dans son travail et 45 % pensent qu'opter pour un temps partiel est le signe d'une forme de désengagement¹². La question de la disponibilité constitue un enjeu d'autant plus fort pour les cadres que leur amplitude horaire est plus importante que celle des autres catégories de salarié-e-s¹³. Ces jugements peuvent restreindre les opportunités pour les femmes cadres d'accéder à des postes à plus forte responsabilité. Ainsi, 24 % d'entre elles indiquent n'avoir jamais eu d'opportunités de promotion au cours de

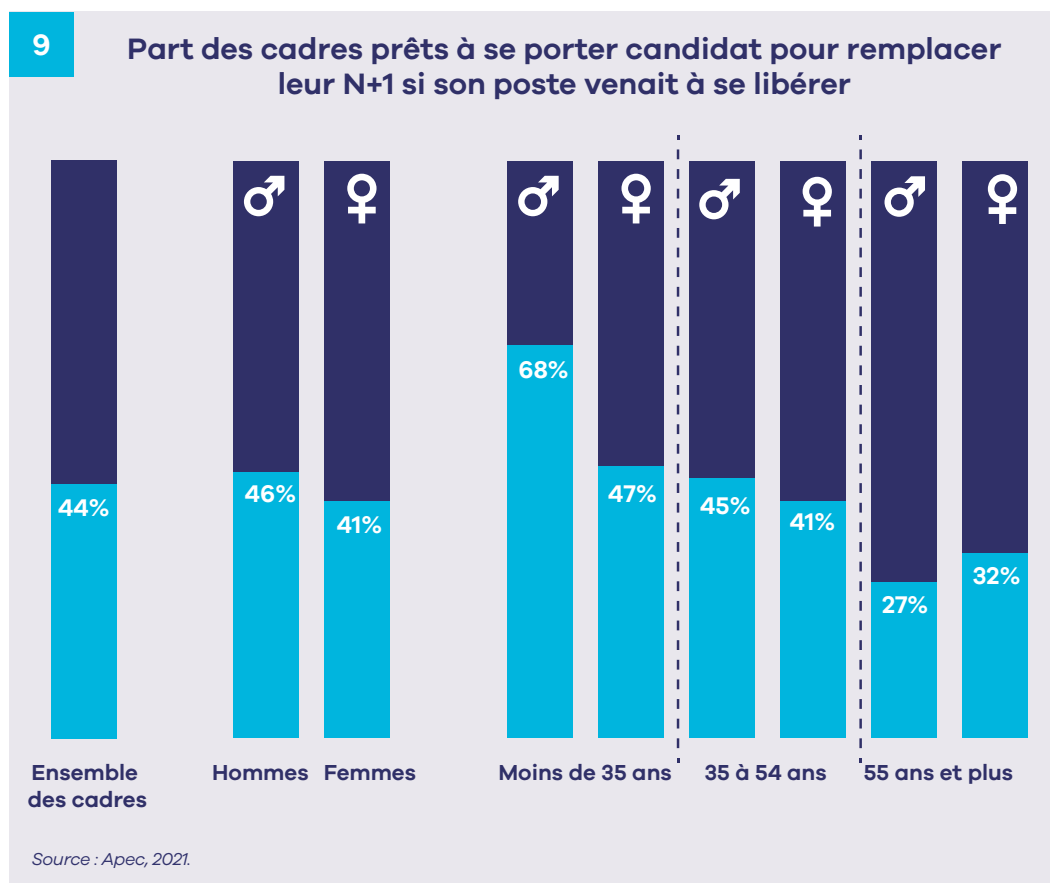
leur carrière, contre 20 % des hommes cadres (source : Apec, 2021). Cette différence se vérifie quel que soit l'âge.

De fait, la mobilité professionnelle des femmes cadres s'accompagne moins souvent que celle des hommes d'une promotion hiérarchique. Si 59 % des mobilités internes réalisées au cours de l'année 2019 étaient assimilables à une promotion pour les hommes cadres, cette part n'était que de 43 % pour les femmes cadres¹⁴. Un constat identique peut être dressé concernant les changements d'entreprise, qui concernent plus souvent des mobilités horizontales (c'est-à-dire qui ne sont pas considérées comme des promotions hiérarchiques) pour les femmes cadres que pour les hommes.

