



# Pratiques de recrutements des cadres 2022

## Face aux difficultés de recrutement, les entreprises commencent à ajuster leurs stratégies pour attirer les cadres

- **Avec le rebond en 2021 des volumes d'embauches de cadres, les difficultés de recrutement se sont intensifiées**
  - Les difficultés de recrutement, qui s'étaient nettement atténuées en 2020, retrouvent leur niveau d'avant-crise.
  - Ces difficultés se traduisent notamment par un allongement des délais de recrutement : la durée moyenne d'un recrutement de cadre a atteint 11 semaines en 2021, contre 9 semaines en 2020.
- **Dans ce contexte de concurrence plus vive, les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* plus proactives**
  - Les entreprises ont de plus en plus recours aux réseaux sociaux, que ce soit pour y déposer une offre ou pour contacter directement un-e candidat-e. La diffusion d'offres sur les *jobboards* et la mobilisation du réseau de contacts restent toutefois incontournables pour la quasi-totalité des entreprises.
  - Alors qu'elles avaient davantage internalisé le *sourcing* de leurs candidat-e-s durant la crise sanitaire, les entreprises, notamment les plus grandes, ont fait davantage appel à des intermédiaires de recrutement (cabinets de recrutement, agences d'intérim, etc.).
  - Elles ont également renforcé leur stratégie multicanale : lors de leur dernier recrutement de cadre, 36 % des entreprises ont utilisé plus de 5 canaux pour approcher les candidat-e-s, contre 29 % en 2020.
- **Pour concrétiser leurs recrutements, les entreprises commencent à assouplir leurs critères de sélection et renforcent leur promesse employeur**
  - La plupart des entreprises ont réalisé des ajustements en 2021 sur les caractéristiques des postes proposés, notamment sur la rémunération et le profil du ou de la candidat-e recruté.
  - Via notamment l'offre d'emploi, les entreprises ont développé des stratégies de communication pour convaincre les candidat-e-s de l'intérêt du poste et de la qualité des conditions de travail proposées.

# Sommaire

## 04

Les difficultés de recrutement retrouvent leur niveau d'avant-crise

## 06

Face aux difficultés de recrutement les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* plus offensives

## 08

Pour concrétiser leurs recrutements, elles commencent à assouplir leurs critères de sélection

## 10

Pour répondre aux nouvelles attentes des candidat-e-s, les entreprises cherchent à se différencier

## Méthodologie

L'édition 2022 du baromètre des pratiques de recrutements de cadres repose sur une enquête téléphonique réalisée du 14 janvier au 14 février 2022 auprès de 1 150 entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant recruté au moins un cadre au cours de l'année 2021.

Ces entreprises sont issues d'un échantillon plus large dont la représentativité est garantie par le respect de critères de taille salariale, de secteur d'activité et de région, sur la base du répertoire des entreprises et des établissements de l'Insee.

Les entreprises ont été interrogées principalement sur leurs pratiques concernant l'ensemble des recrutements de cadres réalisés (ou pour au moins un de leurs recrutements de cadre).

Le terrain téléphonique a été réalisé par l'institut Enov. Pour éviter tout biais, l'identité de l'Apec, en tant que commanditaire de l'étude, n'a été révélée qu'à la fin du questionnaire.

Après une année 2020 en berne, le marché de l'emploi cadre a retrouvé de la vigueur en 2021. Les volumes de recrutements de cadres ont nettement rebondi (+18 % en un an) pour se rapprocher des niveaux records d'avant-crise<sup>1</sup>, sans toutefois les atteindre. En 2021, les entreprises ont ainsi recruté 269 100 cadres, soit 4 % de moins qu'en 2019. Dans ce contexte, les difficultés de recrutement, qui s'étaient atténuées durant la crise sanitaire, se sont intensifiées en 2021 et devraient persister en 2022 sous l'effet d'un niveau toujours important d'embauches de cadres.

## Face aux difficultés de plus en plus marquées, les entreprises se sont montrées réactives et ont adapté leurs pratiques de recrutement

Pour pallier ces difficultés et contrecarrer l'allongement des délais de recrutement qui en a été une conséquence, les entreprises ont déployé des stratégies de *sourcing* plus proactives. Cela s'est traduit par un recours accru aux réseaux sociaux, pour y diffuser des offres ou approcher directement des candidat-e-s, ainsi qu'aux intermédiaires de recrutement.

