

–LES ÉCARTS DE SALAIRES FEMMES-HOMMES CHEZ LES CADRES

Des évolutions de salaire et de carrière
plus lentes pour les femmes–

FÉVRIER 2020

La moitié de l'écart salarial entre les femmes et les hommes cadres ne peut s'expliquer par les caractéristiques de l'emploi occupé

- > En 2018, la rémunération médiane des hommes cadres était 16 % supérieure à celle des femmes.
- > Un écart de 8 % subsiste si l'on compare les rémunérations des hommes et des femmes occupant les mêmes postes et ayant les mêmes caractéristiques.
- > Cet écart n'évolue pas significativement depuis 2013.

Les femmes voient l'évolution de leur rémunération ralentir au fur et à mesure de l'avancée de leur carrière

- > Les femmes cadres occupent moins souvent des postes de responsables hiérarchiques.
- > Lorsqu'elles accèdent aux postes à responsabilité, l'écart de rémunération par rapport aux hommes est encore plus important.

Certains facteurs réduisent les écarts salariaux

- > À profil équivalent, si l'écart salarial entre les femmes cadres et les hommes cadres est de 7 % dans les entreprises de 1 000 salarié-e-s et plus, il s'élève à 10 % dans celles de moins de 20 salarié-e-s.
- > Les femmes cadres sortant de filières d'ingénierie et de niveau Bac +5 connaissent moins d'écarts salariaux.

03 — L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CADRES S'EXPLIQUE EN PARTIE PAR UNE DIFFÉRENCE D'EMPLOI OCCUPÉ —

04 — LA PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION EST MOINS DYNAMIQUE POUR LES FEMMES CADRES —

Des parcours professionnels différents qui accentuent les écarts de rémunération
Des écarts de rémunération plus marqués dans certains métiers : l'exemple de la fonction commerciale

07 — CERTAINS FACTEURS RÉDUISENT LES ÉCARTS SALARIAUX —

Les grandes entreprises sont mieux informées sur les inégalités salariales et plus contraintes à les combattre
Les compétences techniques et le niveau de diplôme sont des boucliers contre l'inégalité salariale
Un effet générationnel semble s'amorcer

Cette publication a pour source le **baromètre annuel de la rémunération des cadres de l'Apec** portant sur les salaires de 2013 et de 2018. L'enquête est réalisée auprès d'un échantillon de 17 000 salarié-e-s cadres, en poste, du secteur privé. La représentativité de l'échantillon est assurée par le respect de quotas sur les critères d'âge, de sexe, de région de résidence, de secteur d'activité et de taille de l'entreprise employeuse selon la Déclaration annuelle de données sociales (DADS) de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

Le salaire utilisé pour mesurer l'écart salarial homme-femme à profil identique est le **salaire brut annuel fixe** (en équivalent temps plein). Celui-ci rassemble la partie de la rémunération versée en un nombre constant de mensualités. Il inclut, le cas échéant, les 13^e et 14^e mois contractuels ou versés régulièrement, primes d'ancienneté, congés payés et autres indemnités fixes.

La **part variable** de la rémunération est incluse dans le calcul des rémunérations médianes des individus. Cette part variable est dépendante de facteurs aléatoires (note sur objectif ou de performance, caractéristiques propres à l'individu...). C'est pourquoi l'écart homme-femme à profil identique mesuré par modélisation de la rémunération repose uniquement sur la partie fixe.

Dans la suite de l'étude, nous appelons « écart salarial » l'écart du salaire des hommes par rapport aux femmes. Par exemple, si une femme gagne 200 € et un homme 220 €, on dira que l'écart salarial est de 10 %. On compare ainsi les 20 € de différence aux 200 € gagnés par la femme (et non à ce que gagne l'homme).

Les femmes accèdent aujourd'hui davantage aux études supérieures que les hommes¹. Malgré cela, leur position sur le marché du travail demeure plus fragile. La population cadre ne fait pas exception : à fonction et caractéristiques similaires, les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes cadres ne se résorbent pas. Les analyses ci-après dressent un état des lieux des écarts de salaire entre les femmes et les hommes cadres au niveau national.

