



Les cadres seniors

Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise

- **Les seniors occupent une place significative au sein de l'emploi cadre**
 - 17 % des cadres en emploi sont des seniors, entendus ici comme des cadres de 55 ans ou plus.
 - Par rapport à l'ensemble des cadres, ils sont plus présents dans les fonctions administration-gestion (22 % vs 17 %) et commercial-marketing (24 % vs 22 %).
- **Des profils appréciés en premier lieu pour l'expérience et le niveau d'expertise issus de leurs parcours**
 - 25 % des managers de cadres seniors jugent que leur principal atout est leur expérience des cas et situations possibles, devant leur expertise technique (20 %).
 - Les cadres seniors endossent aussi un rôle de « régulateurs des relations sociales » au sein de l'entreprise : ils peuvent être des courroies de transmission pour le management.
- **Le sentiment d'une reconnaissance qui fait souvent défaut**
 - Un tiers des cadres seniors jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas suffisamment valorisées par leur entreprise.
 - Les cadres seniors sont parfois vus comme en fin de carrière et ne font pas toujours l'objet de mesures spécifiques d'accompagnement de la part des entreprises.
- **Les cadres seniors, un atout pour traverser la crise**
 - Les trois quarts des cadres seniors ne craignent pas la perte de leur emploi en 2021. Pour autant, certaines difficultés déjà présentes avant la crise pourraient s'amplifier : modification des modes d'organisation du travail, intensification de la charge de travail, etc.
 - La grande majorité (82 %) des managers sont convaincus qu'avoir des cadres seniors dans leur équipe en temps de crise est plutôt rassurant : ils les perçoivent comme engagés, motivés et enthousiastes.
 - Mais une proportion importante des cadres seniors se déclarent intéressés par d'éventuelles portes de sortie (plans de départs volontaires par exemple).

Sommaire

03

Les cadres seniors, un profil spécifique malgré des définitions parfois fluctuantes

08

Des profils appréciés en premier lieu pour l'expérience et le niveau d'expertise issus de leur parcours

11

Des profils qui s'avèrent clés pour l'entreprise, par leur recul et leur posture relationnelle

14

Le sentiment d'une reconnaissance qui fait souvent défaut dans l'entreprise

17

Les cadres seniors, un atout pour traverser la crise

Méthodologie

Cette étude a pour principaux objectifs de réaliser un bilan de la situation et du ressenti des cadres seniors (définis comme ceux qui sont âgés de 55 ans ou plus) dans le contexte de la crise sanitaire, et des bénéfices qu'ils apportent au sein de leur entreprise.

Elle a été menée en plusieurs phases : une phase qualitative et une phase quantitative.

Le **volet qualitatif** repose sur l'interrogation (sous forme d'entretiens individuels) de :

- 10 cadres seniors,
- 10 managers encadrant au moins un cadre senior,
- 8 cadres ayant au moins un cadre senior parmi leurs collègues proches,
- 8 responsables RH d'entreprises employant des cadres seniors.

Un panachage des profils a été assuré en termes de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région. Les entretiens qualitatifs ont été réalisés par l'institut Stratégir, du 4 au 21 décembre 2020.

Le **volet quantitatif** repose sur l'interrogation en ligne de :

- 800 cadres seniors en emploi : cet échantillon est représentatif des cadres du secteur privé en emploi âgés de 55 ans ou plus, en matière de sexe, de fonction, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- 500 managers encadrant au moins un cadre senior : cet échantillon est représentatif des cadres managers du secteur privé en emploi ayant au moins un cadre âgé de 55 ans ou plus sous leur responsabilité, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.

Le terrain quantitatif a été mené par l'institut Enov, du 7 janvier au 5 février 2021.

01. Les cadres seniors, un profil spécifique malgré des définitions parfois fluctuantes

Les définitions du « senior » sont variables

La notion de « senior » ne possède pas de définition légale. Dans les différents usages qui en sont faits, l'âge limite auquel il est fait référence s'avère donc assez variable :

- **45 ans** : dans le monde de l'entreprise, on qualifie parfois de cadres seniors les cadres qui entament leur seconde moitié de carrière, dès 45 ans. Par exemple, le mandat de service public 2017-2021 entre l'État et l'Apec fixe ainsi un objectif sur les cadres de plus de 45 ans.
- **50 ans** : c'est un seuil souvent mis en avant pour désigner les seniors, dans les statistiques comme dans un certain nombre de politiques publiques. Ainsi, la loi impose des règles particulières lorsqu'un licenciement économique concerne des salarié.e.s de plus de 50 ans.
- **55 ans** : ce seuil est parfois préféré à celui de 50 ans. Chez les cadres, il marque l'entrée dans le dernier quart de leur carrière, les 10 dernières années. C'est ce seuil qui est utilisé dans cette enquête pour désigner les cadres seniors.
- **57 ans** : en matière de politique de l'emploi, on utilise ce seuil pour définir les seniors en fin de carrière, proches de la retraite. Le CDD senior s'adresse ainsi aux salarié.e.s âgés de plus de 57 ans.
- **60 ou 65 ans** : en France, l'État, les pouvoirs publics et les collectivités locales considèrent ce seuil d'âge pour accéder à un certain nombre de prestations sociales (APA, ASPA, ASH...). Dans le domaine médical, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit statistiquement les plus de 60 ans comme seniors.
- **70 ans** : le corps médical préfère souvent employer le terme senior à partir de 70 ans, puisque 73 ans est l'âge moyen observé du premier accident de santé sérieux.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont, elles aussi, des définitions différentes de ce qu'est un cadre senior. Si, lors de la phase qualitative de cette étude, un consensus s'est dégagé parmi les cadres seniors interrogés sur le fait que l'étiquette

de senior s'acquiert à partir de 20 ans d'expérience, l'âge de bascule demeure difficile à fixer, puisqu'il peut fluctuer en fonction des parcours. La majorité des participants, toutes cibles confondues, le perçoivent comme se situant autour de 50 ans, et dans certaines entreprises dès 45 ans.

C'est donc une catégorie qui, pour les personnes interviewées, renvoie plus à un rôle dans l'entreprise qu'à une définition en termes démographiques. C'est en effet à partir de 50 ans que les cadres seniors sont sollicités pour leur expertise par les autres collaborateurs de l'entreprise, ou dans le cadre d'un transfert de savoirs organisé par l'entreprise.

Pourtant, cette terminologie est jugée dévalorisante par certains interviewés de plus de 55 ans. Ceux-ci ne se reconnaissent pas dans une catégorie qu'ils associent à des représentations négatives, comme la fatigue, la lenteur, proche de la fin de carrière et du départ à la retraite et qui serait, de ce fait, écartée des dossiers intéressants. Se démarquer de la catégorie de senior est alors une manière de se considérer comme ayant encore des projets de carrière et des qualités à apporter à l'entreprise.

Les cadres de 55 ans ou plus de l'échantillon revendiquent ainsi leur statut de cadre actif, dynamique, performant. Les plus âgés (plus de 60 ans) sont moins réticents à l'idée d'être identifiés comme seniors parce qu'ils sont proches de la retraite. Nous sommes donc face à une catégorie dont les contours demeurent flous et qui est perçue de manière différente en fonction de l'âge.

« J'ai 57 ans, je n'ai pas du tout l'impression d'être senior. Pour moi, un senior c'est à partir d'un certain âge mais je trouve qu'à 57 ans ou 55 ans, jusqu'à 59, on a encore beaucoup de choses à apporter. Pour moi, "cadre senior", c'est fin de carrière ! "Cadre senior", c'est comme si on disait "3^e âge" ! »

Cadre senior

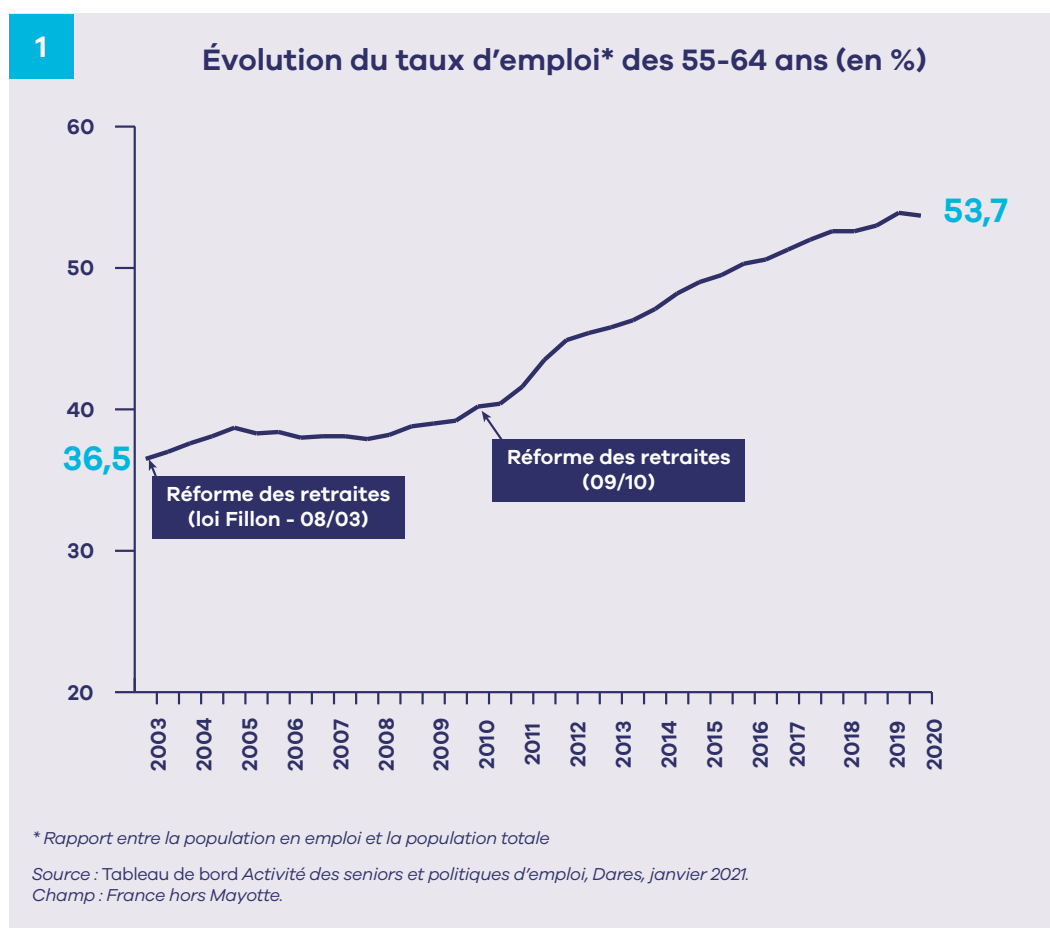
Un parcours professionnel se construit tout au long de la vie. La meilleure garantie d'une bonne employabilité dans les dernières étapes professionnelles est le développement et l'entretien de celle-ci tout au long de la vie. Ainsi, l'Apec, opérateur national du CEP, a intégré depuis longtemps l'enjeu de la deuxième partie de carrière (à

partir de 45 ans) dans une logique préventive qui conserve toute sa pertinence. Mais l'allongement inéluctable de la vie professionnelle pose de nouveaux défis, rendant plus important encore l'accompagnement des dernières étapes de carrière – souvent délicates – à partir de 55 ans.