En parallèle, elles ont diversifié les canaux de recrutement, afin d'accroître leurs chances

de trouver des candidat-e-s. Pour finaliser leurs recrutements, elles ont dû assouplir leurs critères de sélection et consentir à de nombreux ajustements, notamment sur la rémunération proposée ou sur le profil du ou de la candidat-e recruté. Cela a aussi contraint les entreprises à se différencier en mettant en avant, dans leurs offres d'emploi, l'utilité pour la société des missions qu'elles proposent ou encore les conditions de travail.

## La tendance pourrait perdurer tant que la dynamique des recrutements de cadres se maintient

En début d'année 2022, la dynamique de progression des offres d'emploi cadre se poursuit (+ 16 % au 1<sup>er</sup> trimestre par rapport au trimestre précédent). Et, si les prévisions en matière d'investissement et de croissance ne se dégradent pas d'ici la fin de l'année, les entreprises pourraient recruter jusqu'à 282 000 cadres en 2022, soit une progression de 5 % par rapport à 2021 et un niveau comparable à celui record de 2019<sup>2</sup>.

Les difficultés de recrutement devraient ainsi rester fortes. En mars 2022, près de 8 entreprises sur 10 qui envisageaient de

recruter des cadres au 2<sup>e</sup> trimestre anticipaient des difficultés de recrutement, soit le même niveau que lors des trimestres précédents<sup>3</sup>.

Dans ce contexte, trouver et attirer les compétences recherchées reste un enjeu majeur pour les entreprises. Elles devraient donc poursuivre l'adaptation de leurs pratiques de *sourcing* et continuer à investir sur la marque et la promesse employeur. Pour concrétiser leurs recrutements, elles devraient encore consentir à des ajustements dans leurs critères de sélection.

<sup>1</sup> Apec, 2021, des recrutements de cadres proches de niveau d'avant-crise, avril 2022.

<sup>2</sup> Apec, Recrutements de cadres en 2022 : prévisions Apec révisées, avril 2022.

<sup>3</sup> Apec, Baromètre Apec – 2<sup>e</sup> trimestre 2022, avril 2022.

# 01. Les difficultés de recrutement retrouvent leur niveau d'avant-crise

## Sous l'effet du rebond des recrutements de cadres, les difficultés de recrutement se sont intensifiées

Avec la reprise de la croissance économique, les recrutements de cadres ont retrouvé leur dynamique. Ainsi, leur nombre a progressé de 18 % en 2021 par rapport à 2020 pour atteindre un niveau proche de celui record de 2019<sup>4</sup>.

Dans ce contexte, les difficultés de recrutement, qui s'étaient nettement atténuées en 2020, sont reparties à la hausse pour retrouver leur niveau d'avant-crise. Ainsi, 50 % des entreprises (contre 48 % en 2019) considèrent que leurs recrutements de cadres ont été difficiles en 2021, soit 13 points de plus qu'en 2020. Elles se sont même intensifiées pour les grandes entreprises (62 % contre 53 % en 2019).

En conséquence, les délais de recrutement se sont allongés : la durée moyenne du dernier recrutement de cadre, qui était de 9 semaines en 2020, est passée à 11 semaines en 2021<sup>5</sup>.

Cette hausse touche particulièrement le secteur des services à forte valeur ajoutée<sup>6</sup> où la part d'entreprises ayant mis plus de 12 semaines pour faire aboutir le dernier recrutement de cadre a augmenté de 10 points (22 % en 2021 contre 12 % en 2020). Dans les métiers de l'informatique et des études R&D, il est assez courant que des délais allant de trois à six mois soient nécessaires à la finalisation des recrutements<sup>7</sup>.

## Les difficultés de recrutement sont multifactorielles

L'insuffisance de candidatures et le décalage entre celles reçues et leurs besoins sont en 2021 les deux premières sources de difficultés rencontrées par les entreprises, qu'il s'agisse de PME ou de plus grandes structures. Aussi, les difficultés liées au manque de profils disponibles sur le marché de l'emploi sont plus importantes en province (73 %) qu'en Ile-de-France (62 %).

Si les tensions relevant de la concurrence entre employeurs sur certains profils s'étaient atténuées durant la crise, elles ont été fréquemment évoquées en 2021 par

les recruteurs ayant déclaré des difficultés à recruter (51 %). Ces tensions ont été prégnantes dans le secteur des services à forte valeur ajoutée (65 %), notamment dans certains métiers cadres pour lesquels les profils correspondant aux besoins des entreprises sont relativement rares et le volume des embauches est en forte augmentation.

Ce rééquilibrage du rapport de force au profit des candidat-e-s se traduit aussi par un retour des difficultés liées à leurs prétentions salariales (44 %), qui étaient moins présentes pendant la crise.