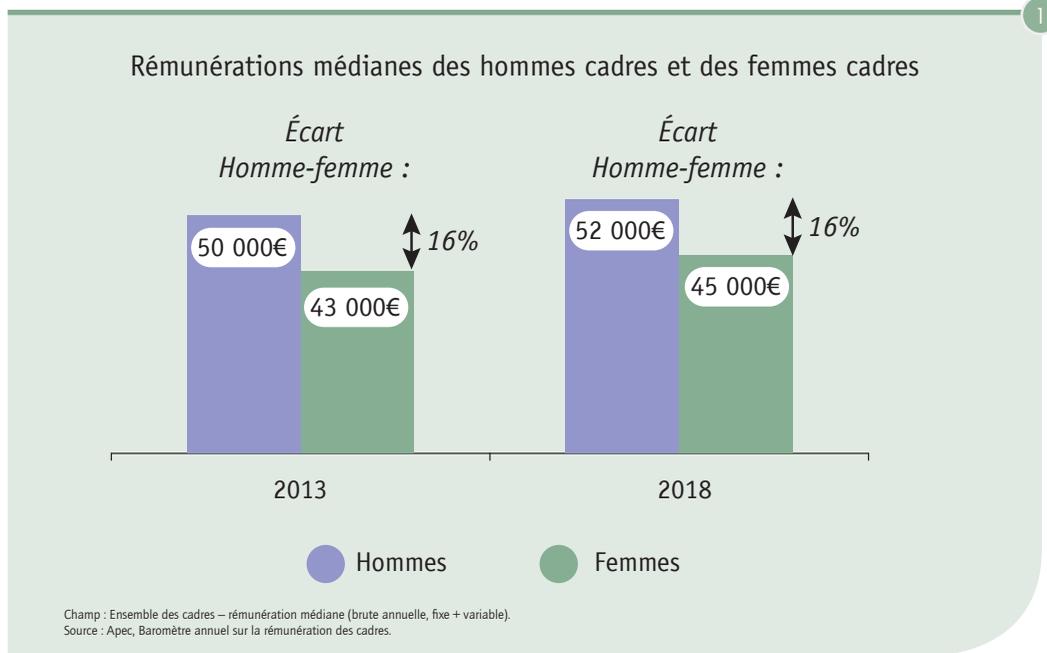
–L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES CADRES S'EXPLIQUE EN PARTIE PAR UNE DIFFÉRENCE D'EMPLOI OCCUPÉ–

En 2018, les hommes cadres gagnaient en médiane 16 % de plus que les femmes cadres. Cet écart se stabilise depuis quelques années autour de cette valeur ¹. Cette différence doit cependant être nuancée car elle n'illustre pas le principe de l'égalité salariale : « à travail égal, salaire égal ».

L'écart de rémunération médiane s'explique en partie par le fait que les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes emplois et que les hommes sont surreprésentés dans les fonctions plus rémunératrices (par exemple, l'informatique ou la production industrielle). Ces derniers suivent plus fréquemment des formations supérieures menant vers des métiers aux rémunéra-

tions plus élevées. Ils sont aussi en moyenne plus âgés que les femmes cadres et ont davantage de responsabilités hiérarchiques. De fait, leur rémunération est mécaniquement plus élevée que celle des femmes.

Le calcul de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire à profil identique (cf. encadré page suivante), permet de neutraliser ces effets structurels. Par cette méthode, en 2018, les hommes cadres gagnaient 8 % de plus que les femmes cadres. Cet écart ne peut pas être expliqué par le type d'emploi ou de métier occupés mais par des caractéristiques non observables (situation familiale, discriminations, etc.). Cet écart à profil identique est quasi stable entre 2013 et 2018. ■



¹ Couppié T., Épiphané D. (2019), *Et les femmes devinrent plus diplômées que les hommes...*, Céreq.

Décomposition de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes cadres

Écart de rémunération médiane homme-femme : 16 %

8 % sont expliqués par le fait que les hommes et les femmes occupent une position différente en termes de :

- Profils (position hiérarchique, âge, ancienneté)
- Métiers (secteur, fonction)

À profil identique et non explicable par les effets de structure subsiste un écart de 8 %

Source : Apec, 2020

Qu'est-ce que l'écart de salaire "à profil identique" ?

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes provient en partie du fait qu'ils n'occupent pas le même type d'emploi en termes de secteur, de fonction, d'ancienneté, de responsabilité hiérarchique, etc. Pour calculer un écart « à profil identique » ou « toutes choses égales par ailleurs », une modélisation statistique est nécessaire.

La méthode ANOVA, utilisée ici, décompose la rémunération en facteurs explicatifs – via une équation – que les tests statistiques déterminent significatifs ou non. Elle permet de neutraliser les effets de structures et de raisonner sur la base de caractéristiques communes, c'est-à-dire, « à profil identique ». Le modèle estime alors, pour chaque femme (respectivement pour chaque homme) de l'échantillon, le salaire « théorique » qu'elle (il) aurait touché en étant un homme (une femme), d'après les multiples caractéristiques de l'emploi occupé (fonction, secteur, région, etc.) et de l'individu (âge, ancienneté, etc.). L'écart global à caractéristiques égales est ensuite déduit de ces écarts théoriques de salaire.