Mais peu de freins liés à une différence d'ambition au-delà du début de carrière

Les inégalités de parcours entre les hommes et les femmes sont parfois expliquées par l'intériorisation de freins qui conduirait les femmes à restreindre leurs ambitions professionnelles. Pourtant, si les écarts entre les femmes cadres et les hommes cadres sur ce point sont importants en début de carrière, ils s'atténuent largement ensuite et

ne peuvent expliquer en soi les inégalités de parcours constatées. En effet, si seulement 47 % des femmes cadres de moins de 35 ans se disent prêtes à se porter candidates si le poste de leur N+1 se libérait (contre 68 % des hommes cadres), les femmes après 35 ans déclarent autant que les hommes avoir cette intention ⁹.



¹² 2018, Apec, *Sortir des inégalités femmes-hommes : le regard des salariés du privé*.

¹³ 2019, Insee, *Durée et conditions de travail*.

¹⁴ 2020, Apec, *Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres*.

04. Du chemin reste à parcourir pour atteindre l'égalité réelle entre les hommes et les femmes cadres

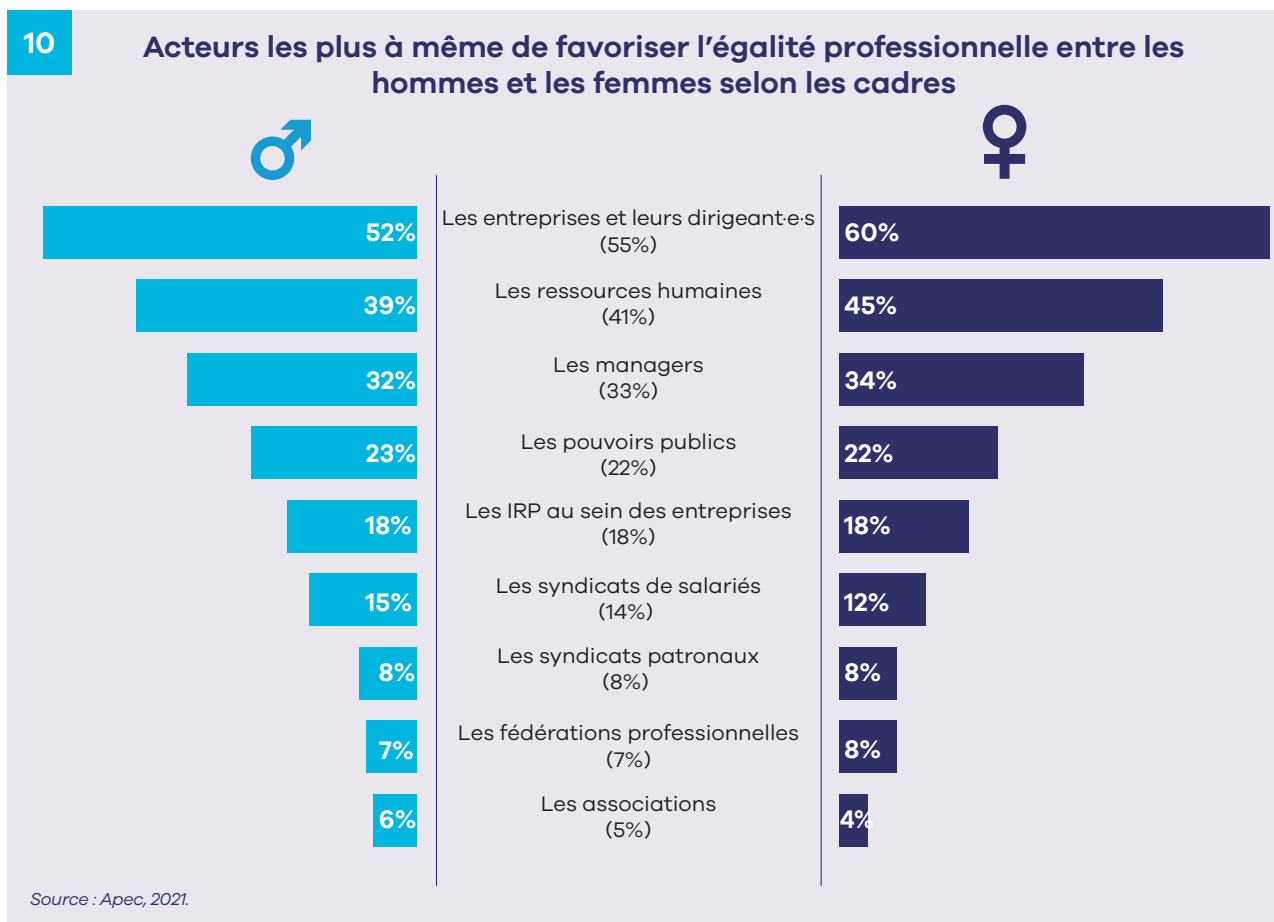
Une transformation qui suppose des efforts de toutes les parties prenantes

Des attentes importantes à l'égard des acteurs de l'entreprise

Si des efforts croissants ont été réalisés en faveur de l'égalité professionnelle, leur traduction concrète au sein des entreprises reste insuffisante de l'avis des cadres et des femmes en particulier.