<sup>4</sup> Apec, 2021, *des recrutements de cadres proches du niveau record d'avant-crise*, avril 2022.

<sup>5</sup> La question concernant la durée du dernier recrutement de cadre a été posée dans cette enquête pour la première fois en 2020.

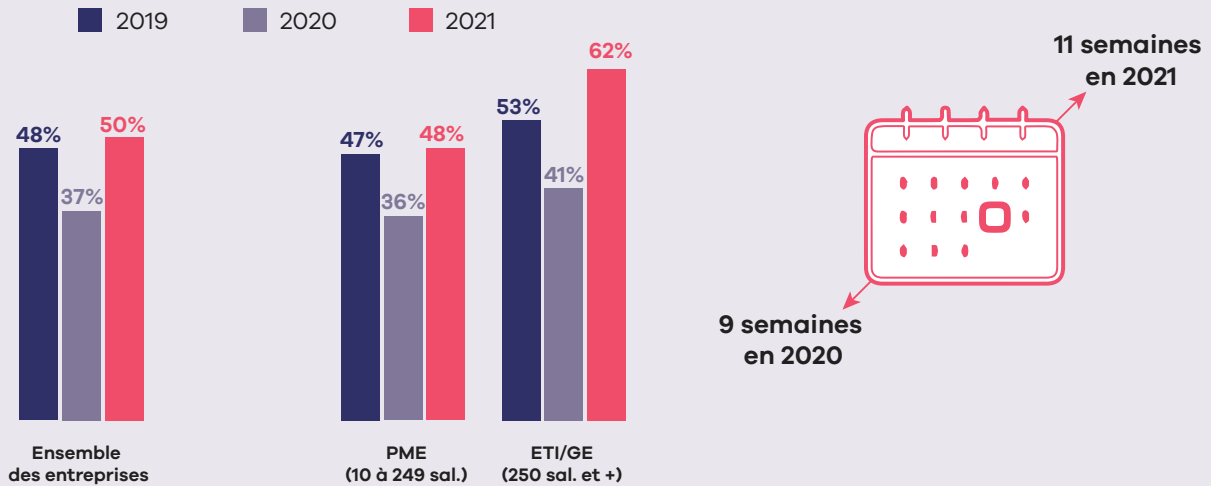
<sup>6</sup> Activités informatiques, ingénierie R&D, conseil, banque-assurance, communication-média, activités juridiques et comptables.

<sup>7</sup> Apec, *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D, des stratégies offensives pour des profils très recherchés*, Décembre 2021.

## Les difficultés de recrutement s'intensifient

> Part des entreprises estimant que leurs recrutements de cadres ont été difficiles