– LA PROGRESSION DE LA RÉMUNÉRATION EST MOINS DYNAMIQUE POUR LES FEMMES CADRES –

DES PARCOURS PROFESSIONNELS DIFFÉRENTS QUI ACCENTUENT LES ÉCARTS

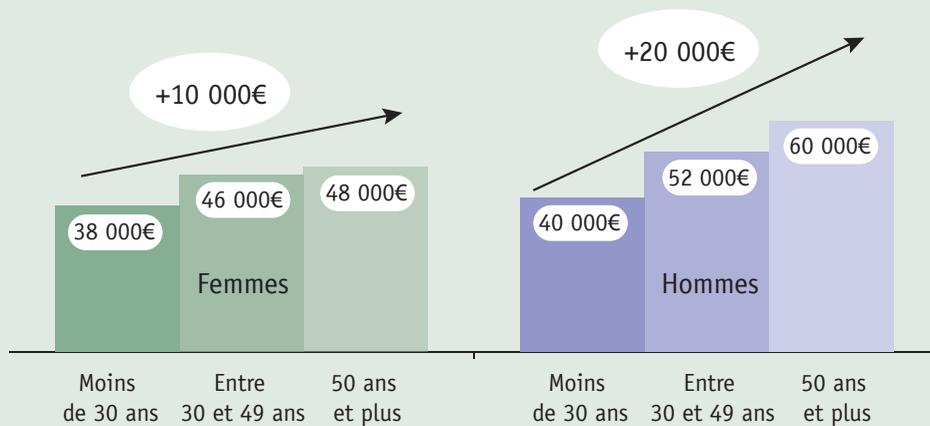
Dès leur entrée sur le marché du travail, les hommes cadres de moins de 30 ans gagnent 5 % de plus que les femmes. À partir de ce moment, les hommes et les femmes cadres ne connaissent pas les mêmes évolutions de salaire et les écarts se creusent. Les progressions salariales sont en effet moins rapides pour les femmes que pour les hommes : entre les moins de 30 ans et les plus de 50 ans, le revenu médian augmente de 20 000 € pour les hommes cadres et de seulement 10 000 € pour les femmes

cadres ². Les hommes cadres de plus de 50 ans gagnent ainsi un salaire 25 % supérieur à celui d'une femme cadre de même âge.

Se heurtant à un « plafond de verre² », les femmes cadres sont sous-représentées dans les fonctions hiérarchiques : si elles représentent 35 % des effectifs cadres, elles représentent seulement 31 % des managers et 25 % des postes dans des fonctions de direction d'entreprise. Lorsque les femmes percent le plafond de verre, elles restent de surcroît pénalisées : à profil identique, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes responsables hiérarchiques est de 10 % ³.

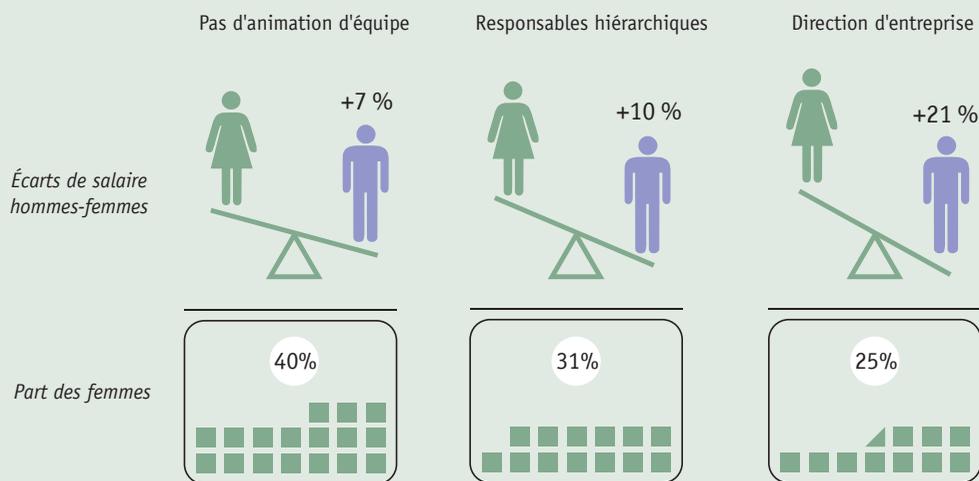
2. L'expression « plafond de verre » est utilisée pour caractériser l'impossibilité pour les femmes d'accéder à des postes à haute responsabilité.