Afin de poursuivre la marche vers l'égalité réelle, ces derniers mettent en avant le rôle majeur de trois acteurs ¹⁰. Tout d'abord, ce sont les entreprises et leurs dirigeant-e-s (55 %), auxquels il appartient de faire de l'égalité professionnelle une priorité stratégique, et dont les femmes soulignent notamment l'importance. Viennent ensuite aux yeux des cadres les ressources

humaines (41 %), qui sont en charge de promouvoir la politique d'égalité professionnelle et de la retranscrire de manière transverse dans tous les processus (recrutement, rémunération, formation, gestion des parcours professionnel, etc.). Puis arrivent les managers (33 %), dont les pratiques doivent éviter l'écueil des stéréotypes de genre. Partie prenante du dialogue social au sein des entreprises, les IRP (instances représentatives du personnel) sont également citées par 18 % des cadres comme l'un des acteurs les plus à même de favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes.



Mais aussi à l'égard des pouvoirs publics

Les cadres n'en oublient pas pour autant de souligner le rôle des pouvoirs publics dans l'impulsion de cette dynamique (22 %), notamment lorsqu'ils travaillent au sein d'une TPE.

Dans ces petites structures, qui disposent rarement de représentant·e·s du personnel ou de responsable des ressources humaines, les pouvoirs publics sont davantage perçus comme l'acteur le plus à même de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes

(33 % contre 22 % pour l'ensemble des entreprises).

Pour faire avancer ce sujet, les cadres des TPE ressentent sans doute davantage le besoin d'une contrainte réglementaire extérieure, d'autant plus que les mesures les plus récentes en faveur de l'égalité concernent plutôt les entreprises plus grandes. Ainsi, l'index de l'égalité professionnelle n'est calculé aujourd'hui que dans les entreprises de 50 salarié·e·s et plus.

De nombreuses pistes à explorer pour permettre une égalité sur tous les pans de la vie professionnelle

9 domaines d'actions déterminés par la loi

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont aujourd'hui tenues de formuler des objectifs visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes¹⁵. Neuf domaines d'actions ont ainsi été précisés par la loi, visant à donner les mêmes chances aux femmes et aux hommes en termes de recrutement, à garantir à toutes et à tous un accès égal à la formation professionnelle, à lever les freins à l'ascension professionnelle des femmes, à revaloriser les emplois dit « féminins », à créer les conditions d'un environnement sans discrimination, à supprimer les inégalités de rémunération et à équilibrer les temps de vie.

Des idées d'actions et des bonnes pratiques existent pour guider l'action des entreprises et des TPE-PME en particulier¹⁶. Parmi celles-ci, figurent l'adoption de règles permettant de mieux articuler les temps de vie (absence de réunion matinales ou tardives, déconnexion des serveurs, etc.). Une pratique dont moins de la moitié des cadres disent aujourd'hui bénéficier (40 %), quelle que soit la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent (source : Apec, 2021). L'instauration de telles règles, globalement respectées lorsqu'elles existent (84 %), pourrait contribuer à réduire les discriminations indirectes à l'égard des femmes.

Un recours aux quotas qui continue de faire débat

La loi Copé-Zimmermann, qui impose 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées en bourse, a fêté ses 10 ans en janvier dernier. Sous son impulsion, la part des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises du CAC 40 a plus que doublé, passant de 21 % en 2011 à 45 % en 2019¹⁷.

La représentation des femmes au sein des comités exécutifs est toutefois loin d'atteindre ce niveau (19 % en 2019¹⁸), conduisant le Haut conseil à l'égalité entre les femmes

et les hommes à militer pour l'instauration de quotas au sein des comités exécutifs et de direction¹⁹.

Si les hommes cadres y sont plutôt opposés (66 %), les femmes sont plus partagées, l'adhésion l'emportant d'une courte tête (52 %). Les femmes de 35 à 54 ans, âges auxquels se détermine l'accès aux responsabilités, sont les plus favorables à l'instauration de quotas dans les comités de direction (57 %), mais même parmi elles les avis sont partagés **11**

¹⁵ Article L1142-5 du Code du travail

¹⁶ Laboratoire de l'égalité, Ministère du travail, Guide *Égalité hommes femmes, mon entreprise s'engage*, 2017

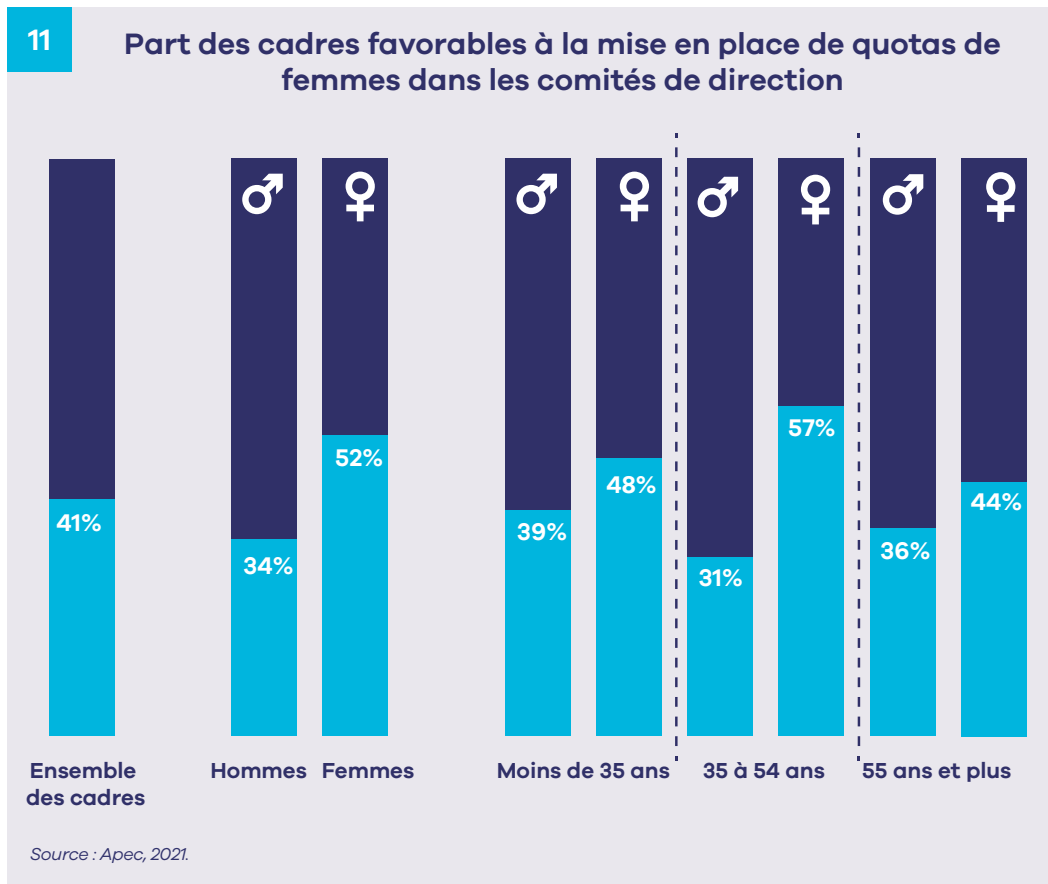
¹⁷ Ethics & Boards, 2019

¹⁸ Ethics & Boards, Labrador, EY, *Panorama de la gouvernance*, 2019

¹⁹ <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/actualites/article/10-ans-apres-l-adoption-de-la-loi-cope-zimmermann-le-haut-conseil-a-l-egalite>

Quelle que soit l'issue de ce débat, la garantie d'un traitement équivalent à compétences équivalentes constitue un préalable pour tendre vers une entreprise inclusive, permet-

tant à chaque cadre, femme ou homme, de développer son potentiel en s'appuyant sur la compétence qu'elle ou il apporte.



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.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS & INÉGALITÉS »

- > Les salaires dans 43 fonctions cadres, septembre 2020.
- > Baromètre 2020 de la rémunération des cadres, septembre 2020.
- > Panorama 2020 des mobilités professionnelles des cadres, juillet 2020.
- > Baromètre 2020 de l'insertion professionnelles des jeunes diplômé.e.s, mai 2020.
- > Cadres en PME, mars 2020.



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

ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)
ISBN 978-2-7336-1252-1
MARS 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.

Équipe projet : Olivier Busnot, Sophie Hamman, Sylvie Hestin.

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 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).

EDBSA0284-2103