> Durée moyenne du dernier recrutement de cadres

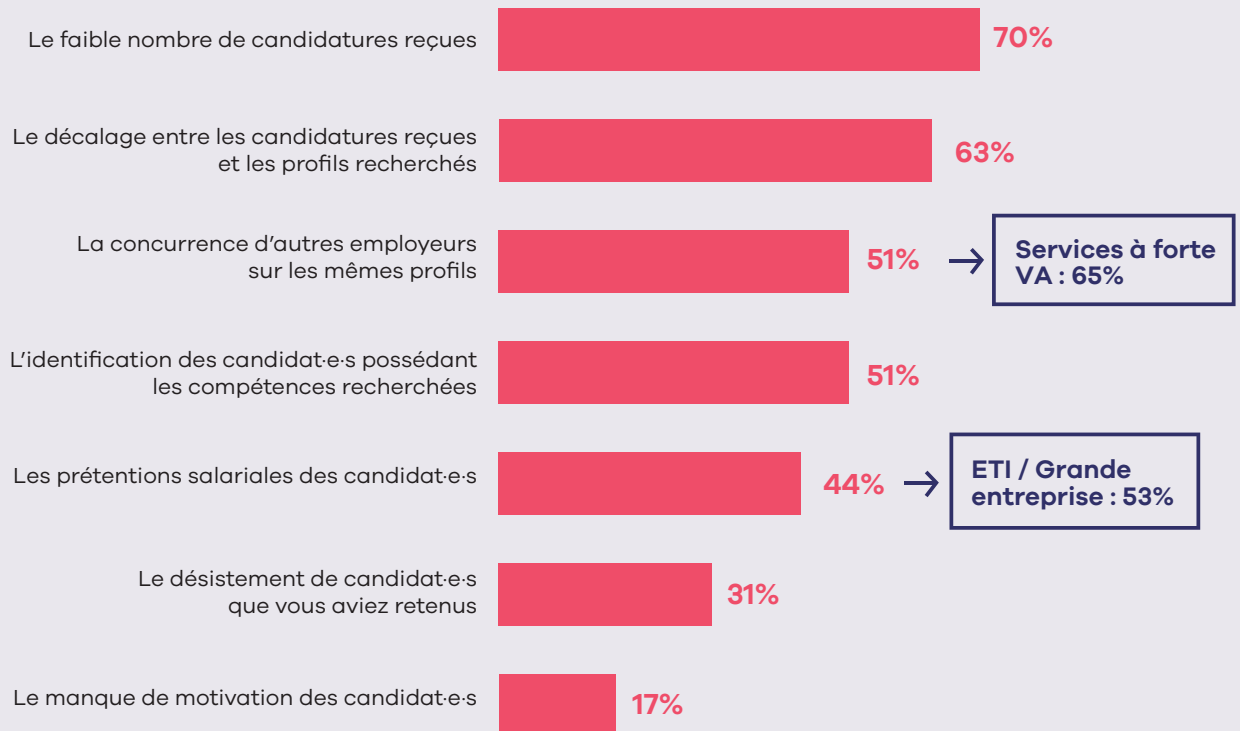


Source : Apec, 2022

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2021

## Les difficultés de recrutement sont multifactorielles

> Nature des difficultés rencontrées par les entreprises lors de leurs recrutements de cadres en 2021



Source : Apec, 2022

Base : Entreprises ayant rencontré des difficultés pour leurs recrutements de cadres en 2021

## 02. Face aux difficultés de recrutement, les entreprises déploient des stratégies de *sourcing* plus offensives

### Les entreprises déploient des stratégies plus proactives...

En 2021, les entreprises, quelle que soit leur taille, ont eu davantage recours aux réseaux sociaux pour recruter leurs cadres. Ainsi, 69 % des recruteurs ont utilisé les réseaux sociaux dans au moins un de leurs recrutements, soit un niveau supérieur à 2019 et record depuis la 1<sup>ère</sup> mesure<sup>8</sup>. Que ce soit pour y déposer une offre d'emploi (62 %) ou pour y contacter directement un-e candidat-e (50 %), les réseaux sociaux ont le vent en poupe. Pour les ETI et grandes entreprises, ils sont ainsi devenus le 2<sup>e</sup> canal le plus utilisé en 2021 (alors qu'ils n'étaient que le 4<sup>e</sup> en 2019).

Les recruteurs ont également eu tendance à augmenter la multidiffusion de leurs offres. Ils sont 41 % à diffuser leurs offres à la fois sur leur site Internet, sur des sites d'emploi en ligne et sur les réseaux sociaux, contre 35 % en 2019.

Dans un contexte de concurrence accrue, l'approche directe des candidat-e-s<sup>9</sup> est également de plus en plus mobilisée : en 2021, 76 % des ETI/grandes entreprises et 67 % des PME y ont eu recours pour au moins un recrutement de cadre. Par ailleurs, les entreprises qui avaient davantage internalisé le *sourcing* de leurs candidat-e-s durant la crise sanitaire renouent avec les intermédiaires de recrutement<sup>10</sup> (40 % contre 35 % en 2020 et 42 % en 2019). Cette hausse est particulièrement marquée parmi les plus grandes PME pour lesquelles les recrutements de cadres sont nombreux et difficiles.

Conséquence de ces évolutions, les recruteurs se sont davantage tournés vers des candidat-e-s déjà connus ou recommandés (46 % contre 42 % en 2019).

### ...Et multiplient leurs canaux de recrutement

En parallèle de ces pratiques plus offensives, les entreprises diversifient leurs canaux de *sourcing* pour augmenter leurs chances de trouver et attirer les candidat-e-s : dépôt d'offres sur leur site Internet ou sur des sites d'emploi dédiés, mobilisation de leur réseau, sollicitations d'écoles ou d'associations d'anciens élèves ou stagiaires pour les profils plus débutants, etc. Ainsi, lors de leur dernier recrutement de cadre, 36 % des entreprises ont utilisé plus de 5 canaux pour approcher les candidat-e-s (contre 30 % en 2019 et 29 % en 2020).

Cette stratégie multicanale est particulièrement forte dans les grandes entreprises (42 %) et le secteur de l'ingénierie R&D (53 %) qui rencontrent des difficultés de recrutement importantes.