Rémunération médiane des cadres entre le début et la fin de la carrière pour les hommes et les femmes



Champ : Ensemble des cadres – rémunération médiane 2018 (brute annuelle, fixe + variable).
 Source : Apec, Baromètre annuel sur la rémunération des cadres.

Part des femmes dans les sous-populations et écart de rémunération entre les hommes et les femmes à profil identique³



Les femmes représentent 25 % des cadres de la fonction de direction d'entreprise. Les hommes cadres de cette fonction gagnent 21 % de plus que les femmes cadres de cette fonction, et ce, à caractéristiques (âge, ancienneté, secteur d'emploi...) égales.

Source : Apec, Baromètre annuel sur la rémunération des cadres.

³. Voir encadré page 4.

Le déséquilibre salarial entre les hommes et les femmes augmente au fur et à mesure de la carrière. L'âge de la maternité semble être un moment charnière dans le parcours professionnel des femmes. Une étude récente⁴ montre ainsi que l'arrivée des enfants ne réduit pas le taux d'activité des femmes ayant les salaires les plus élevés mais réduit, par contre, leur nombre d'heures travaillées (temps partiel), et leur salaire horaire les premières années⁵. S'investissant davantage dans les tâches domestiques et familiales que leurs homologues masculins⁶, elles ont également davantage de difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée. Cette moindre flexibilité peut ainsi pénaliser leur évolution salariale. Les femmes cadres interrogées en 2007 par l'Apec constataient déjà que leurs homologues masculins étaient privilégiés dans leur carrière car plus disponibles⁷.

Une discrimination au détriment des femmes pourrait également être à l'œuvre lorsqu'il s'agit de choisir un jeune candidat à un poste de manager : d'après une étude expérimentale réalisée dans le secteur financier, les femmes de 25 ans sans enfants auraient moins de chance d'être embauchées en tant que manager que les hommes sans enfants, ce qui n'est plus le cas à un âge plus avancé⁸.

DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION PLUS MARQUÉS DANS CERTAINS MÉTIERS : L'EXEMPLE DE LA FONCTION COMMERCIALE

À profil identique, les métiers du commercial ou du marketing font partie des plus inégalitaires. L'écart de rémunération moyen entre les femmes et les hommes dans cette fonction est de 11 % à caractéristiques égales (contre 8 % au global)⁹. Aussi, il atteint même 13 % dans les postes de direction commerciale.

Les métiers commerciaux ont la particularité de faire appel à des compétences de « savoir-être » (persuasion, confiance en soi, etc.) moins faciles à identifier et à mesurer que des compétences techniques. Le fait de ne pas pouvoir mesurer objectivement ces compé-

tences favorise les biais inconscients des recruteurs au détriment des femmes (que ce soit lors des phases d'augmentation ou d'embauche). Les formations « antidiscriminations » sensibilisent d'ailleurs les recruteurs à ce phénomène notamment pour lutter contre les stéréotypes et limiter l'influence des biais cognitifs lors des recrutements.

De surcroît, l'embauche de commerciaux demande une flexibilité et des ajustements concernant les profils recrutés. Ainsi, les fiches de poste de commerciaux sont plus modulables que dans d'autres fonctions : un cinquième des recrutements dans cette fonction ne demandent pas de diplôme particulier et 44 % des recruteurs ont embauché une personne ne correspondant pas exactement au profil recherché¹⁰. Dans cette situation, les marges de manœuvre s'accroissent, notamment via la négociation salariale. Or, les femmes de la fonction commerciale ont moins tendance à négocier leur salaire que leurs homologues masculins (respectivement 69 et 77 % négocient leur salaire à l'embauche¹¹). Cette moindre prédisposition à la négociation pourrait ainsi expliquer une partie de l'écart exacerbé dans cette fonction. ■

4. Meurs D., Pora P. (2019). « Gender Equality in the Labour Market in France: A Slow Convergence Hampered by Motherhood », *Économie et Statistique/Economics and Statistics*, n° 510-512, p. 109-130.

5. Cette étude compare les trajectoires salariales des femmes après la naissance de leur enfant avec les trajectoires salariales de femmes aux mêmes profils n'ayant pas eu d'enfant.

6. 3 h 40 par jour contre 2 h 25 pour les hommes cadres du secteur privé, voir Brousse C. (2015), « Travail professionnel, tâches domestiques, temps "libre" : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Économie et Statistique/Economics and Statistics*, n° 478-480, p. 119-154.