Les seniors dans l'emploi cadre en France : une place en progression

Malgré les différentes crises économiques vécues ces dernières années (crise de 2008, crise des dettes souveraines en 2015), le taux d'activité et d'emploi des seniors a progressé continuellement ¹. Cela s'explique avant tout par les réformes visant à retarder l'âge du départ à la retraite, notamment celles menées après la crise de 2008. Le taux d'emploi des seniors a progressé de + 1,5 point par

an après la crise, contre + 0,2 point avant. Le taux d'emploi des seniors français reste cependant inférieur à celui de la moyenne de l'UE15¹ (53,0 % contre 61,4 % en 2019). Cet écart s'explique principalement par la faiblesse du taux d'emploi des 60-64 ans (32,7 % en 2019 contre 48,1 % pour l'ensemble de l'UE15), même s'il a connu une importante accélération au lendemain de la crise².



¹ Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Irlande, Royaume-Uni, Grèce, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande, Suède.

² Tableau de bord *Activité des seniors et politiques d'emploi*, Dares, janvier 2021, p. 9.

Au-delà des réformes des retraites, la France cherche globalement à promouvoir l'emploi des seniors, en encourageant les employeurs à les embaucher ou les garder en emploi. Le sujet en question a notamment fait l'objet de deux rapports publiés en 2019-2020, signe de l'importance qui lui est accordée³. Cependant, le bilan d'actions comme le contrat de génération (instauré en 2013, supprimé en 2017) demeure mitigé.

La situation observée suite à la crise de 2008-2009 montre toutefois qu'en période de turbulences, cette population connaît des difficultés supplémentaires. La crise sanitaire et économique consécutive à l'épidémie de Covid-19 en 2020 en est une autre illustration. Malgré des contrastes importants avec la crise précédente, conséquence de la nature très différente de ces deux crises, on retrouve un certain nombre d'impacts communs.

Alors même qu'ils se voient poussés à rester en emploi par les réformes des retraites, les seniors, et notamment les seniors cadres, font face à un marché de l'emploi sélectif par rapport à l'âge, et à une intensification du travail qui accroît leur usure professionnelle.

Au-delà de 60-64 ans, voire de 65 ans, une partie des seniors parviennent à se maintenir en emploi, mais les autres se trouvent particulièrement concernés par le risque de chômage de longue durée, voire de retrait contraint du marché de l'emploi.

L'Insee note qu'en Île-de-France, les cadres présentent des taux de chômage plus éle-

vés lorsqu'ils sont âgés, tandis que pour les non-cadres, ce sont les plus jeunes qui sont le plus au chômage. De façon générale, les taux de chômage varient beaucoup moins d'une classe d'âge à l'autre pour les cadres (entre 2 % et 4 %) que pour les non-cadres (entre 7 % et 19 %).

Chez les cadres, à caractéristiques identiques et au niveau national, c'est après 60 ans que le risque d'être au chômage est le plus élevé. Si le chômage de longue durée ne touche que 27 % des cadres franciliens au chômage (contre 34 % dans les autres régions), le risque s'accroît fortement à partir de 60 ans.

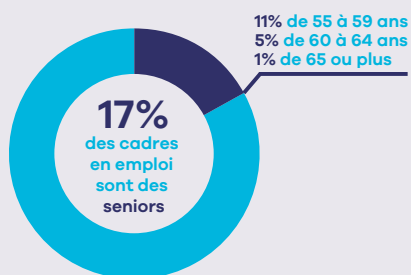
Une étude de l'Apec publiée en 2017⁴ s'est penchée quant à elle sur les politiques de recrutement et d'intégration des cadres seniors dans le contexte de l'après-crise. Si les recrutements de cadres seniors s'inscrivent rarement dans une politique de gestion des âges, ils font souvent partie d'une stratégie de développement en lien avec des innovations à introduire ou à développer. Les recruteurs donnent alors priorité à l'opérationnalité immédiate, apportée par l'expérience. De plus, ils pensent avoir plus de chances de trouver des compétences transversales telles que la gestion de projet ou le management chez ces profils expérimentés. Ces exigences cumulées les conduisent parfois à accepter des compromis, en reconsidérant l'enveloppe budgétaire à la hausse ou en ajustant les contours du poste au candidat qu'ils souhaitent recruter.

³ *Sur l'emploi des seniors*, rapport d'information n° 749 (2018-2019) de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 26 septembre 2019. *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*, rapport remis au Gouvernement le 14 janvier 2020.

⁴ *Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise*, Apec, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2017-07, mars 2017.

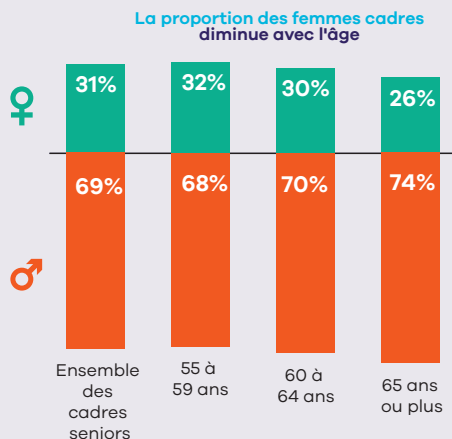
Les seniors occupent une place significative au sein de l'emploi cadre

UN CADRE SUR SIX EST ÂGÉ DE 55 ANS OU PLUS

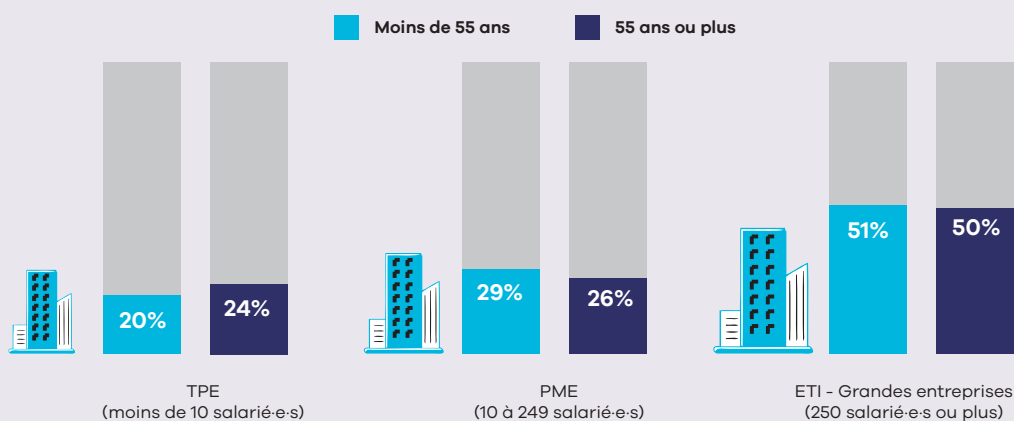


Source : Insee, DSN 2017

LES FEMMES CADRES SONT SOUS-REPRÉSENTÉES PARMI LES CADRES SENIORS

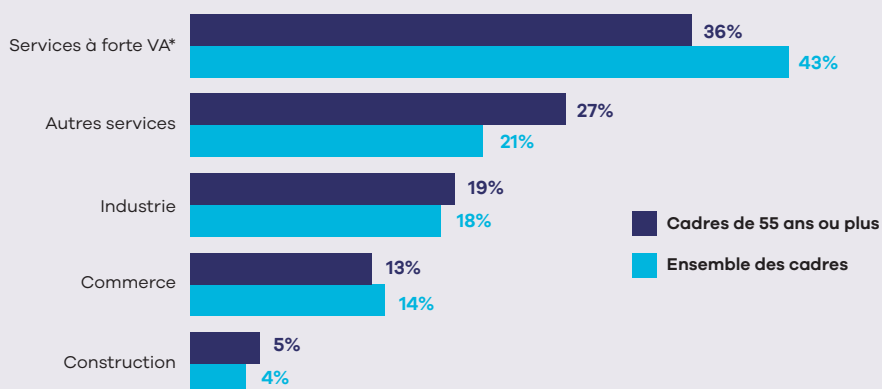


PRÈS D'UN CADRE SENIOR SUR 4 TRAVAILLE AU SEIN D'UNE TPE



Source : Insee, DSN 2017

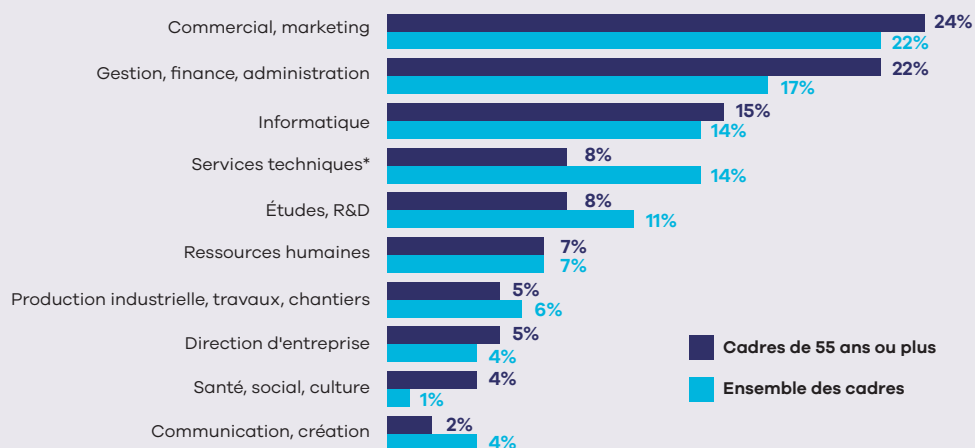
1 CADRE SENIOR SUR 3 TRAVAILLE DANS LES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE



* Activités conseil informatiques, juridiques et comptables, ingénierie-R&D, banque et assurances, communication et médias.

Source : Insee, DSN 2017

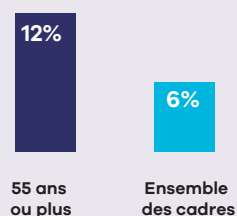
PRÈS DE 1 CADRE SENIOR SUR 2 TRAVAILLE EN COMMERCIAL ET GESTION, FINANCE, ADMINISTRATION



* Achats, qualité, logistique, maintenance, sécurité, QHSE...

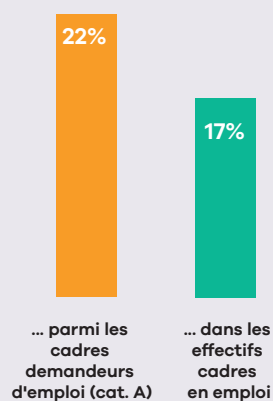
Source : Insee, DSN 2017

12 % DES CADRES DE 55 ANS OU PLUS TRAVAILLENT EN TEMPS PARTIEL



Source : Insee, DSN 2017

PARMI LES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI, 22 % ONT 55 ANS OU PLUS



Sources : Pôle emploi (fin 2020) et Insee, DSN 2017

02. Des profils appréciés en premier lieu pour l'expérience et le niveau d'expertise issus de leur parcours

Leurs qualités professionnelles et leur niveau d'expertise sont reconnus

Les cadres seniors sont reconnus pour leur savoir-faire, les compétences fortes qu'ils possèdent et la maîtrise de leur domaine d'expertise. Cette maîtrise est vue comme un avantage, notamment parce qu'elle leur permet d'être plus efficaces dans leur travail. L'expérience des cadres seniors est entendue comme l'accumulation de nombreuses situations vécues, de difficultés résolues et d'erreurs dépassées. Mais elle est également perçue par l'ensemble des personnes interviewées comme à l'origine d'un regard différent sur les pratiques de travail et l'organisation de l'entreprise. Ce regard serait alors une source d'enrichissement pour l'entreprise.

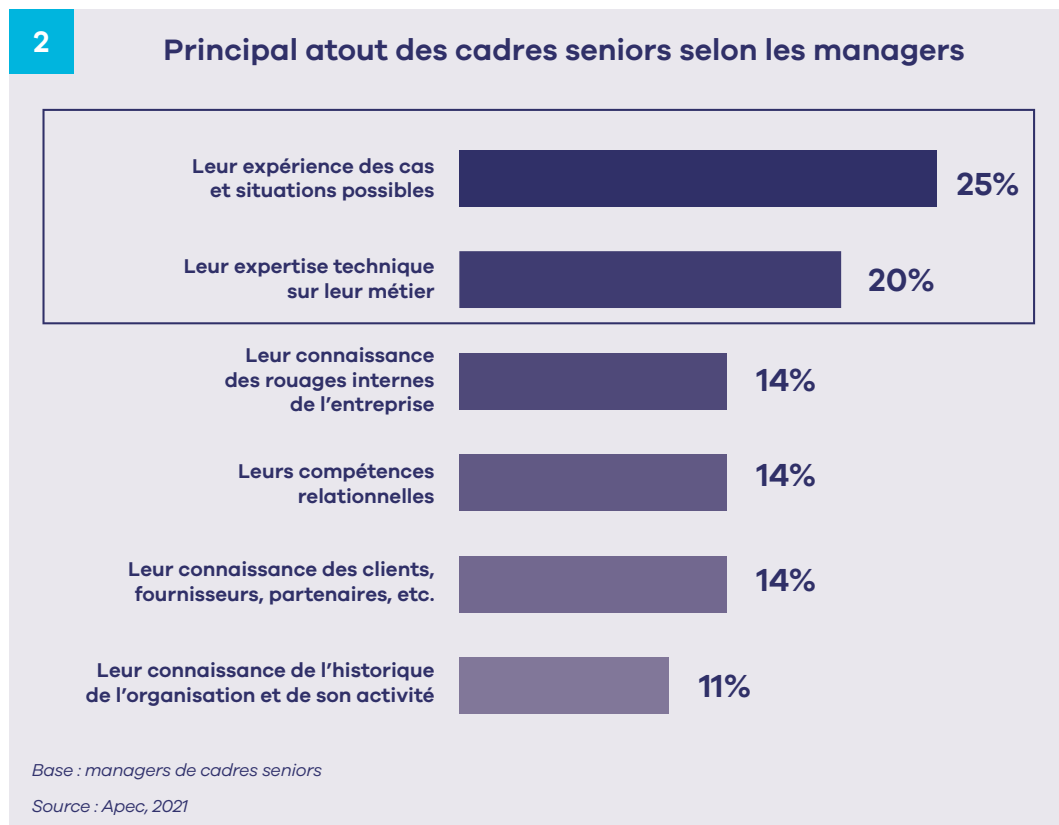
Si cette valorisation de l'expérience est visible dans tous les secteurs, elle est particulièrement importante dans les secteurs techniques (industrie, BTP, expertise comptable, etc.). Les cadres seniors de ces secteurs sont décrits comme étant capables

de débloquer des situations complexes qui peuvent parfois sembler inextricables aux plus jeunes. Ceci est notamment rendu possible par leur maîtrise de méthodes de travail qui ont fait leurs preuves.

« Il y a l'expérience, quand ça tombe en panne il faut sortir de vieilles procédures, on est content de sortir l'historique de la société, on a besoin de ça. Ils ont un œil différent. »

Manager

La valorisation de leur expérience est un élément central des représentations positives qu'ont les managers des seniors qu'ils encadrent. Ainsi, pour 1 manager sur 4, l'expérience que les seniors ont des différentes situations possibles est leur principal atout, et pour 1 sur 5, c'est leur expertise technique



D'après leurs managers, c'est l'expérience qui permet aux cadres seniors d'être autonomes : ils ont moins besoin d'être encadrés que des collègues moins expérimentés. Cet avantage est souligné tant par leurs supérieurs hiérarchiques directs que par leurs collègues encadrants.

« Ils n'ont pas besoin d'être encadrés. Je suis là pour donner des lignes directrices ou pour prendre des décisions, mais je ne suis pas là pour dire ce qu'ils ont à faire. Ils savent et font mieux que moi. »

Manager

Les cadres seniors sont vus comme des personnalités sur lesquelles les managers et les collègues peuvent se reposer. Ces derniers n'hésitent pas à leur déléguer les dossiers les plus ardues qui requièrent doigté et savoir-faire. C'est justement cette sollicitation qui marque la reconnaissance de leur statut d'expert. Les personnes interviewées considèrent en effet que l'expérience et

l'assurance des cadres seniors les rend plus à même de gérer les situations problématiques et de prendre les bonnes décisions. Ils sont plus dans la réflexion que dans la réaction : de ce fait, ils apportent généralement une réponse mature, réfléchie. Toutefois, cette capacité à prendre le temps de la réflexion peut aussi être un inconvénient pour les collègues et les managers des cadres seniors. Du fait de leur âge, ces derniers peuvent être perçus comme plus lents, moins performants.

« C'est vrai que ce sont des gens qui tempèrent énormément et qui posent des questions fondamentales, qui ont tendance à anticiper les choses. Donc, le plus jeune peut dire : "il me ralentit" mais parfois il vaut mieux ralentir pour ne pas louper le virage plutôt que de foncer dans le mur. On aura gagné du temps à avoir ralenti et à avoir pris le virage correctement. »

RH

Des seniors qui sont perçus comme la mémoire de l'entreprise et les dépositaires de sa culture

Au gré des réorganisations, le savoir sur le fonctionnement des outils, la maîtrise des réseaux internes et externes à l'entreprise se concentrent entre les mains des cadres seniors les plus anciens, qui maîtrisent particulièrement l'environnement dans lequel ils évoluent. C'est d'autant plus vrai dans les entreprises à fort turnover, au sein desquelles les cadres seniors sont ceux qui assurent la continuité de service. Ici, la distinction entre ancienneté sur le poste et séniorité est intéressante : ces deux dimensions ne se recoupent pas complètement, et ce sont principalement les cadres seniors ayant de l'ancienneté dans l'entreprise qui sont considérés comme des références sur la connaissance de l'histoire de l'entreprise.

« Certains ont eu différentes expériences dans différentes entreprises et donc ils ont une richesse dans l'œil qui est apportée, en termes de comparaison. C'est un peu le partage d'expérience. C'est intéressant de ramener des richesses, des expériences qu'on a vécues un peu partout. »

RH

« En termes de culture d'entreprise, le fait d'avoir des gens qui sont là depuis longtemps et qui sont des passeurs d'histoire et de culture, c'est important. C'est ce trait d'union, ce lien que ça fait dans la continuité de l'histoire de l'entreprise, elle est importante parce que c'est aussi pour cela que les gens s'identifient à l'entreprise et qu'ils s'y sentent bien, parce qu'ils voient des gens qui sont là depuis un certain temps, qui ont un vécu avec l'entreprise. »

RH

Même les cadres seniors arrivés plus récemment dans l'entreprise bénéficient d'un carnet de contacts étoffé, accumulé tout au long de leur carrière, particulièrement apprécié de leurs collègues et de leurs managers. Ils sont décrits comme entretenant une relation privilégiée, avec les clients avec lesquels ils ont instauré une relation de confiance au fil du temps.

Cette maîtrise de l'histoire et de la culture d'entreprise pose toutefois des problèmes selon les responsables RH interviewés : le transfert des savoirs représente en effet un enjeu de taille, souvent éludé par les entreprises. La question de la transmission touche

la plupart des secteurs et les entreprises sont nombreuses à ne pas avoir anticipé le départ de leurs cadres seniors en organisant un transfert de savoirs en direction des jeunes générations.

L'adaptation au changement et aux nouvelles technologies est souvent reconnue comme un point faible des cadres seniors

Les cadres seniors eux-mêmes admettent un fossé entre eux et les salariés plus jeunes dans la maîtrise des outils numériques, mais aussi un manque de fluidité en anglais, deux points qui peuvent s'avérer problématiques dans le cadre de leur fonction. Toutefois, les seniors interviewés pointent du doigt le manque d'accompagnement de l'entreprise et l'absence de formation suffisante dans la prise en main des nouveaux logiciels. Ces difficultés face aux outils numériques ont pu s'accroître avec le contexte sanitaire et le développement du télétravail.

Dans les cas où la formation ne permet pas de lever ces freins, les managers peuvent se voir obligés d'adapter l'organisation, en mettant par exemple à disposition d'un cadre senior un·e assistant·e chargé·e de la partie numérique.

« J'ai un responsable d'exploitation qui n'est pas très autonome et qui ne me permet pas d'avancer aussi vite que je voudrais sur les immeubles, parce que, du coup, je suis obligée de compenser assez régulièrement. »

RH

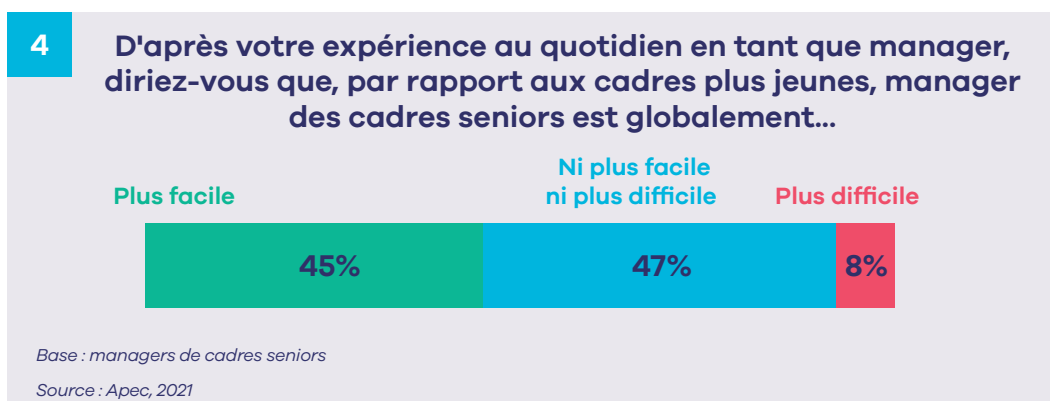
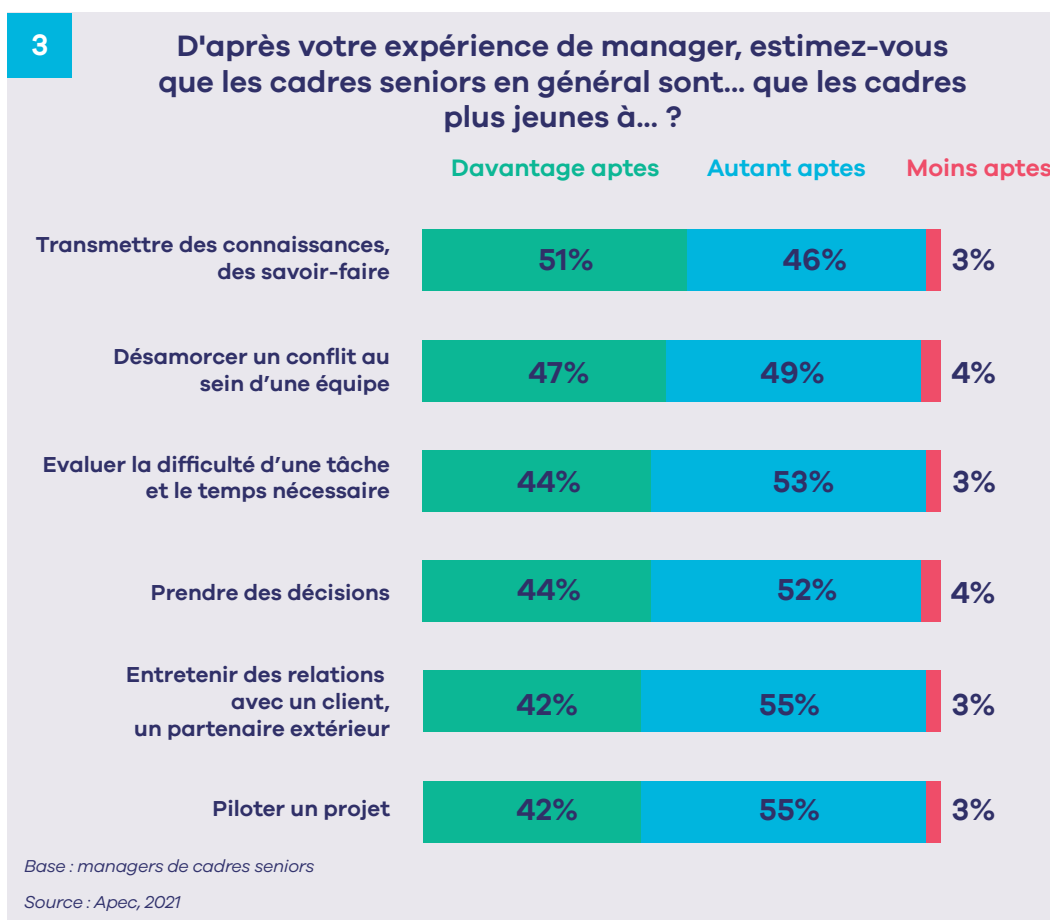
La lassitude exprimée par les cadres seniors face aux différentes évolutions de leur entreprise peut expliquer qu'ils soient perçus comme réfractaires au changement par leurs managers : les évolutions récentes dans l'organisation de travail peuvent être vues par les cadres seniors comme l'évolution de trop. C'est notamment le cas pour certains seniors face aux transformations des outils numériques et aux réorganisations des entreprises.

03. Des profils qui s'avèrent clés pour l'entreprise, par leur recul et leur posture relationnelle

Les cadres seniors endossent un rôle de régulateur des relations sociales au sein de l'entreprise

La moitié des managers considèrent que les cadres seniors sont en général plus à même que les cadres plus jeunes de transmettre des compétences. Mais au-delà de cet aspect, les cadres seniors sont reconnus comme plus aptes à désamorcer un conflit,

évaluer la difficulté d'une tâche et prendre des décisions ³. Aussi, 45 % des managers de cadres seniors jugent qu'il est plus facile de manager des cadres seniors que des cadres plus jeunes, contre 8 % qui estiment que c'est plus difficile ⁴.



Pour les RH, les managers et les collègues, les cadres seniors sont sortis des logiques de pouvoir et de compétition, ce qui leur confère une place à part au sein de l'organisation. De fait, ils entretiennent un rapport apaisé aux autres cadres : 74 % des cadres seniors ne se sentent pas en concurrence avec leurs collègues cadres, notamment plus jeunes. Et les conflits intergénérationnels sont d'ailleurs inexistantes ou rares pour 6 managers sur 10. Considérés comme des figures quasi-parentales et bienveillantes, les cadres seniors sont notamment décrits comme une « bouffée d'oxygène » par leurs collègues et leurs managers. Leurs collègues les décrivent comme à l'écoute des plus jeunes qu'ils aident et auxquels ils n'hésitent pas à transmettre leur savoir.

Les cadres seniors déchargent finalement les managers d'une partie de leur tâche de formateur, notamment pour former les nouveaux arrivants. Ils ont également un rôle d'intégration et de conseil auprès des jeunes générations : conseils sur la carrière, les erreurs à ne pas commettre, le développement du réseau professionnel, etc. Ils endossent même parfois un rôle d'interface entre le management et les RH d'un côté et les salariés de l'autre.

« Il a été très important pour moi à un moment parce qu'il me remontait des problématiques sociales ou relationnelles dans l'entreprise dont je n'avais aucune idée, parce que lui il apportait cette écoute sans avoir la casquette "direction", donc on lui parle, on lui fait confiance, donc il fait ce lien. »

Manager

Cependant, les cadres seniors posent un défi particulier aux managers et aux collègues encadrants, qui éprouvent parfois plus de difficultés à s'imposer face à eux. En s'appuyant sur leur expérience, certains cadres seniors remettent en effet en question les directives managériales et sont décrits comme moins enclins à faire évoluer leurs pratiques.

« Leur expérience peut faire que c'est plus difficile de prendre position ou de choisir des directions et de leur imposer, au niveau de la façon de travailler parce qu'ils ont des habitudes, ils ont leur expérience, ils ont souvent plus que l'âge de mes parents et ça peut être compliqué de dire : " non, moi je trouve que c'est mieux de faire comme ça donc à partir de maintenant, on fait comme ça ! " »

RH

Les cadres seniors sont perçus comme fiables et fidèles à l'entreprise

Ils sont reconnus pour leur loyauté, tant par rapport à l'entreprise que dans leur travail, manifestant un engagement et une fidélité qui les conduit à rester plus longtemps dans l'entreprise. La moitié des cadres seniors interrogés ont en effet 20 ans d'ancienneté ou plus au sein de leur entreprise actuelle (un quart exerçant depuis moins de 10 ans dans leur entreprise et le quart restant de 10 à 20 ans). Aussi, dans l'échantillon qualitatif, la majorité des cadres seniors interrogés étaient des « historiques » de plus de 30 ans d'ancienneté parfois.

« Il y a du conseil professionnel et il y a le fait qu'ils apportent un socle solide, ils sont là, ils sont fiables, ils seront toujours là. Ils ont le souvenir de comment c'était avant et, du coup, c'est un peu l'histoire du département. »

Collègue

Les RH, managers et collègues encadrants apprécient la stabilité des cadres seniors, qui sont moins volatiles que les plus jeunes. Mais plus encore, ils sont décrits comme faisant preuve d'une implication, d'un engagement vis-à-vis de l'entreprise plus fort : ils ont moins de contraintes et plus de disponibilités.

« Et je trouve que je peux plus me reposer sur un cadre senior. Dans mon cas, si je m'absente en vacances pendant quinze jours et qu'elles sont là toutes les deux, je suis tranquille. Elles vont me remplacer il n'y aura pas de soucis. Chose que je ne pourrais pas faire avec un jeune cadre diplômé. Je n'aurais pas confiance. »

Manager

Leur moindre flexibilité, par rapport aux cadres plus jeunes, peut cependant poser des difficultés à leurs managers

Le manque d'adaptabilité des cadres seniors leur est parfois reproché, notamment par leur manager, ce qui peut s'avérer une source de tensions. Leur difficulté à se conformer aux méthodes de travail de l'entreprise peut créer des décalages avec le reste de l'équipe. Les cadres seniors sont en effet décrits comme étant moins rigoureux sur le *reporting* de leurs activités, ce qui peut poser des difficultés au reste de l'équipe en leur absence.

De même, les managers notent qu'il n'est pas aisé de les faire sortir de leur zone de confort, et qu'ils refusent de réaliser des tâches qui se sont pas de leur ressort ou

qui ne sont pas inscrites dans leur fiche de poste. Certains managers considèrent que les seniors ont tendance, plus que la moyenne, à être réfractaires à la possibilité de réaliser de nouvelles tâches, d'élargir le champ de leurs missions.

« Parfois on n'est pas forcément d'accord et là il y a un argumentaire à mettre en place et ça peut être plus compliqué de faire adhérer un cadre senior à ses idées ou au projet qu'on veut mettre en place. »

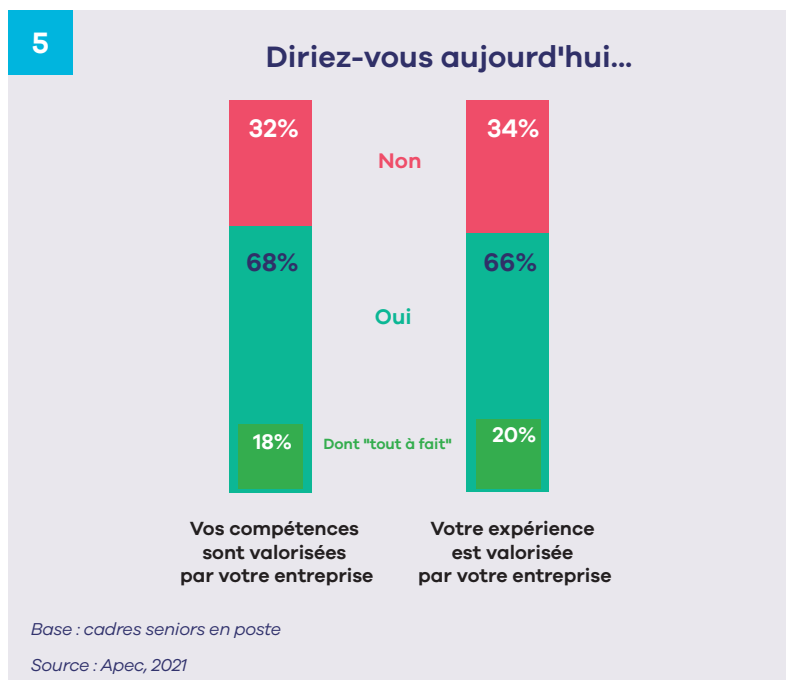
RH

04. Le sentiment d'une reconnaissance qui fait souvent défaut dans l'entreprise

Expérience et compétences des cadres seniors, des atouts sous-valorisés

Si l'expérience et l'expertise technique des cadres seniors sont les premiers atouts mis en avant par les managers, un tiers des cadres seniors considèrent pour autant que leur expérience et leurs compétences ne

sont pas suffisamment valorisées par leur entreprise ⁵. Ce manque de reconnaissance professionnelle est plus souvent ressenti par les cadres seniors âgés de 60 ans ou plus.



Aux yeux des cadres seniors et des responsables RH rencontrés, les entreprises ne valorisent pas non plus suffisamment la transmission des savoirs et des compétences des cadres seniors en direction des plus jeunes. Seulement 22 % des cadres seniors déclarent que leur entreprise a mis en place des actions en ce sens (18 % en TPE-PME vs. 25 % en ETI et grandes entreprises). Cela concerne notamment le transfert de compétences techniques pointues, qui peuvent s'avérer difficiles à remplacer, et sans quoi les entreprises concernées courent le risque de perdre des savoir-faire essentiels à leur activité en cas de départ de cadres seniors.

« C'est dommage parce qu'on a des collègues qui sont partis avec une connaissance de produits, de sociétés, de clients. Les gens qui restent à la société se débrouillent comme ils peuvent. C'est aussi pour ça que l'intérêt baisse, parce que moi je me serais bien vu transmettre le maximum de ce que j'ai. »

Cadre senior

Aussi, un quart des cadres seniors déclarent consacrer une part importante de leur activité à la transmission de leurs savoirs, et cette part s'élève à 30 % pour ceux âgés de 60 ans ou plus. En revanche, un quart déclarent que cela ne fait pas du tout partie de leur activité. 23 % envisagent cependant d'y consacrer plus de temps à l'avenir, mais là encore, ce sont les cadres les plus proches de la retraite qui sont les plus nombreux à souhaiter endosser ce rôle de formateur (29 % parmi les cadres âgés de 60 ans ou plus).

Conscientes de ces lacunes en termes de transfert des compétences et de la problématique de remplacement qui en résulte, les entreprises, faute de retrouver des profils identiques, doivent parfois se résigner à réorganiser le poste ou à scinder les missions du cadre senior entre plusieurs postes.

Des cadres seniors vus comme en fin de carrière, qui ne font pas toujours l'objet de mesures spécifiques

La plupart des entreprises n'ont pas de politique spécifique à destination des cadres seniors : à peine un tiers des entreprises (32 %) comptant au moins un cadre senior dans leurs effectifs déclarent avoir mis en place une politique en faveur des cadres âgés de 55 ans ou plus⁵, avec sans surprise des disparités selon la taille de la structure. 54 % des ETI et grandes entreprises ont instauré une politique dédiée à leurs cadres seniors contre 31 % des PME et 31 % des TPE **6**

Il s'agit le plus souvent d'une politique de maintien des cadres seniors dans l'emploi, mise en place par 23 % des entreprises interrogées. D'autres politiques, plus rares, comme la formation des cadres seniors ou l'accompagnement au départ à la retraite, ont été instaurées par respectivement 13 % et 10 % des entreprises.

Certains RH et managers rencontrés reconnaissent ne pas investir pleinement dans les cadres seniors, qu'ils considèrent comme un public plutôt captif, exprimant peu de projets de mobilité. L'attitude de ces derniers semble leur donner raison, puisque 80 % d'entre eux préféreraient rester dans leur entreprise

actuelle jusqu'à leur départ en retraite, tandis que seulement 8 % aspirent à un changement d'entreprise. Dans ce contexte, les entreprises préfèrent alors concentrer leurs efforts sur les jeunes cadres qui représentent l'avenir de l'entreprise.

« Après, je dois dire que le risque de perdre un senior est très faible. Au-delà de 55 ans, c'est compliqué de changer de société. »

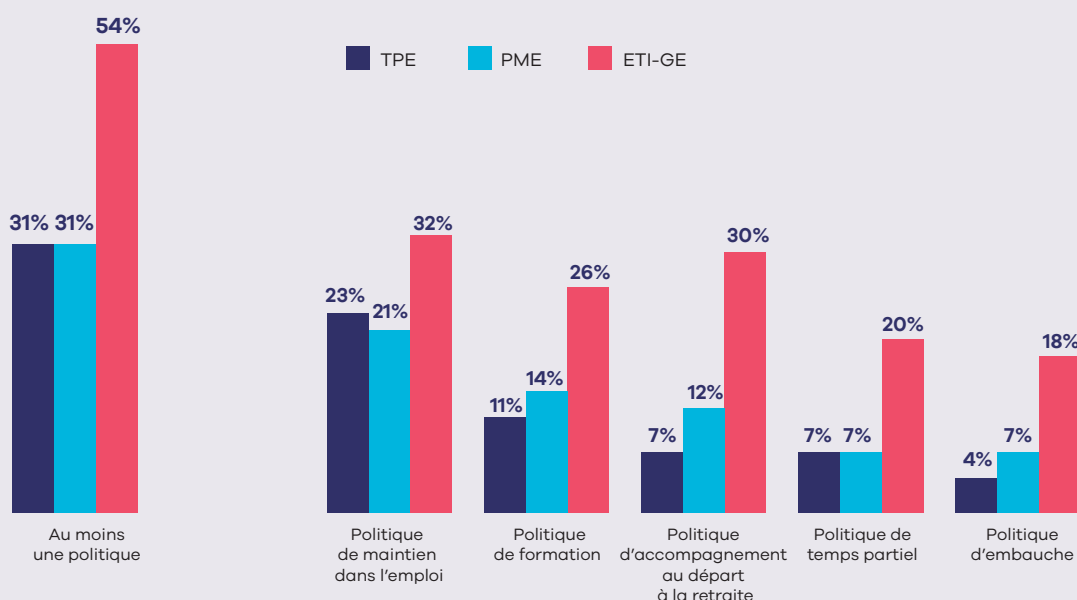
Manager

Les cadres seniors ont parfois le sentiment que leur entreprise investit et mise beaucoup plus sur les jeunes cadres à travers l'instauration de politiques d'entreprises les favorisant, un sentiment partagé par certains RH rencontrés. Ces politiques sont alors mal comprises par les cadres seniors qui estiment être plus expérimentés, plus fiables et plus fidèles à leur entreprise que les cadres plus jeunes. Bien qu'ils entretiennent globalement de bonnes relations avec leurs collègues plus jeunes, cette inégalité de traitement perçue peut être source de tensions et de crispations entre les différentes générations.

⁵ Issu des données recueillies dans le cadre de l'étude *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres – Baromètre du 2^e trimestre 2021*, Apec, coll. « Recrutement, prévisions et processus », mai 2021.

6

Part des entreprises ayant mis en place une politique en faveur des cadres seniors



Base : Entreprises du secteur privé de 1 salarié et plus comptant au moins un cadre senior dans leurs effectifs
Source : Apec, 2021.

Un point de tension majeur sur les évolutions de rémunération

Le manque de reconnaissance professionnelle se manifeste bien souvent aussi par l'absence d'évolution salariale. Cette stagnation peut susciter chez les cadres seniors le sentiment de ne pas être reconnus à leur juste valeur (expérience, maîtrise technique) et à la hauteur de leur investissement. Ils ont en effet le sentiment d'être fortement mis à contribution en travaillant sur les dossiers les plus complexes, en endossant le rôle d'encadrant, et ce sans contrepartie.

« On m'a dit " vous ne faites pas partie des personnes intéressantes à augmenter ", car il y avait des hauts potentiels en priorité. C'est démotivant, ça n'incite pas à travailler plus. »

Cadre senior

« Ça représente 25 % de notre population mais l'entreprise investit beaucoup plus sur les jeunes parce qu'ils sont moins chers. »

RH

Cette absence de perspectives salariales se révèle être un sujet de crispation majeur face auquel les managers et les RH ne semblent pas avancer de solutions. Les cadres seniors ont en quelque sorte atteint leur plafond de rémunération et ne peuvent aspirer à une augmentation de salaire. Si les RH estiment valoriser leur travail en leur accordant plus de confiance et de responsabilités, cette reconnaissance plus symbolique et non pécuniaire peut entraîner une certaine frustration et une baisse de motivation chez les cadres seniors. In fine, près de 6 cadres seniors interrogés sur 10 se disent inquiets quant à l'évolution de leur rémunération.

« Leurs salaires arrivent à un plafond et on ne peut plus les augmenter. Il y a cet équilibre qui est un peu compliqué parce que leurs salaires stagnent. À partir de 50 ans, c'est fini, leurs salaires stagnent. »

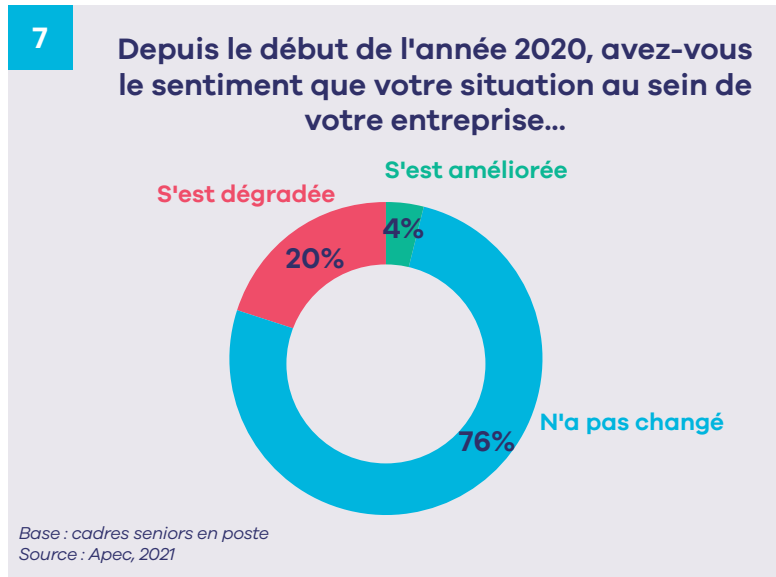
RH

05. Les cadres seniors, un atout pour traverser la crise

En 2020, la crise n'a pas fondamentalement bouleversé la situation des cadres seniors

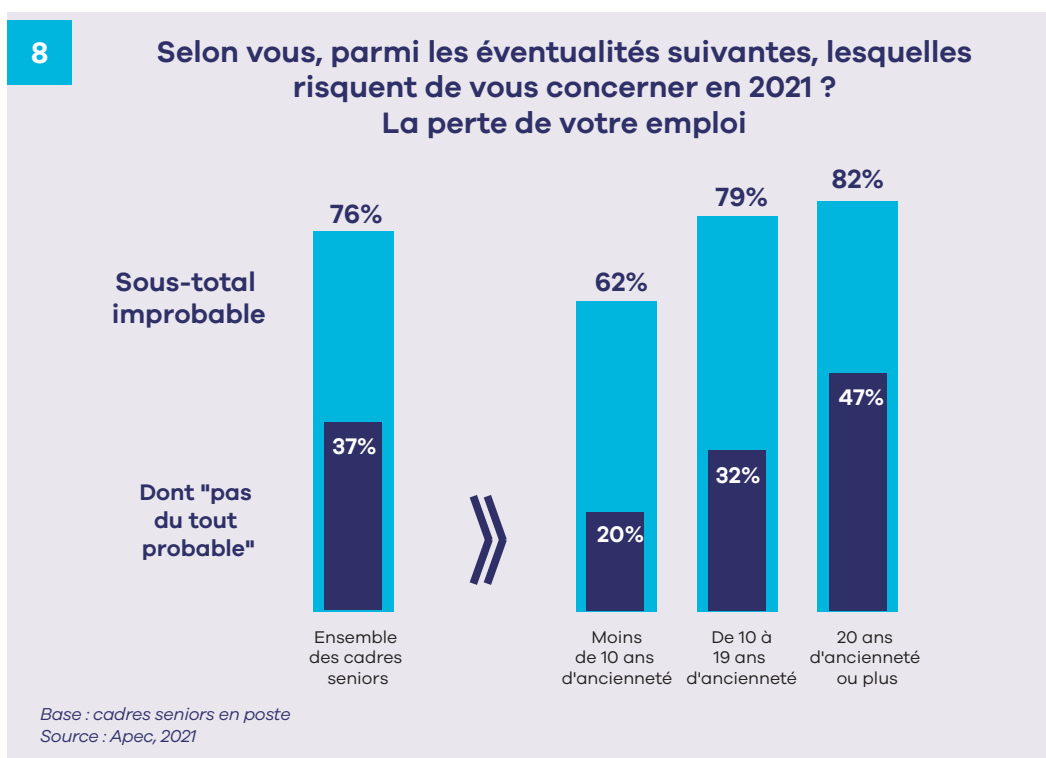
En dépit d'un contexte économique compliqué, la crise n'a pas changé la donne professionnelle en 2020 pour la majorité des cadres seniors en poste : interrogés début 2021, les trois quarts estiment que leur

situation au sein de leur entreprise est restée inchangée depuis le début de l'année 2020 et seulement 1 cadre senior sur 5 qu'elle s'est dégradée ⁷.



Pour autant, les cadres seniors ne craignent pas majoritairement la perte de leur emploi cette année dans le contexte de crise. Les trois quarts d'entre eux l'estiment peu, voire pas du

tout probable, notamment en raison de leur ancienneté qui leur confère une certaine sécurité ⁸. Logiquement, ce sentiment est d'autant plus fort chez les cadres les plus anciens.



« Je sais qu'à mon âge il ne peut pas m'arriver grand-chose. J'ai une légèreté et un recul. Ça, c'est très agréable. À 50 ans on est un peu plus en stress : et s'il m'arrive quelque chose ? J'ai 58 ans. Il me reste 3 ou 4 ans à faire. C'est l'avantage. »

Cadre senior

En revanche, ils redoutent beaucoup plus que les autres les conséquences d'une éven-

tuelle perte de leur emploi : 85 % des cadres seniors pensent qu'il leur serait difficile de trouver un poste équivalent en cas de perte d'emploi (contre 63 % des cadres âgés de 35 à 54 ans et 42 % de ceux de moins de 35 ans)⁶. Ils sont nombreux à penser qu'ils devraient alors se résigner à une baisse de salaire, et ont conscience de la menace du chômage de longue durée qui pèse plus particulièrement sur les cadres seniors.

Certaines difficultés déjà présentes avant la crise pourraient cependant s'amplifier

Souvent présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années, les cadres seniors ont connu un parcours ponctué par plusieurs grands changements (transformation numérique, réorganisation, fusion/absorption, entrée en Bourse, diminution de la masse salariale...), impliquant la mise en place de nouvelles politiques, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils avec lesquels ils ont dû composer. Il leur a fallu faire preuve de résilience pour s'adapter à un contexte professionnel en perpétuelle évolution.

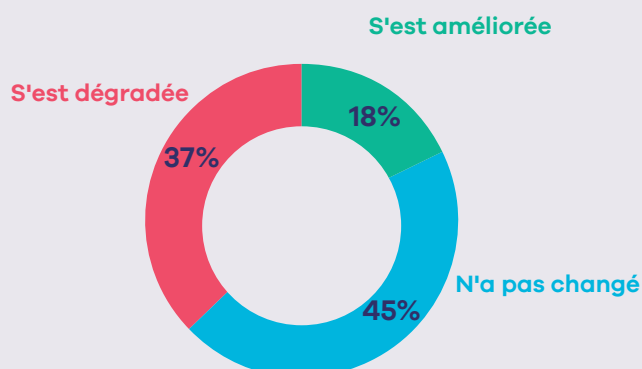
« On a déresponsabilisé les personnes. Tout est géré par des processus et c'est très contraignant. Il y a une perte d'autonomie et l'individu n'existe plus là-dedans. C'est très difficile. »

Cadre senior

In fine, 4 cadres seniors sur 10 ont le sentiment que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des dernières années, contre 2 sur 10 qui jugent qu'elle s'est améliorée⁹. De leur côté, seulement 11 % des managers considèrent que la qualité de vie au travail des cadres seniors au sein de leur entreprise s'est dégradée (vs 26 % qui l'évaluent en amélioration). Les cadres seniors expliquent notamment avoir rencontré plus de difficultés ces dernières années face aux changements de mode de management, aux nouveaux modes d'organisation du travail, mais aussi concernant la recherche de sens et la reconnaissance de leur travail¹⁰. À noter que 1 cadre senior sur 3 évoque des difficultés liées aux nouveaux outils numériques, difficultés soulignées également par les responsables RH et les managers, et ce, dans un contexte d'accélération de la digitalisation au sein des entreprises.

9

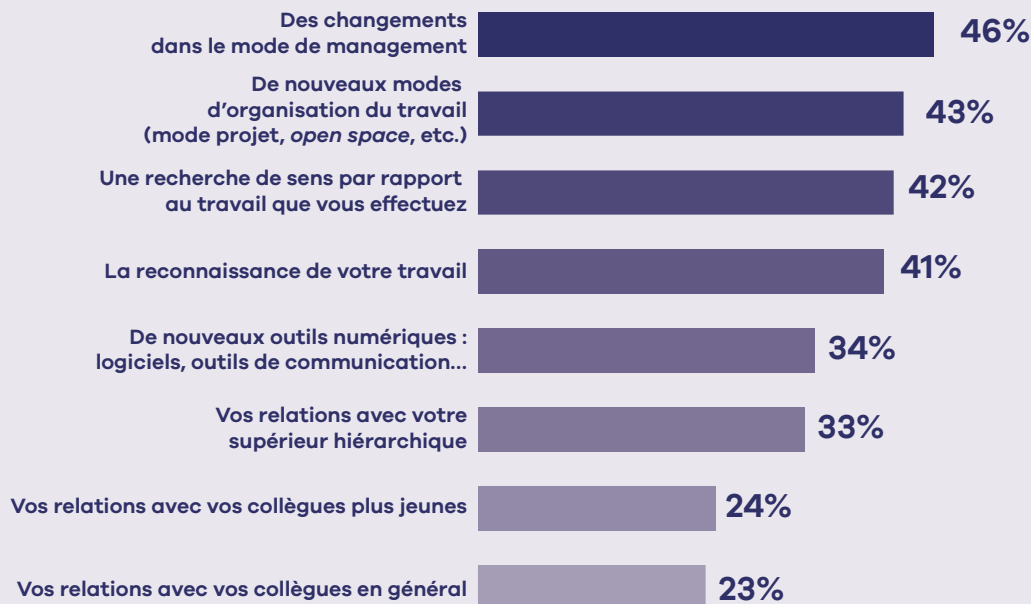
Avez-vous le sentiment par rapport à il y a quelques années que votre qualité de vie au travail...



Base : cadres seniors en poste
Source : Apec, 2021

⁶ Intentions de recrutement et de mobilité des cadres – Baromètre du 2^e trimestre 2021, mai 2021, p. 9.

Au cours des dernières années, par rapport aux années précédentes, avez-vous rencontré davantage de difficultés liées à... (oui tout à fait + oui plutôt)



Base : cadres seniors en poste
Source : Apec, 2021

Ces difficultés, déjà présentes avant la crise sanitaire, pourraient alors s'intensifier dans le contexte actuel et inédit. La crise a indéniablement provoqué des changements organisationnels avec notamment le développement du télétravail (81 % des cadres seniors concernés en 2020). L'adaptation à ce nouveau mode de travail à distance s'est faite non sans difficulté pour les cadres seniors qui ont vu leur travail quotidien à la fois se complexifier et s'alourdir.

« En télétravail et pendant le confinement, on n'a pas de relations, il faut qu'on téléphone à quelqu'un pour lui demander " j'ai ça ou ça, qu'est-ce que tu fais ", donc c'est perturbant, ça devient stressant, déprimant de travailler seul dans son coin et de ne pas pouvoir échanger avec une communauté. »

Cadre senior

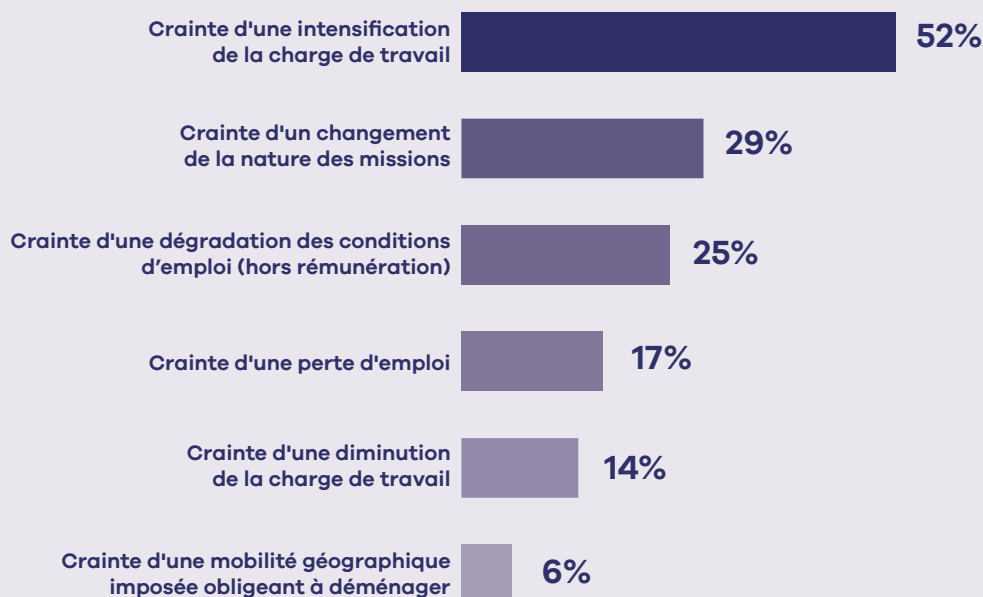
Interrogés sur les éventualités qui risqueraient de les concerner en 2021, la moitié des cadres seniors craignent une augmentation de leur

charge de travail, inquiétude dont ils ont fait part à leur manager (46 % de ces derniers mentionnent cette crainte parmi les cadres seniors qu'ils encadrent)¹¹. Cette crainte est d'autant plus forte chez des cadres seniors qui sont près d'un tiers à préférer que leur temps de travail se réduise à l'avenir (seuls 2 % souhaitant le voir augmenter).

Dans une moindre mesure, les cadres seniors se disent également inquiets face à la perspective d'un changement de nature de leurs missions et d'une dégradation de leurs conditions d'emploi. Là encore, ces craintes ont été remontées à leurs managers : 54 % d'entre eux signalent que les cadres seniors qu'ils encadrent leur ont fait part d'inquiétudes vis-à-vis de l'avenir de leur poste et 45 % concernant une éventuelle dégradation de leurs conditions d'emploi. Plus globalement, 53 % des managers interrogés sont confrontés à des cadres seniors inquiets quant à la suite de leur carrière professionnelle.

Selon vous, parmi les éventualités suivantes, lesquelles risquent de vous concerner en 2021 ?

(Très probable + assez probable)



Base : cadres seniors en poste
Source : Apec, 2021

Au-delà des difficultés liées aux nouveaux modes de travail, la crise sanitaire a pu générer chez les cadres seniors des angoisses plus spécifiques en lien avec leur âge. Certains cadres interviewés expriment en effet la peur d'attraper le virus. La pratique du télétravail se révèle alors être une solution rassurante sur ce point mais provoque en revanche une autre crainte, celle de l'isolement. Cette situation anxiogène

est alors génératrice de fatigue (66 %) et d'inquiétude (58 %) pour les cadres seniors.

« Ceux qui ne sont pas seniors ont éventuellement un conjoint, des enfants. Moi à mon âge, mes enfants sont casés, je n'ai pas de conjoint, donc l'isolement, il est plein pot ! »

Cadre senior

Une réflexion sur la retraite qui inquiète particulièrement dans le contexte de crise...

Aux yeux des cadres seniors, la retraite est un sujet concret, source de préoccupation pour nombre d'entre eux. Les seniors font face à un marché de l'emploi sélectif par rapport à l'âge, et à une intensification du travail qui accroît leur usure professionnelle. Les questions de santé occupent d'ailleurs une place plus importante dans leurs préoccupations que les autres catégories. L'usure des cadres seniors est d'ailleurs perçue par les managers et les RH interviewés.

« Il y a moins de fougue. En termes de capacité de travail, aussi : quand on arrive dans

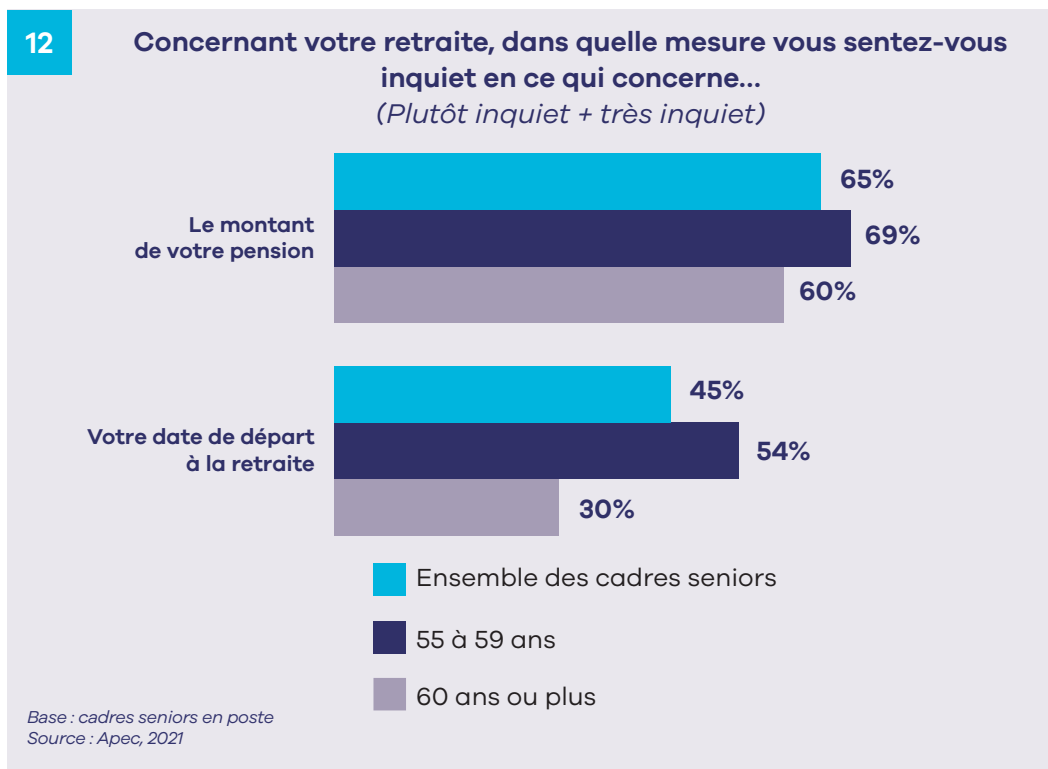
l'entreprise et qu'on est jeune, sans famille... non pas qu'on soit des esclavagistes mais on n'a pas le même engagement ni même le même rapport au travail que quand on prépare son après-vie professionnelle. On sait bien qu'avec l'âge, il y a des risques de santé qui augmentent : potentiellement un peu plus d'absentéisme, de choses à gérer qui font partie de la vie et c'est des choses à prendre en compte. »

RH

Le contexte de crise amène une large majorité des cadres seniors (69 %) à réfléchir davantage à leur retraite ou à sa préparation, et ce d'autant plus lorsqu'ils s'en approchent (77 % parmi les cadres âgés de 60 ans ou plus vs 64 % de ceux âgés de 55 à 59 ans).

Cette réflexion sur la retraite s'accompagne souvent d'inquiétudes concernant le mon-

tant de la future pension (pour 2 cadres sur 3) ou bien le moment du départ en retraite ¹². À noter que ces craintes sont davantage exprimées par les cadres de 55 à 59 ans, et donc *a priori* moins bien préparés à ce stade. Notamment, seuls 6 % d'entre eux ont déjà participé à un stage de préparation à la retraite organisé par leur entreprise, contre 17 % des cadres de 60 ans ou plus.

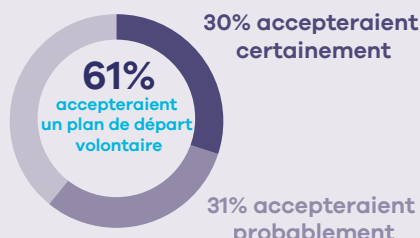


Face à ces difficultés et craintes grandissantes sous l'effet de la crise, les cadres seniors seraient prêts à considérer d'éventuelles portes de sortie proposées par leur entreprise. Autrement dit, même si les cadres seniors ne se sentent pas particulièrement en difficulté dans leur poste, ils réfléchissent d'ores et déjà à leur départ et une majorité seraient prêts à quitter leur entreprise si on leur proposait. Ainsi, 6 sur 10 d'entre eux accepteraient un plan de départ volontaire avant l'âge de la retraite si leur

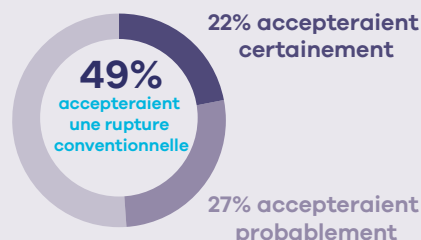
entreprise leur proposait, dont 3 sur 10 qui l'accepteraient certainement. Cet intérêt est d'autant plus grand chez les cadres seniors travaillant dans le secteur de l'industrie (73 %) et dans une ETI ou grande entreprise (68 %). En cas de départ volontaire, 8 cadres seniors sur 10 prendraient alors leur retraite, les autres alternatives proposées étant beaucoup moins envisagées. Par ailleurs, 1 cadre senior sur 2 déclare qu'il accepterait de quitter son entreprise dans le cadre d'une rupture conventionnelle.

Si votre entreprise proposait un plan de départ volontaire à ses salariés approchant de l'âge de la retraite, ou si votre entreprise vous proposait de la quitter dans le cadre d'une rupture conventionnelle, pensez-vous que vous accepteriez cette proposition ?

Plan de départ volontaire avant l'âge de la retraite



Rupture conventionnelle



Base : cadres seniors en poste
Source : Apec, 2021

Au final, la moitié des cadres seniors envisagent de partir en retraite entre 62 et 64 ans. Le contexte de crise a fait évoluer les intentions de départ en retraite pour près de la moitié des cadres seniors interrogés, avec 23 % qui pensent partir plus tôt par rapport

à ce qu'ils avaient envisagé avant le début de la crise sanitaire et 22 % qui pensent partir plus tard. Notons que parmi ceux qui envisagent de partir plus tôt, 62 % expriment des inquiétudes quant à leurs perspectives au sein de leur entreprise.

Maintenir en emploi les cadres seniors : un enjeu fort pour traverser la crise

Malgré les difficultés rencontrées au cours de cette période inédite, les cadres seniors ont su faire preuve de sang-froid, adopter les bons réflexes et prendre les décisions qui s'imposaient. Tout comme ils l'avaient fait par le passé face à des situations complexes, ils ont su trouver des solutions et ont, une fois de plus, démontré leur valeur ajoutée et des atouts indéniables en contexte de crise.

« Ils ont des réflexes beaucoup plus rapides que nous. Moi, dans la crise sanitaire au départ je me suis dit " merde, comment on fait ?! ". Eux tout de suite : ils disent on va voir un tel, il va m'expliquer, il va me dire comment ça se passe dans les hôtels. Ils ont tout de suite les bons contacts. Ça évite une perte de temps. »

Cadre senior

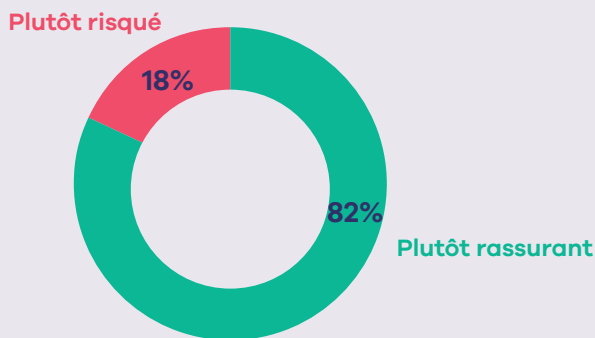
Ils se sont aussi montrés engagés envers leur entreprise, en assurant la continuité

d'activité dans cette période perturbée, et témoignent d'ailleurs d'un certain attachement affectif à l'égard de leur entreprise.

Même si certains travers spécifiques comme leur susceptibilité ou leur rigidité au changement peuvent leur être reprochés, les cadres seniors représentent aux yeux des managers des profils rassurants qui se sont plutôt mieux adaptés à la crise que d'autres et qui restent motivés malgré certaines inquiétudes. La grande majorité des managers sont convaincus qu'avoir un cadre senior dans son équipe en temps de crise est plutôt rassurant ¹⁴, d'autant qu'ils considèrent que ceux-ci se sont facilement adaptés au contexte de crise (87 %). Aussi, les managers perçoivent leurs cadres seniors comme engagés, motivés et enthousiastes ¹⁵.

14

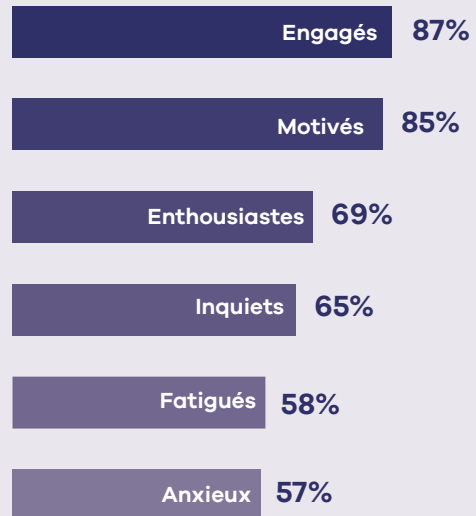
En temps de crise, diriez-vous que recruter/avoir un cadre senior parmi ses équipes est...



Base : managers de cadres seniors
Source : Apec, 2021

15

Comment sentez-vous les cadres seniors que vous encadrez aujourd'hui en contexte de crise ?



Base : managers de cadres seniors
Source : Apec, 2021

En conclusion

Les cadres seniors constituent une population diversifiée présentant de multiples qualités. Ils sont perçus comme des experts dans leur domaine du fait de leur grande expérience, au cours de laquelle ils ont dû faire face à des situations complexes qu'ils ont pu traiter avec brio. La crise économique liée à la pandémie de Covid-19, aussi inédite qu'elle soit, ne constitue finalement qu'une énième étape marquant leur parcours professionnel.

La plupart des entreprises perçoivent l'enjeu que représentent les cadres seniors. Interrogés sur la façon dont ces profils sont gérés par leur entreprise, 47 % des managers déclarent que la politique de celle-ci est de les maintenir en emploi et 35 % de continuer à les faire évoluer, tandis que pour 11 %, il s'agit de faciliter leur départ (7 % indiquant qu'il n'y a pas de politique spécifique).

Pour autant, l'âge reste vecteur de nombreux préjugés chez les employeurs sur le marché de l'emploi et les démarches concrètes favorisant le maintien en emploi des cadres seniors restent timides. Les entreprises auraient pourtant tout intérêt à développer et multiplier les actions visant à valoriser leurs ressources seniors au sein de leur organisation : tutorat favorisant la transmission intergénérationnelle des savoirs, adaptation du temps de travail en proposant des temps partiels pour les seniors, formation continue, etc. Autant d'initiatives qui permettraient aux entreprises de capitaliser sur l'expérience et le savoir de leurs cadres seniors tout en offrant à ces derniers une poursuite et fin de carrière valorisante, enrichissante et en adéquation avec leurs aspirations.

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 »

- > Baromètre 2021 de l'insertion professionnelle des jeunes diplômé.e.s, mai 2021.
- > Inégalités femmes-hommes chez les cadres – Rémunération et accès aux responsabilités : du chemin à parcourir, mars 2021.
- > 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.
- > 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 978-2-7336-1255-2

JUIN 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 : Christophe Thill, Camille Levy, Marion Petit.

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).

EDBSA0284-2106