Le renforcement de la stratégie multicanale des entreprises n'a cependant pas bouleversé la hiérarchie des canaux. En 2021, la diffusion d'offre d'emploi (81 %) et le réseau de contacts personnels ou professionnels (76 %) restent les deux piliers du processus de recrutement des cadres. Dans les ETI et les grandes entreprises, l'offre d'emploi reste un incontournable : 95 % l'ont utilisée en 2021 pour au moins un recrutement de cadre.

Ces deux canaux sont également ceux qui s'avèrent les plus efficaces. La diffusion d'une offre et la mobilisation du réseau de contacts ont permis de finaliser respectivement 47 % et 36 % des recrutements de cadres pour lesquels ces canaux ont été mobilisés.

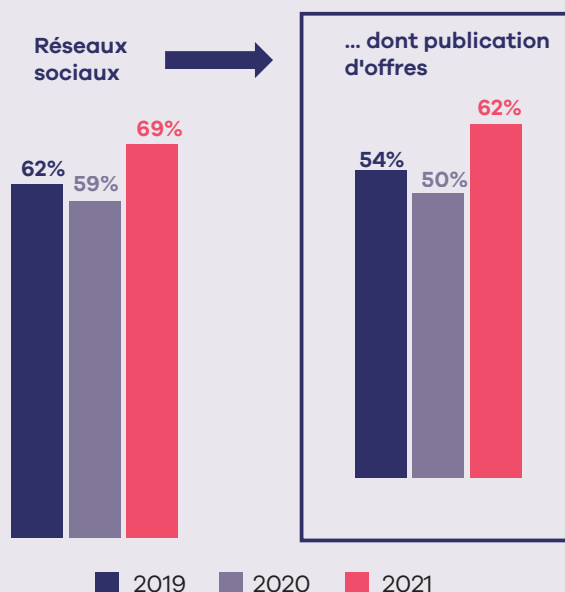
<sup>8</sup> 12% en 2008 (Enquête Apec, 2009 ; statistique concernant uniquement les entreprises de 50 salariés et plus).

<sup>9</sup> C'est-à-dire la chasse ou l'approche directe de candidat-e-s sur les réseaux sociaux ou en dehors des réseaux sociaux.

<sup>10</sup> Cabinets de recrutement, cabinets de chasse ou agence d'intérim.

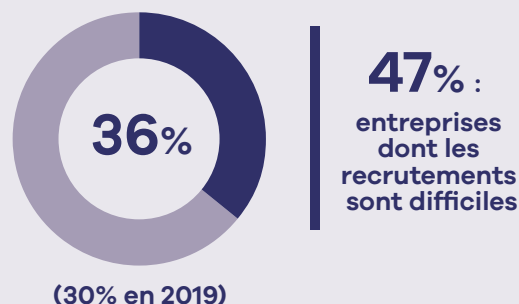
## Les entreprises, plus proactives, diversifient les canaux de *sourcing*

> Part des entreprises ayant utilisé les réseaux sociaux pour au moins un recrutement de cadre