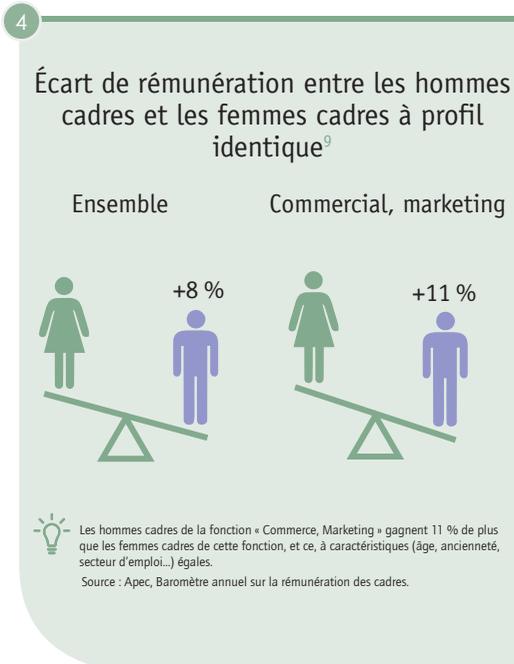
7. Apec, *40 ans, femmes et cadres. Études, parcours professionnels et réussite*, 2007.

8. Petit, P. (2007). « The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the French financial sector », *Labour Economics*, vol. 14, n° 3, p. 371-391.

9. Voir encadré page 4.

10. Apec, *Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter*, 2020

11. Apec, *La Négociation salariale à l'embauche*, septembre 2019.

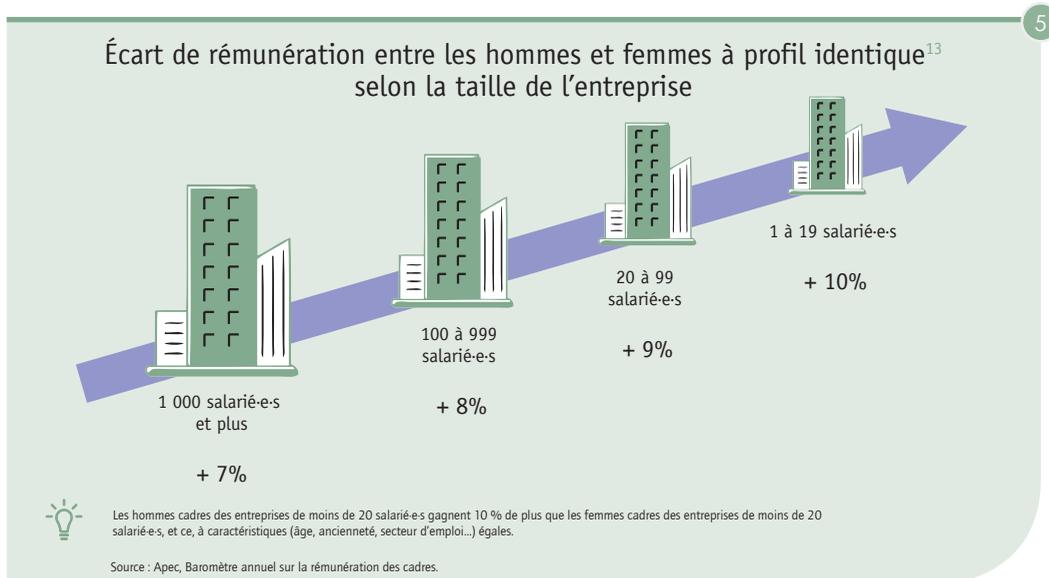


–CERTAINS FACTEURS RÉDUISENT LES ÉCARTS SALARIAUX–

LES GRANDES ENTREPRISES SONT MIEUX INFORMÉES SUR LES INÉGALITÉS SALARIALES ET PLUS CONTRAINTES À LES COMBATTRE

Lors de l'embauche et des périodes de négociations salariales, le fonctionnement standardisé des grandes entreprises joue légèrement en faveur des femmes cadres. À profil identique, un homme cadre en poste

dans une entreprise de plus de 1 000 salarié-e-s gagne 7 % de plus qu'une femme cadre. Cet écart de rémunération atteint 10 % pour les entreprises de moins de 20 salarié-e-s⁵. La présence d'un service de ressources humaines ainsi que l'obligation de conclure un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes¹² (dans les entreprises de plus de 50 salarié-e-s) jouent un rôle dans la réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes.