Source : Apec, 2022

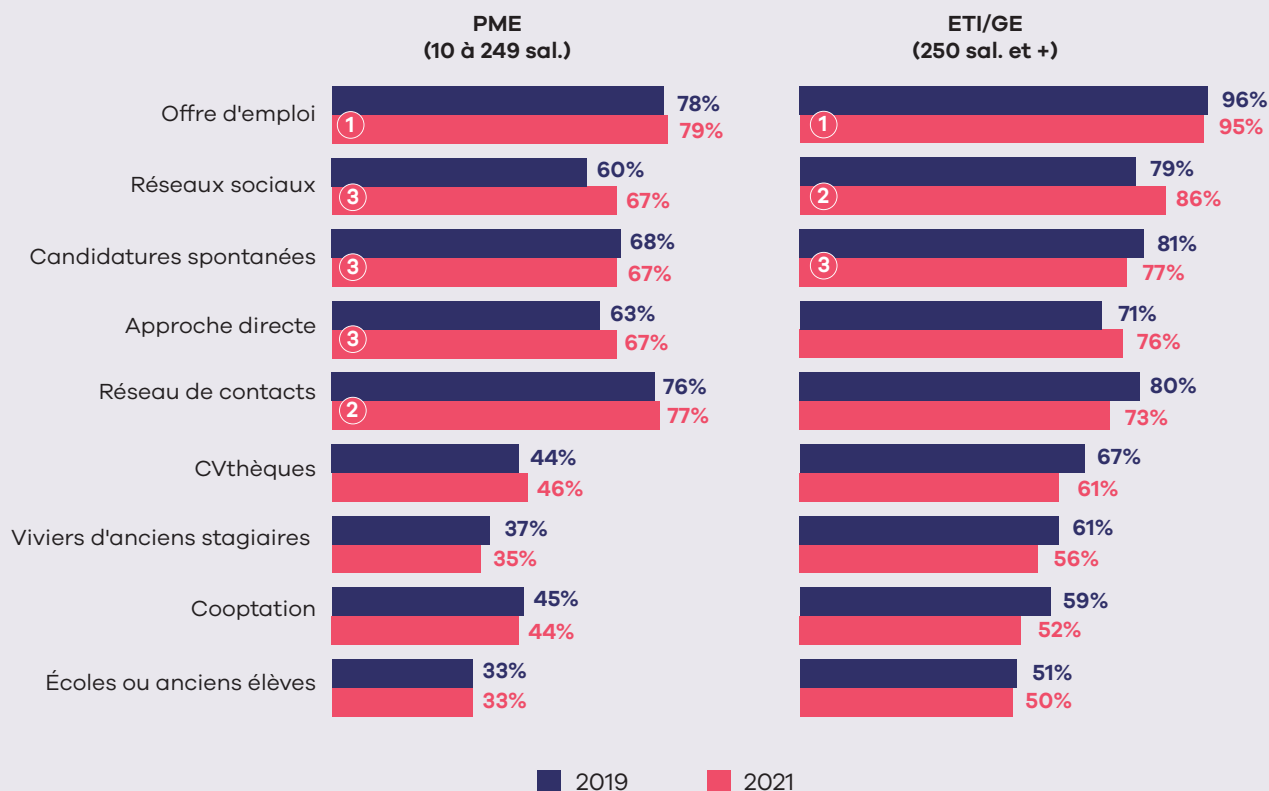
> Part des entreprises ayant utilisé plus de 5 canaux lors de leur dernier recrutement de cadre



Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2021

## Les réseaux sociaux deviennent le 2<sup>e</sup> canal de recrutement dans les entreprises de plus de 250 salariés

> Canaux mobilisés par les entreprises pour au moins un recrutement de cadre



Source : Apec, 2022

Base : Entreprises ayant recruté des cadres en 2021

## 03. Pour concrétiser leurs recrutements, elles commencent à assouplir leurs critères de sélection

### La crise n'a pas modifié le processus de sélection des candidat·e·s

Le processus de sélection des candidat·e·s repose sur les mêmes fondamentaux depuis plusieurs années. La lettre de motivation reste appréciée des recruteurs (67 %, au même niveau qu'en 2019 et 2020). Elle est presque systématiquement demandée par les grandes entreprises (76 %). La présélection téléphonique est une pratique toujours aussi répandue pour effectuer ensuite un premier tri parmi les candidatures ayant attiré l'attention des recruteurs (63 %).

Il n'y a pas non plus d'évolution notable dans les procédures de vérification des candidatures par rapport aux années précédentes. Les recruteurs restent une majorité (64 %) à demander les diplômes des candidat·e·s et à effectuer des vérifications sur les informations fournies par les candidat·e·s, principalement sur les références (61 %) et, dans une moindre mesure, sur l'authenticité de leurs diplômes (31 %). Ils effectuent

plus occasionnellement des recherches sur Internet, afin de confirmer ou compléter les informations contenues dans les CV (37 %). Le recours à différents types de tests (mises en situation professionnelle, tests de personnalité, de langue étrangère ou psychotechniques) pour évaluer les compétences du ou de la candidat·e concerne moins de la moitié des entreprises (48 %), proportion stable par rapport aux deux années précédentes. La pratique est plus répandue au sein des grandes entreprises (63 %) et pour celles qui s'estiment confrontées à des recrutements difficiles (58 %).

Parmi les entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2021, 17 % sont équipées d'un logiciel dédié au recrutement. Les grandes entreprises en sont davantage dotées (42 %), en lien avec des volumes importants de recrutements.

### Mais les entreprises ont assoupli leurs critères de sélection pour concrétiser leurs recrutements

Les difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter des cadres en 2021 les ont conduites à procéder à des ajustements, afin de finaliser leurs recrutements. Et ce, pour une grande majorité d'entre elles (84 %).

Ces ajustements portent en premier lieu sur la rémunération proposée au candidat ou à la candidate qui a été revue à la hausse (55 %). Les autres ajustements portent sur le profil recherché.

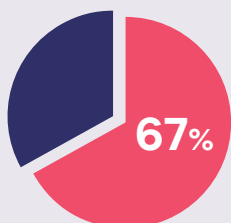
Ainsi, 47 % des entreprises se sont résolues à recruter un cadre n'ayant pas toutes les compétences techniques requises et 46 % ont finalement recruté un·e candidat·e moins expérimenté qu'envisagé au départ. Plus que les autres, les grandes entreprises et celles qui estiment que leurs recrutements ont été difficiles ont dû consentir à des ajustements pour finaliser leurs recrutements.



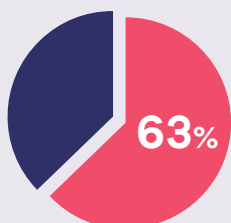
## Les fondamentaux en matière de sélection des candidat-e-s sont toujours les mêmes

### > Sélection des candidat-e-s

Demande d'une lettre de motivation aux candidat-e-s



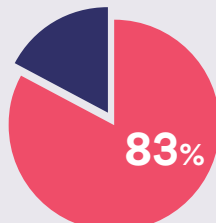
Présélection téléphonique pour au moins un recrutement de cadre



Source : Apec, 2022

### > Tests et vérifications

Vérifications réalisées au cours d'au moins un recrutement de cadre

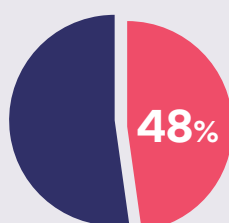


61% - Vérification des références

37% - Recherche Internet sur le ou la candidate

31% - Vérification du diplôme

Utilisation de tests pour au moins un recrutement de cadre



32% - Mise en situation professionnelle

20% - Test de personnalité

17% - Test de langue étrangère

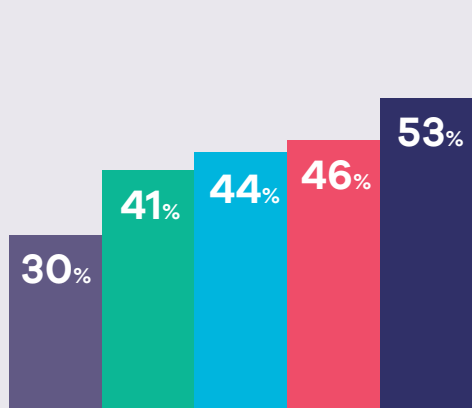
16% - Test psychotechnique

Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2021

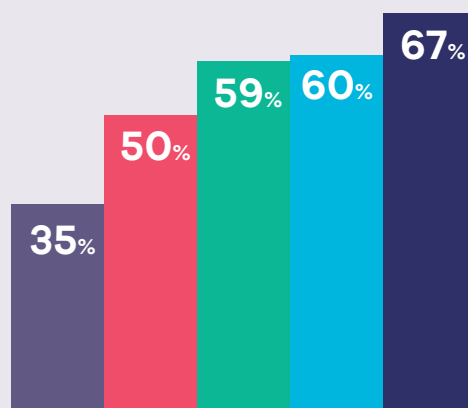
## Les entreprises consentent à des ajustements fréquents dans leurs recrutements de cadres

> Ajustements réalisés au moins une fois par les entreprises en 2021 pour finaliser un recrutement

PME  
(10 à 249 sal.)



ETI/GE  
(250 sal. et +)



- Revoir la rémunération à la hausse
- Recruter un cadre avec moins de compétences techniques
- Recruter un cadre plus expérimenté
- Recruter un cadre moins expérimenté
- Recruter un cadre ayant un diplôme différent (niveau, type)

Source : Apec, 2022

Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2021

## 04. Pour répondre aux nouvelles attentes des candidat·e·s, les entreprises cherchent à se différencier

### Face aux exigences des candidat·e·s, les entreprises cherchent à se différencier et à convaincre

Dans un marché de l'emploi cadre très dynamique, marqué par des tensions sur les recrutements, les entreprises sont confrontées à une forte concurrence pour attirer des cadres qui ont des exigences importantes et plurielles pour prendre un nouveau poste. Dans ce contexte, les entreprises font face à un enjeu majeur en matière d'attractivité alors qu'elles reçoivent un faible volume de candidatures dont une partie est en inadéquation avec les postes proposés. Elles doivent se différencier et convaincre les cadres tout au long du processus d'embauche afin de finaliser les recrutements.