Les recruteurs des plus grandes entreprises sont aussi davantage sensibilisés à la question de l'égalité salariale. Depuis 2017¹⁴, les entreprises de plus de 300 salarié-e-s ont l'obligation de former leurs chargé-e-s de recrutement à la non-discrimination. Bien que portant principalement sur la non-discrimination à l'embauche¹⁵, cette formation leur permet également d'évaluer les pratiques de leur entreprise et les aide à mettre en place une politique d'égalité salariale. Les services des ressources humaines ont donc plus tendance à informer et sensibiliser les managers sur la question. Dans la plupart des grandes entreprises, l'existence d'une grille salariale ainsi que la réalisation de diagnostics tendent également à réduire les écarts. En revanche, les actions sont plus limitées dans les petites structures dans lesquelles n'existe aucun service des ressources humaines.

Les entreprises de plus de 50 salarié-e-s ont désormais l'obligation de calculer leur index de l'égalité professionnelle (voir p. 8). Si celui-ci n'atteint pas le score de 75, les entreprises s'exposent à des sanctions financières. Certaines entreprises, majoritairement les plus grandes, n'ont cependant pas attendu la mise en place de cet index pour analyser et mesurer les inégalités salariales. Lorsque c'est le cas, des diagnostics détaillés en matière d'écart de salaires permettent de réduire les écarts individuellement tout en luttant contre les différences de salaire non justifiées entre les femmes et les hommes.

¹². Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

¹³. Voir encadré page 4.

¹⁴. Loi « Égalité et citoyenneté ».

¹⁵. Les participants apprennent notamment à définir une grille d'entretien objective basée sur l'expérience et les compétences ou à rédiger une offre d'emploi précise et neutre.

L'index de l'égalité professionnelle

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel comporte un volet pour l'égalité salariale. Celui-ci contient la définition d'un index d'égalité professionnelle permettant d'appréhender en partie les inégalités salariales entre les hommes et les femmes.

Ce score sur 100 points est calculé sur la base de 5 critères :

1. L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (compte pour 40 points).
2. L'écart de répartition des augmentations individuelles (compte pour 20 points).
3. L'écart de répartition des promotions, uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés (compte pour 15 points).
4. Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité (compte pour 15 points).
5. La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations (compte pour 10 points).

Après trois années de publication, si l'index de l'égalité professionnelle n'atteint pas 75, l'entreprise s'expose à des sanctions financières.

Les entreprises de plus de 1 000 salarié-e-s publient cet index depuis mars 2019, celles de 250 à 1 000 salarié-e-s depuis septembre 2019 et celles entre 50 et 250 salarié-e-s depuis le 1^{er} mars 2020.

LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET LE NIVEAU DE DIPLÔME SONT DES BOUCLERS CONTRE L'INÉGALITÉ SALARIALE

Les femmes cadres à fortes compétences techniques, informaticiennes ou ingénieures, sont celles qui connaissent le moins d'inégalités avec leurs homologues masculins ⁶. Les fonctions les moins inégalitaires sont en effet celles demandant davantage de

compétences techniques. Par exemple, les métiers informatiques exigent souvent la maîtrise de langages ou de logiciels spécialisés. Les inégalités salariales entre les femmes cadres et les hommes cadres dans ce domaine sont moindres (5 % d'écart à profil identique *versus* 8 % pour la population totale des cadres). Ainsi, ces savoir-faire, que les employeurs ont du mal à retrouver sur le marché du travail, semblent jouer un rôle de rempart contre les inégalités salariales. Cette tendance se vérifie chez les jeunes diplômé-e-s entrant sur le marché du travail puisque les diplômées d'école d'ingénieurs gagnent un salaire quasiment équivalent à

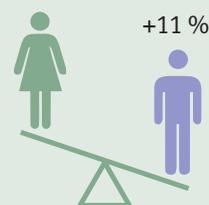
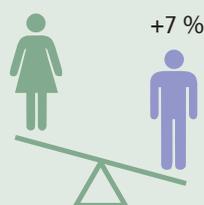
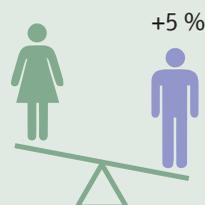
6

Écart de rémunération entre les hommes et les femmes à profil identique¹⁶ pour certaines fonctions et niveaux de diplômes

Fonctions informatique, production industrielle, études-R&D

Bac +5

Bac +2



Les hommes cadres de la fonction informatique gagnent 5 % de plus que les femmes cadres des entreprises de cette même fonction, et ce, à caractéristiques (âge, ancienneté, secteur d'emploi...) égales.

Source : Apec, Baromètre annuel sur la rémunération des cadres.

¹⁶. Voir encadré page 4.

celui de leurs homologues masculins¹⁷ (cela se vérifie moins pour les diplômés de l'université).

Dans le même sens, les femmes cadres de niveau Bac +5 semblent moins exposées aux inégalités que celles de niveau Bac +2 (écart à profil identique de 7 % pour les Bac +5 versus 11 % pour les Bac +2).

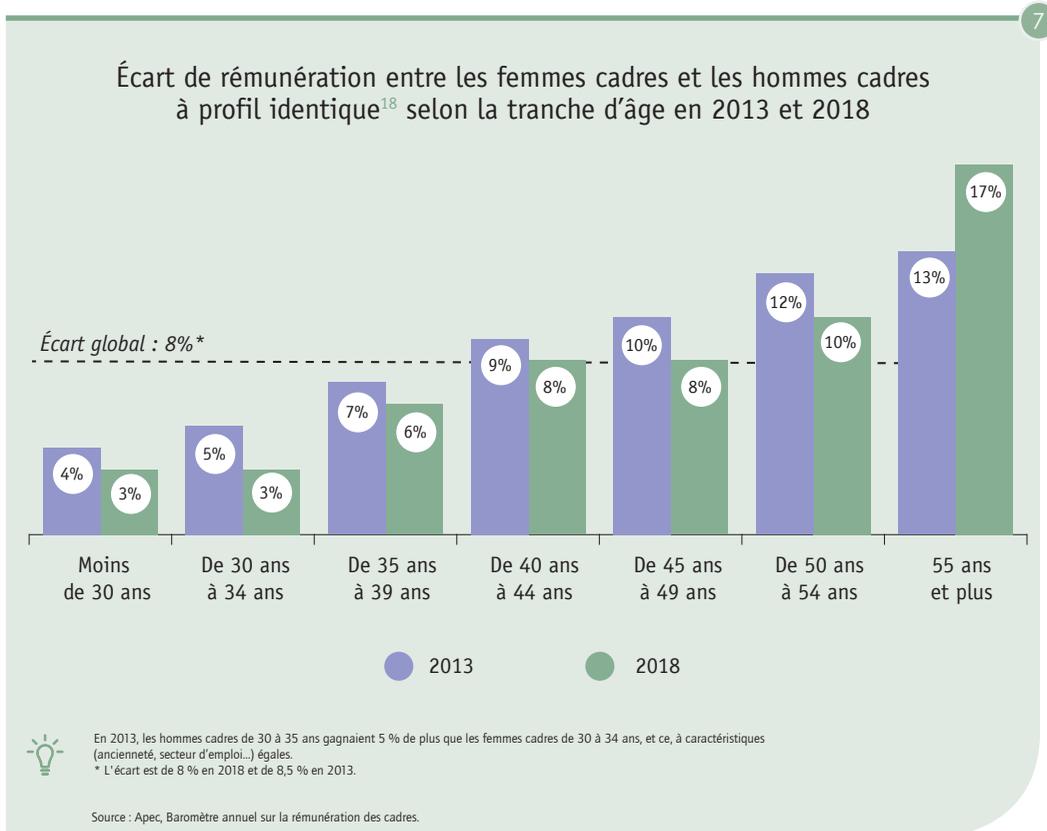
Avoir des compétences spécifiques, plus rares, ou des compétences techniques constitue ainsi un rempart aux inégalités. Ces compétences, mesurables et tangibles, placent les femmes cadres dans une relative égalité lors des campagnes d'augmentation. Les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées pour recruter ces profils peuvent également expliquer l'intérêt de veiller à une égalité de traitement entre les femmes et les hommes pour éviter le turn-over.

UN EFFET GÉNÉRATIONNEL SEMBLE S'AMORCER

L'effet du parcours professionnel dans les inégalités femmes-hommes est avéré. Des inégalités relative-

ment contenues en début de carrière peuvent se creuser pendant le déroulement de la carrière. Ce phénomène n'est cependant pas immuable. L'effet du parcours professionnel qui s'observe pour les individus entrés sur le marché du travail il y a trente ans, est-il encore d'actualité pour les cadres plus jeunes ? La nouvelle génération connaîtra-t-elle en somme davantage d'égalité dans son parcours professionnel ?

En 2018, à caractéristiques identiques, l'écart de rémunération entre les femmes cadres et les hommes cadres de moins de 30 ans s'élève à 3 %, contre 4 % en 2013. Les écarts de salaire des cadres en début de carrière auraient donc tendance à se stabiliser. De manière globale, il semblerait que les écarts se sont légèrement résorbés pour les catégories les plus jeunes¹⁷. D'un autre côté, à profil identique, les femmes cadres âgées de plus de 55 ans voient leur écart de revenus avec les hommes cadres augmenter : de 13 % en 2013, celui-ci s'élève à 17 % en 2018. ■



17. Apec, *Inégalités en début de carrière*, mars 2019.

18. Voir encadré page 4.

**ANNEXE - Écarts de rémunération entre les hommes cadres et les femmes cadres
sans effets de structure (à profil identique) et avec effets de structure
(écarts en médiane)**

	Écart à profil identique*	Écart en médiane	Rémunération annuelle médiane des hommes cadres en 2018 (en €)	Rémunération annuelle médiane des femmes cadres en 2018 (en €)
POPULATION GLOBALE	8,0 %	15,6 %	52 000	45 000
Moins de 30 ans	3,0 %	5,3 %	40 000	38 000
30 à 39 ans	4,5 %	6,7 %	48 000	45 000
40 à 49 ans	8,1 %	12,0 %	56 000	50 000
50 et plus	13,2 %	25,0 %	60 000	48 000
Commercial, marketing	11,0 %	19,6 %	55 000	46 000
Communication, création	8,0 %	20,3 %	48 100	40 000
Direction d'entreprise	21,3 %	50,0 %	75 000	50 000
Études, recherche et développement	4,5 %	12,2 %	47 000	41 895
Gestion, finance, administration	10,5 %	19,6 %	55 000	46 000
Informatique	4,7 %	8,7 %	50 000	46 000
Production industrielle – Travaux et chantier	5,4 %	20,9 %	55 000	45 500
Ressources humaines, formation	9,1 %	10,0 %	49 500	45 000
Santé, social, culture	11,8 %	12,5 %	45 000	40 000
Services techniques	5,5 %	8,7 %	50 000	46 000
Industrie	7,7 %	10,0 %	55 000	50 000
Construction	3,1 %	10,6 %	50 000	45 220
Commerce	9,3 %	19,6 %	55 000	46 000
Services	8,3 %	11,1 %	50 000	45 000

* Voir encadré p.4

Source : Apec, 2020

**ANNEXE - Écarts de rémunération entre les hommes cadres et les femmes cadres
sans effets de structure (à profil identique) et avec effets de structure
(écarts en médiane)**

	Écart à profil identique*	Écart en médiane	Rémunération annuelle médiane des hommes cadres en 2018 (en €)	Rémunération annuelle médiane des femmes cadres en 2018 (en €)
POPULATION GLOBALE	8,0 %	15,6 %	52 000	45 000
Île-de-France	7,9 %	16,7 %	56 000	48 000
Province	8,0 %	16,3 %	50 000	43 000
Bac +3 et moins	10,0 %	11,1 %	50 000	45 000
Bac +4 et plus	7,6 %	16,5 %	53 000	45 500
1 à 19 salarié-e-s	9,6 %	14,0 %	48 000	42 120
20 à 249 salarié-e-s	8,6 %	12,8 %	50 765	45 000
250 salarié-e-s et plus	7,6 %	14,6 %	55 000	48 000
Ancienneté moins de 5 ans	6,9 %	11,1 %	50 000	45 000
Ancienneté de 5 à 9 ans	8,2 %	18,4 %	54 000	45 600
Ancienneté de 10 à 19 ans	10,2 %	17,5 %	56 400	48 000
Ancienneté de plus de 20 ans	11,3 %	27,7 %	60 000	47 000
Responsable hiérarchique	9,6 %	20,0 %	60 000	50 000
Animation d'une équipe, sans être responsable hiérarchique	7,2 %	15,9 %	51 000	44 000
Animation d'une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps	6,3 %	11,1 %	49 600	44 650
Pas d'animation d'équipe	6,7 %	9,3 %	47 000	43 000

* Voir encadré p.4

Source : Apec, 2020

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

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

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

- *Rémunération des cadres RH*, décembre 2019.
- *Les cadres et la formation professionnelle*, décembre 2019.
- *Les salaires dans 43 fonctions cadres*, septembre 2019.
- *Baromètre 2019 de la rémunération des cadres*, septembre 2019.
- *La négociation salariale à l'embauche*, septembre 2019.

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



NOUS RENCONTRER. C'EST AVANCER.

ISSN 2681-2827
FÉVRIER 2020

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.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} 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).