L'offre d'emploi, élément central du processus de recrutement, est donc pensée comme une vitrine pour valoriser l'attractivité du poste. Une majorité d'entreprises y évoque l'utilité générale des missions (71 %) ainsi que les conditions de travail<sup>11</sup> (66 %). Par exemple, dans les métiers de l'informatique

et des études R&D, pour attirer des profils sans surenchère salariale, les recruteurs mettent l'accent sur les conditions de travail, l'épanouissement professionnel à travers l'intérêt des projets et le développement des compétences<sup>12</sup>.

Les entreprises essaient ainsi de répondre aux critères les plus importants dans la recherche d'emploi pour les cadres. En effet, derrière la rémunération (52 %), ce sont l'intérêt des missions (49 %) et les conditions de travail (40 %)<sup>13</sup> qui sont mis en avant par les cadres comme des critères essentiels pour rejoindre une entreprise s'ils devaient chercher un emploi. La hiérarchie des critères est la même pour les cadres qui déclarent avoir l'intention de changer d'entreprise dans les 12 mois. Ils mettent toutefois encore plus en avant les conditions de travail (45 % contre 40 % pour l'ensemble des cadres).

### Les conditions de travail, dont la possibilité de télétravailler, sont également un levier d'attractivité

Fin 2021, la moitié des cadres (47 %) déclarent ne pas être prêts à candidater dans une entreprise qui n'offrirait pas la possibilité de télétravailler<sup>14</sup>. Les entreprises sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à s'adapter à ce souhait des cadres. Ainsi, 74 % des entreprises ayant recruté des cadres en 2021 autorisent le télétravail pour leurs cadres, soit 7 points de plus qu'en 2020.

Le télétravail peut, comme les autres conditions de travail qu'offre l'entreprise, s'avérer être un levier d'attractivité lorsque la concurrence sur certains profils est forte. Les entreprises qui autorisent le télétravail se montrent d'ailleurs de plus en plus disposées à aborder cette question lors des entretiens de recrutement (67 % contre 49 % en 2020).

<sup>11</sup> Possibilités de télétravail, jours de RTT, etc.

<sup>12</sup> Apec, *Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D, des stratégies offensives pour des profils très recherchés*, Décembre 2021.

<sup>13</sup> Apec (Omnibus cadres, avril 2022).

<sup>14</sup> Apec, *Télétravail des cadres*, janvier 2022.

## Côté cadres, la rémunération est le premier critère de recherche d'emploi

> Part des cadres qui considéreraient ce critère comme essentiel s'ils devaient chercher un emploi



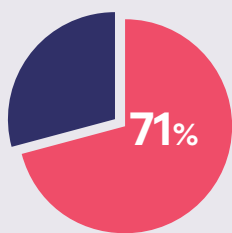
Source : Apec, 2022

Base : Ensemble des cadres

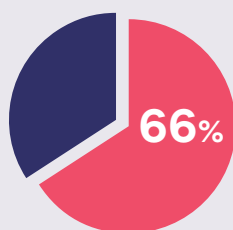
## L'offre d'emploi est la vitrine de l'entreprise pour attirer les candidat-e-s

> Communication au sein des offres d'emploi sur...

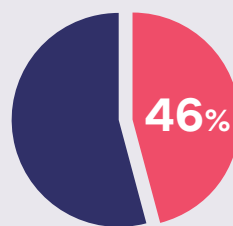
L'utilité des missions pour l'entreprise ou la société



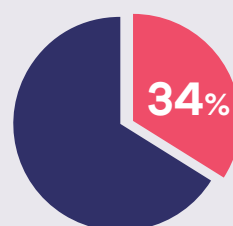
Les conditions de travail



Les possibilités d'évolutions professionnelles



L'impact social ou environnemental de l'entreprise



> Possibilité de télétravail accordée par les entreprises ayant recruté des cadres en 2021



74%



+7 points  
vs 2020

Source : Apec, 2022

Base : Entreprises ayant recruté au moins un cadre en 2021

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

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

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

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

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS & PROCESSUS »

- > Recrutements de cadres en 2022 : prévisions Apec révisées, avril 2022
- > Baromètre Apec, 2<sup>e</sup> trimestre 2022, avril 2022
- > 2021 : des recrutements de cadres proches du niveau record d'avant-crise, avril 2022
- > Baromètre Apec, 1<sup>er</sup> trimestre 2022, janvier 2022



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter :  
[@Apec\\_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

**ISSN 2681-2819 (Collection Recrutement)**  
**ISBN 978-2-7336-1328-3**

Juin 2022

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Valentine Henrard, Sophie Hamman, Khadr Hamza.

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<sup>er</sup> 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, CFTD 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).



**apec**  
DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR