TRAJECTOIRES
parcours & inégalités

–PANORAMA 2020 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES

JUILLET 2020

Des mobilités à niveau constant que la crise sanitaire et économique pourrait remettre en question–

La crise aura un impact en 2020 sur la mobilité des cadres, notamment externe

> En 2019, la mobilité externe s'est maintenue à un niveau équivalent à celui des années précédentes mais devrait connaître une contraction en 2020

> Au premier semestre 2020, tous les secteurs d'activité ont vu leurs offres d'emploi cadre chuter, bien que des différences soient perceptibles

> Cette réduction des possibilités de mobilité externe pourrait avoir un effet négatif sur la satisfaction et l'engagement des cadres

La mobilité interne pourrait répondre à certaines aspirations des cadres et aux dynamiques de transformation des entreprises

> La mobilité interne, moins soumise aux aléas conjoncturels, pourrait être plébiscitée par les cadres

> Elle peut être source de satisfactions et d'avantages pour les cadres

Le poids des mobilités subies ou contraintes pourrait augmenter en 2020

> Beaucoup de cadres pourraient faire face à une situation de chômage et se voir contraints de changer de fonction ou de métier, ou à déménager pour retrouver un emploi.

APEC

–SOMMAIRE–

03 **LA CRISE AURA UN IMPACT SUR LA MOBILITÉ, NOTAMMENT EXTERNE, ET POURRAIT ENTRAINER DES DIFFICULTÉS DE PLUSIEURS ORDRES**

En 2019, la mobilité externe se maintient à un niveau équivalent à celui des années précédentes mais devrait connaître une contraction en 2020
En 2020, le marché de l'emploi cadre sera moins favorable à la mobilité externe
La réduction des possibilités de mobilité externe pourrait affecter la satisfaction des cadres

08 **LA MOBILITÉ INTERNE POURRAIT RÉPONDRE À CERTAINES ASPIRATIONS DES CADRES ET AUX DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES**

La mobilité interne, moins soumise aux aléas conjoncturels, pourrait être plébiscitée par les cadres
Elle est source de satisfactions et d'avantages pour les cadres

10 **LE POIDS DES MOBILITÉS CONTRAINTES POURRAIT AUGMENTER EN 2020**

–MÉTHODOLOGIE–

Depuis 2009, l'Apec effectue un suivi de la mobilité des cadres du secteur privé. Cette vague repose sur l'interrogation de 4 000 salarié·e·s du secteur privé occupant un poste au statut de cadre dans le secteur privé, et issus de fichiers externes à l'Apec.
Seul·e s les cadres en emploi à la date du 31 décembre 2019 étaient éligibles pour l'interrogation. Les jeunes diplômé·e·s recherchant leur premier emploi et les cadres sans emploi n'ont pas été pris en compte. Ils et elles ont été interrogé·e·s sur des mobilités professionnelles qu'ils et elles ont éventuellement connu au cours de l'année 2019 et sur leurs intentions dans ce domaine dans les trois ans à venir. Trois catégories de cadres peuvent ainsi être définies en fonction de leur mobilité au cours de l'année 2019 :

- Les cadres **mobiles en interne** qui ont, soit changé de poste au sein de leur entreprise, soit connu d'autres types de changements au sein de leur entreprise, sans changer de poste (changement de département et/ou de service, d'établissement, ou évolution importante du contenu du poste).
- Les cadres **mobiles en externe** qui ont intégré une nouvelle entreprise, à l'exclusion des jeunes diplômé·e·s ayant accédé à leur premier emploi.
- Les cadres **non mobiles** qui n'ont ni changé d'entreprise, ni changé de poste, ni connu d'autres changements au sein de leur entreprise.

Le terrain quantitatif en ligne a été réalisé par l'institut CSA en février-mars 2020, avant la période de confinement liée au Covid-19.
L'échantillon est structuré, sur la base des données DADS de l'Insee, selon des quotas par âge, sexe, région de résidence, secteur d'activité et taille de l'entreprise employeuse. Les résultats sont donc représentatifs de la population des cadres en poste en France métropolitaine selon ces critères.

Outre la crise sanitaire mondiale, la pandémie de Covid-19 a eu pour conséquence une crise économique majeure, décrite comme plus importante que celle de 2008 et qui pourrait s'ancrer dans la durée. Début 2020, le niveau du PIB en France s'est contracté[1] et pourrait, pour l'ensemble de l'année, opérer un recul compris entre -7 % et -15 % selon les estimations (contre -3,1 % lors de la récession de 2009). Les impacts de la crise sanitaire se sont ainsi fait ressentir dès le confinement avec une baisse d'un tiers de l'activité économique selon l'Insee, mais une légère reprise s'est enclenchée peu avant la date officielle du déconfinement dans certains secteurs d'activité[2]. Compte tenu de son ampleur, cette crise aura des conséquences sur le marché de l'emploi cadre, et notamment sur les comportements des entreprises et des cadres en matière de mobilité.

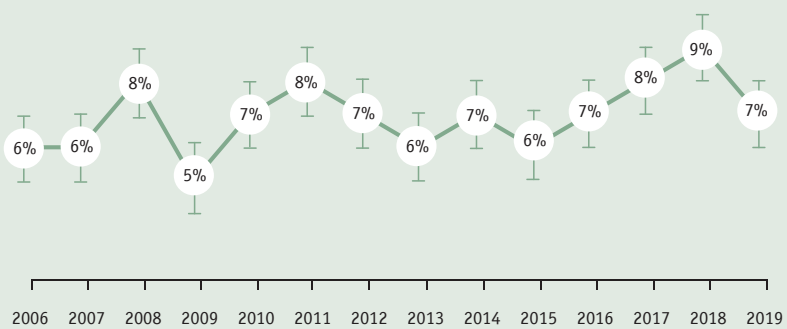
–LA CRISE AURA UN IMPACT SUR LA MOBILITÉ, NOTAMMENT EXTERNE, ET POURRAIT ENTRAINER DES DIFFICULTÉS DE PLUSIEURS ORDRES–

EN 2019, LA MOBILITÉ EXTERNE SE MAINTIENT À UN NIVEAU ÉQUIVALENT À CELUI DES ANNEES PRÉCÉDENTES MAIS DEVRAIT CONNAITRE UNE CONTRACTION EN 2020

Au cours de l'année 2019, 7 % des cadres ont déclaré avoir changé d'entreprise, soit un léger recul apparent par rapport à 2018[3]. Elle reste toutefois proche des niveaux observés au cours des dix dernières années – compris entre 6 % et 9 % – en dehors des périodes de crise pendant lesquelles la mobilité externe tend à décroître. En 2009, à la suite de la crise financière de l'année précédente, les entreprises avaient ainsi peu recruté (-28 % par rapport à 2008). Un phénomène similaire a par ailleurs été observé en 2013 en raison d'un essoufflement du marché de l'emploi cadre, résultat d'un ralentissement économique 1.

1

Évolution de la mobilité externe des cadres du secteur privé (2009-2019)



Source : Apec, enquête Mobilité 2020
Base : ensemble des cadres interrogé·e·s

Les traits verticaux entourant chaque point représentent la marge d'erreur, indiquée par l'intervalle de confiance au seuil de 5%

1. *Point sur la conjoncture française*, Banque de France, mars 2020.
2. « Point de conjoncture », *Insee Conjoncture*, Insee, 7 mai 2020.
3. Le taux de mobilité externe des cadres en 2019 est de 7,4 %, avec un intervalle de confiance (marge d'erreur) compris entre 6,6 % et 8,2 %. Il était en 2018 de 8,6 %, avec un intervalle de confiance compris entre 7,7 % et 9,4 %.

La dynamique du marché de l'emploi cadre, qui s'est traduite par une hausse continue des recrutements de cadres depuis 2014, a profité tant aux cadres en poste qu'aux jeunes diplômé.e.s lors de leur primo insertion, et aussi aux cadres demandeurs d'emploi, vers lesquels les recruteurs se sont davantage tournés ; cependant, cela n'a pas entraîné une hausse du taux de mobilité externe des cadres en poste. Deux explications peuvent être avancées.

La première tient au fait que le vivier de cadres en poste enclins à changer d'entreprise aurait vu son volume diminuer. Si l'on observe le groupe des jeunes cadres âgés de moins de 30 ans, habituellement les plus enclins au changement d'entreprise, on constate que leur taux de mobilité externe est passé de 14 % à 23 % en 2017, puis s'est maintenu en 2018 (22 %) et a diminué en 2019 (18 %), traduisant en quelque sorte une érosion graduelle du potentiel de mobilité de ce groupe.
La seconde tient au fait que, si les jeunes diplômé.e.s et les cadres demandeurs d'emploi ont été davantage recrutés, cela n'a pas pour autant eu d'impact sur le taux de mobilité externe des seuls cadres en poste.

EN 2020, LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE SERA MOINS FAVORABLE À LA MOBILITÉ EXTERNE

En 2020, sous l'effet de la crise liée au Covid-19, la dynamique du marché de l'emploi cadre se trouve fortement ébranlée. En conséquence, la mobilité externe des cadres pourrait baisser de façon importante. En effet, l'entrée en récession de la France depuis le confinement a déjà eu pour conséquence une baisse drastique du volume des offres d'emploi cadre, de nombreuses entreprises renonçant à leurs recrutements prévus ou les décalant ultérieurement.

Aussi, les faillites d'entreprise et les licenciements, qui ne pourront pas être évités, vont venir impacter le marché de l'emploi cadre. Tous les secteurs ne seront pas touchés de manière égale. Ainsi, ceux nécessitant une main d'œuvre importante, et/ou qui ont connu un arrêt complet durant le confinement, pourraient être plus concernés : hôtellerie, restauration, commerces non alimentaires, services aux particuliers, transport aérien, événementiel, industries manufacturières, etc.

Si l'emploi cadre résiste habituellement mieux lors des crises économiques le caractère inédit de la crise actuelle ne permet pas encore de prévoir l'importance des fluctuations à venir. L'intensité du choc comme les incertitudes planant toujours sur l'évolution de la crise sanitaire en termes de durée et d'ampleur incitent à la prudence. En effet, les secteurs employant le plus de cadres ont été touchés différemment depuis le début du confinement. Si les activités financières et d'assurance ont été le seul secteur à ne pas connaître de baisse d'activité, les activités scientifiques et techniques ont, elles, accusé une chute de 44 %[4].

Toutes les fonctions cadres ont été touchées, ainsi que tous les secteurs, même ceux qui sont moteurs du marché de l'emploi cadre : activités informatiques, ingénierie-R&D et conseil. La reprise, parfois très progressive, de l'activité depuis le 11 mai 2020 ne permet pas d'anticiper les réactions à venir dans ce domaine : gel des recrutements, report *sine die*, rattrapage des recrutements non effectués, etc. Pour nombre d'entreprises, solvabilité et santé financière pourraient ainsi être la priorité, rendant incertain leur comportement en matière d'investissements. Or, ceux-ci sont des moteurs pour le marché de l'emploi des cadres.

Une baisse de 34 % des offres d'emploi au premier semestre 2020

Les offres publiées sur apec.fr sont en net recul dans tous les secteurs d'activité par rapport à ce qui avait pu être observé à la même période en 2019 : -34 % au global 2. Si l'Île-de-France est la plus touchée (-39 %), toutes les régions affichent des baisses, les moins importantes s'observant en Bourgogne-Franche-Comté (-26 %) et en Normandie (-27 %).

Bien que tous les secteurs soient concernés, celui de la construction se distingue par une baisse plus limitée du volume d'offre (-25 %) tandis que l'industrie marque le pas le plus important (-40 %). Des différences apparaissent également au sein de certains grands secteurs :

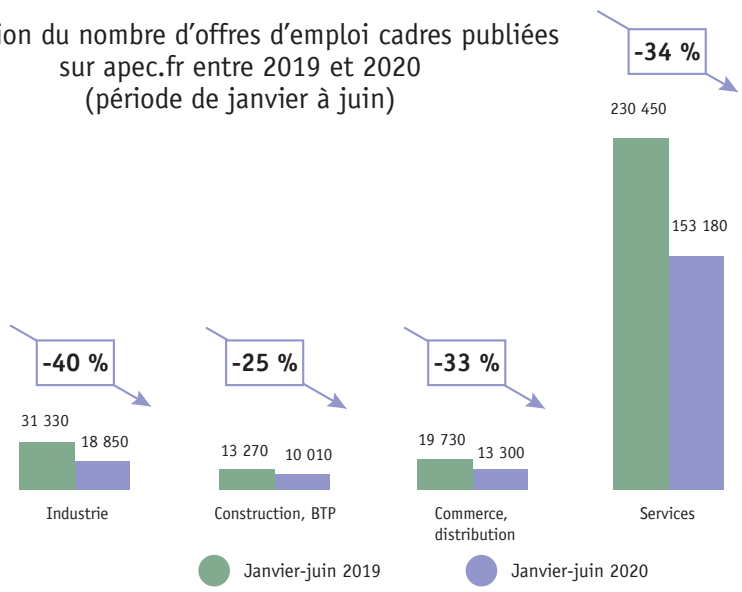
- Dans l'industrie, deux activités ont été particulièrement affectées : l'industrie mécanique, métallurgie et automobile (-45 %) et les équipements électriques et électroniques (-48 %), tandis que l'agroalimentaire et les industries chimiques ont connu au contraire les baisses les moins brutales, avec une contraction d'un peu moins d'un tiers des offres publiées.
- Le secteur des services, le plus important pour l'emploi cadre, a connu un phénomène similaire. Alors que le transport-logistique-tourisme a vu ses offres chuter de 37 %, la banque-assurance-immobilier a été moins touchée, -28 %.

Enfin, toutes les fonctions sont affectées. Si l'on met de côté en raison de ses spécificités la fonction santé-social-culture, où la baisse n'est que de 11 %, toutes les fonctions subissent une perte en termes de volumes d'offres qui va de -27 % en production industrielle, travaux et chantiers, à -37 % en études, recherche et développement et en ressources humaines et -38 % en informatique.

L'importance de cette chute, sur un seul semestre, du volume des offres d'emploi est telle qu'elle rend improbable un rattrapage au second semestre 2020. Sur l'ensemble de l'année, les opportunités de mobilité seront bien moindres, et les cadres pourraient aussi hésiter davantage à les saisir. Le résultat serait une baisse très significative du niveau de mobilité externe des cadres.

2

Évolution du nombre d'offres d'emploi cadres publiées sur apec.fr entre 2019 et 2020 (période de janvier à juin)

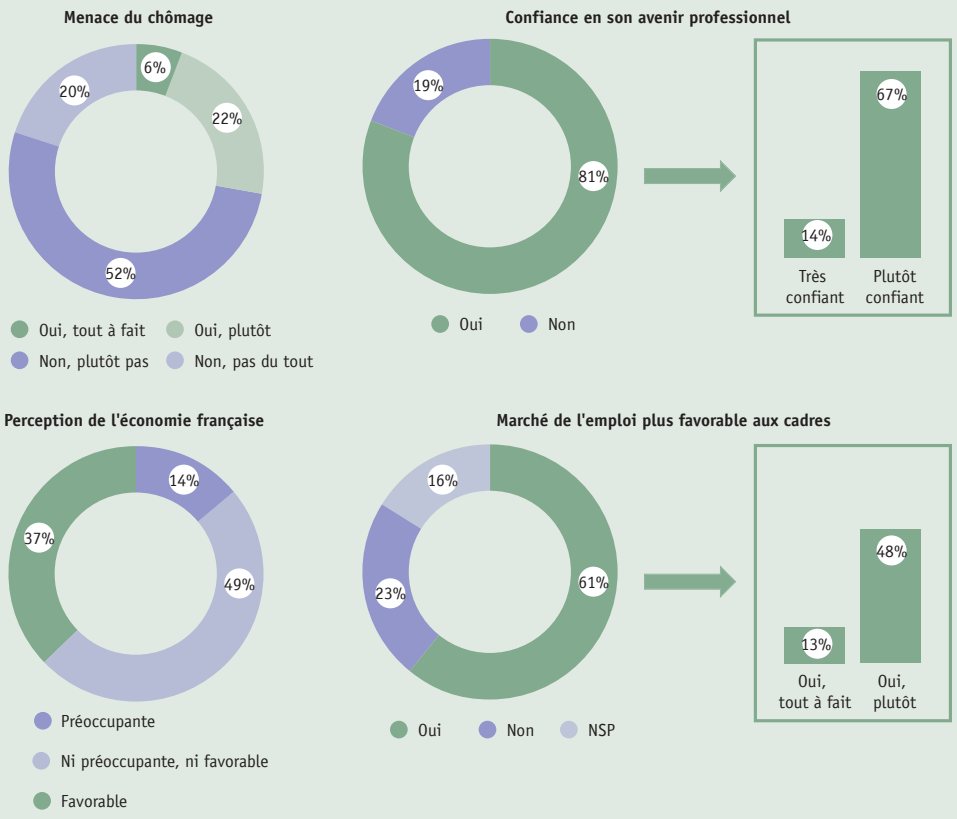


Source : Apec, enquête Mobilité 2020
Base : nombre d'offres pour des postes cadres dans le secteur privé publiées sur apec.fr sur la période considérée

À haut niveau début 2020 avant le début du confinement, la confiance des cadres dans l'économie et la solidité du marché de l'emploi [3] pourrait s'éroder dans les mois à venir. Chez beaucoup de cadres, les difficultés globales de l'économie et la réduction des possibilités de mobilité externe pourraient développer une aversion accrue au risque. Ils seraient alors incités, lorsque cela sera possible, à rester dans leur entreprise actuelle et à laisser de côté leurs éventuels projets de mobilité externe. Si, en revanche, ils quittent leur entreprise, ce sera sans doute plus souvent de façon contrainte que ce qui a été observé au cours des dernières années : la mobilité externe, plus que celle réalisée en interne, était jusqu'à présent majoritairement une démarche choisie (62 % des mobilités de 2018).

3

Confiance exprimée par les cadres vis-à-vis de la conjoncture économique, de la vitalité du marché de l'emploi et de leur situation personnelle au moment de l'enquête, avant le confinement lié au Covid-19



Base : ensemble des cadres interrogé·e·s
Note : interrogation réalisée en février-mars 2020, avant la période de confinement liée au Covid-19.
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

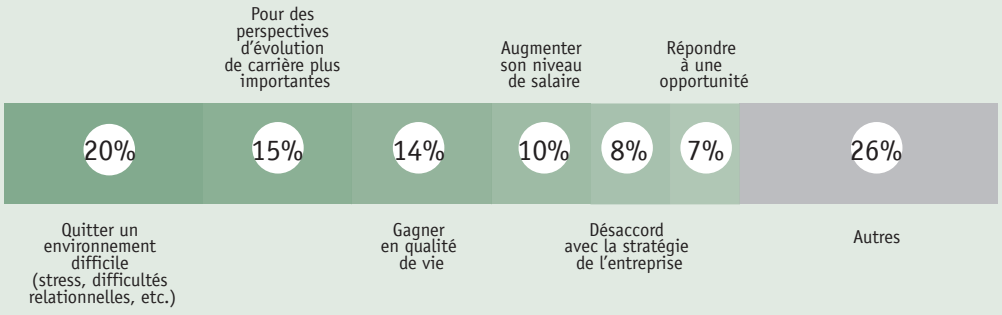
LA RÉDUCTION DES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ EXTERNE POURRAIT AFFECTER LA SATISFACTION DES CADRES

La baisse envisagée de la mobilité externe, qu'elle émane d'une aversion au risque de la part des cadres ou d'une baisse des opportunités offertes par les entreprises, ne permettra pas de répondre aux velléités toujours fortes exprimées dans ce domaine. Début 2020, près de 7 cadres sur 10 envisageaient ainsi une démarche pour modifier leur environnement de travail dans les trois prochaines années. La mobilité externe était alors la forme la plus souvent plébiscitée, et plus fortement qu'au début de l'année 2019 (44 %, contre 39 %). À plus court terme, les cadres étaient aussi 36 % à déclarer vouloir commencer une veille dans l'année à venir dans l'optique d'un possible changement d'entreprise, et 29 % à vouloir entreprendre des démarches actives de recherche dans ce même but.

Un ralentissement de la mobilité externe en 2020 pourrait donc conduire les cadres à des difficultés de plusieurs ordres. Ainsi, la mobilité externe étant fréquemment motivée par des réactions défensives, un ralentissement de celle-ci pourrait conduire à un maintien des cadres dans des conditions d'emploi qu'ils et elles jugent peu satisfaisantes. En effet, lorsque la mobilité externe a été concertée ou à l'initiative du/de la cadre, la motivation principalement évoquée (20 %) était le souhait de quitter un environnement difficile (stress, conflit, difficultés relationnelles, etc.). De manière similaire, ils et elles sont aussi 14 % à déclarer avoir réalisé une mobilité externe afin de gagner en qualité de vie [4].

4

Raison du changement d'entreprise en 2019



Base : cadres ayant connu en 2019 une mobilité externe volontaire ou concertée avec l'entreprise précédente
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

Dans un deuxième temps, la potentielle décroissance des mobilités externes représentera un frein aux évolutions de carrière induites par les changements d'entreprise.

Ainsi, 15 % des cadres ayant connu une mobilité externe étaient motivés par le souhait de meilleures perspectives d'évolution. Quoique dans une mesure limitée, le changement d'entreprise peut permettre d'accéder au statut de cadre : 12 % des mobiles en externe (cadres dans leur nouveau poste) étaient ainsi techniciens/agents de maîtrise, et 5 % employé·e·s, dans leur entreprise précédente. De même, la mobilité peut conduire à une stabilisation dans l'emploi par le biais d'un contrat à durée indéterminée : 42 % des cadres mobiles en externe qui avaient précédemment un contrat temporaire bénéficient d'un CDI dans leur nouveau poste.

Souvent, la mobilité externe peut être l'occasion d'une promotion hiérarchique (46 %), et/ou s'accompagner d'un élargissement du périmètre de responsabilité. Ainsi, 28 % des cadres qui n'exerçaient pas de responsabilité d'équipe précédemment ont pu accéder à un niveau de responsabilité supérieur. Notamment 15 % de celles et ceux qui n'étaient pas responsables hiérarchiques le sont devenu·e·s.

Il n'est pas rare que la mobilité externe s'accompagne d'une progression de la rémunération. L'augmentation de celle-ci est citée par 10 % des cadres mobiles en externe comme motivation de leur changement d'entreprise, et 46 % la citent comme raison du choix de leur nouvelle entreprise, ce qui en fait la réponse la plus fréquente. Et de fait, à l'issue de leur mobilité, 64 % déclarent l'avoir vue augmenter.

Notons enfin qu'un changement plus radical peut être désiré : 48 % des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise dans les 3 ans expriment également le souhait de changer de métier.

Si les cadres sont amené·e·s à renoncer à un changement d'entreprise, ils ne bénéficieront donc d'aucune de ces améliorations attendues, et devront demeurer dans les conditions qu'ils souhaitaient quitter. Cela pourrait générer chez eux insatisfactions et frustrations.

–LA MOBILITÉ INTERNE POURRAIT RÉPONDRE À CERTAINES ASPIRATIONS DES CADRES ET AUX DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES–

LA MOBILITÉ INTERNE, MOINS SOUMISE AUX ALÉAS CONJONCTURELS, POURRAIT ETRE PLÉBISCITÉE PAR LES CADRES

Au cours de l'année 2019, 19 % des cadres du secteur privé ont connu une mobilité interne, que ce soit sous la forme d'un changement de poste ou d'autres types de changements : changement de département et/ou de service, d'établissement, ou évolution importante du contenu du poste. Depuis 2009, au contraire de la mobilité externe, elle reste relativement stable, même en période de crise ou de dynamisme du marché de l'emploi cadre 5.

En raison des crises sanitaire et économique liées à la pandémie de Covid-19, la mobilité interne pourrait, soit se maintenir à un niveau proche, soit même croître en conséquence des démarches des cadres et/ou des entreprises. Les cadres qui désiraient une mobilité externe pourraient ainsi se reporter sur des opportunités en interne. Les entreprises pourraient, quant à elles, se recentrer sur ce type d'évolution pour les cadres qu'elles emploient. Dans ce cas, elles pourraient réviser leurs stratégies d'accompagnement, privilégiant par exemple, des processus RH facilitant les évolutions latérales. Dès lors, la structure des mobilités internes pourrait aussi être amenée à se transformer. Ainsi, alors qu'en 2019, les changements de poste étaient minoritaires parmi elles (4 cas sur 10), ils pourraient devenir l'objet prioritaire de la politique de mobilité des entreprises.

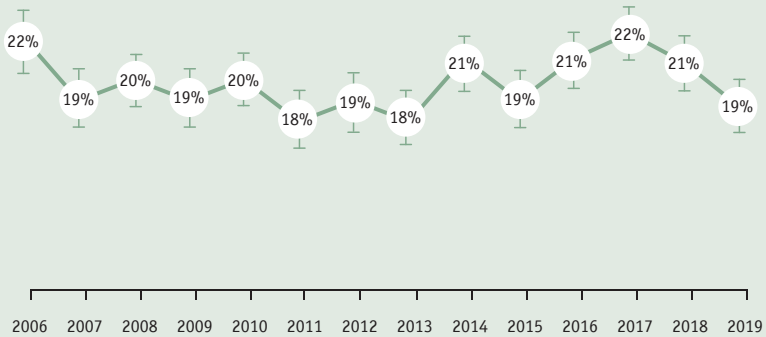
Enfin, des évolutions plus limitées pourraient se développer : ainsi, en 2019, 30 % des cadres non mobiles ont vu se modifier en partie le contenu de leur poste, et 5 % ont connu un changement d'intitulé.

ELLE EST SOURCE DE SATISFACTIONS ET D'AVANTAGES POUR LES CADRES

Même s'ils doivent se résoudre à une mobilité interne plutôt qu'externe, les cadres pourraient en retirer des avantages similaires. En effet, les mobilités internes ont plus souvent pour motivation le souhait d'améliorations qu'il pourrait leur être possible d'obtenir

5

Évolution de la mobilité interne des cadres du secteur privé (2009-2019)



Base : ensemble des cadres interrogé·e·s
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

Les traits verticaux entourant chaque point représentent la marge d'erreur, indiquée par l'intervalle de confiance au seuil de 5%

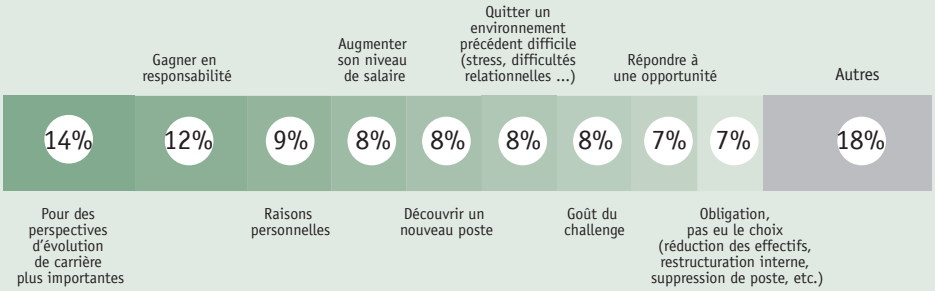
sans changer d'entreprise, comme des possibilités d'évolution (14 % des réponses) ou un développement de leurs responsabilités (12 %) [6].

Des différences apparaissent toutefois selon que la mobilité interne comporte ou non un changement de poste. Dans le premier cas, les perspectives d'évolution de carrière ont plus souvent motivé la mobilité (20 % contre 11 %), mais celle-ci a aussi plus souvent été entreprise pour échapper à un environnement stressant (12 % contre 6 %). À ce titre, un changement de poste pourrait constituer une solution de repli pour les cadres que ces mêmes raisons poussaient à rechercher une mobilité externe.

Par ailleurs, la mobilité interne a souvent pour résultat l'amélioration de sa situation ou l'obtention d'avantages. Ainsi, 57 % des cadres y ayant procédé ont vu leur rémunération augmenter (64 % des mobiles en externe), 53 % déclarent avoir bénéficié à cette occasion d'une promotion hiérarchique, et 44 % ont vu s'élargir leur périmètre de responsabilité. Cependant, en 2019, lorsque la mobilité interne s'est effectuée à l'initiative de l'entreprise, elle s'est beaucoup moins souvent accompagnée d'avantages tels qu'une promotion hiérarchique (47 %, contre 68 % dans le cas d'une mobilité à l'initiative du cadre) ou une augmentation de rémunération (49 %, contre 76 %). Si les entreprises choisissaient de renforcer leur politique de mobilité interne, elles pourraient avoir davantage recours aux promotions hiérarchiques, générant *in fine* de la satisfaction pour les cadres bénéficiaires.

6

Raison de la mobilité interne en 2019



Base : cadres ayant connu une mobilité interne en 2019
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

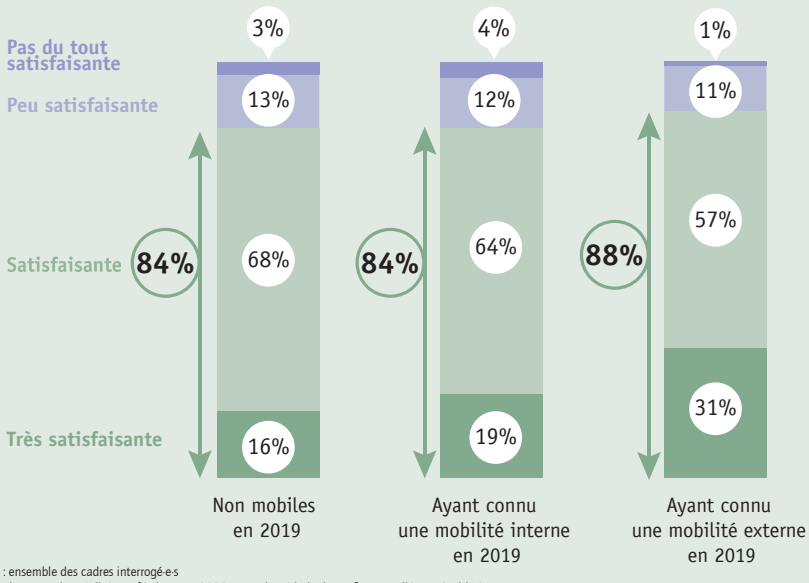
Globalement, la satisfaction apportée par la mobilité interne est du même ordre, bien qu'un peu moins forte, que celle consécutive à un changement d'entreprise [7].

Aux yeux des cadres en poste, les points les plus satisfaisants sont les conditions matérielles de travail (82 % de satisfaction après une mobilité interne comme externe), les relations avec les collègues (9 cadres sur 10 dans tous les cas) ainsi que celles avec le.la supérieur.e hiérarchique (8 cadres sur 10). Le type de mobilité vécu apporte cependant des différences sur deux points.

- En premier lieu, les cadres mobiles en interne sont un peu moins satisfaits de leur équilibre vie professionnelle-vie privée (73 %) que ceux ayant connu une mobilité externe (80 %). Parmi les premiers, celles et ceux qui ont changé de poste se montrent cependant les plus positifs (76 % de satisfaits, contre 71 % dans le cas d'autres changements).
- En revanche, les cadres mobiles en interne sont plus satisfaits de leurs perspectives de carrière au sein de l'entreprise (67 % contre 60 %, sans changement selon le type de mobilité interne).

7

Satisfaction déclarée, début 2020, vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle



Base : ensemble des cadres interrogé·e·s
Note : interrogation réalisée en février-mars 2020, avant la période de confinement liée au Covid-19.
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

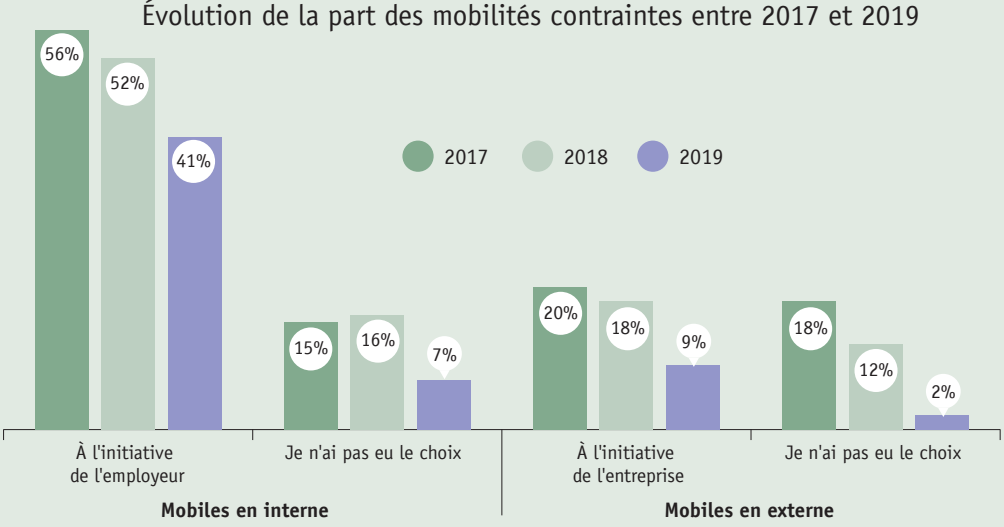
–LE POIDS DES MOBILITÉS CONTRAINTES POURRAIT AUGMENTER EN 2020–

Durant ces dernières années, la part des mobilités contraintes ou subies a tendanciellement baissé 8. La part des mobilités à l'initiative de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes, a ainsi nettement diminué. De même, la part des réponses « je n'ai pas eu le choix » à la question sur les motivations de la mobilité a baissé de plus de moitié pour la mobilité interne, et plus fortement encore en externe.

Sous l'effet de la crise liée au Covid-2019, la part des mobilités contraintes ou subies pourrait augmenter de façon significative. Beaucoup de cadres pourraient faire face à une situation de chômage, certains pour la première fois, et se voir contraints de changer de fonction ou de métier, ou encore de déménager pour retrouver un emploi.

8

Évolution de la part des mobilités contraintes entre 2017 et 2019

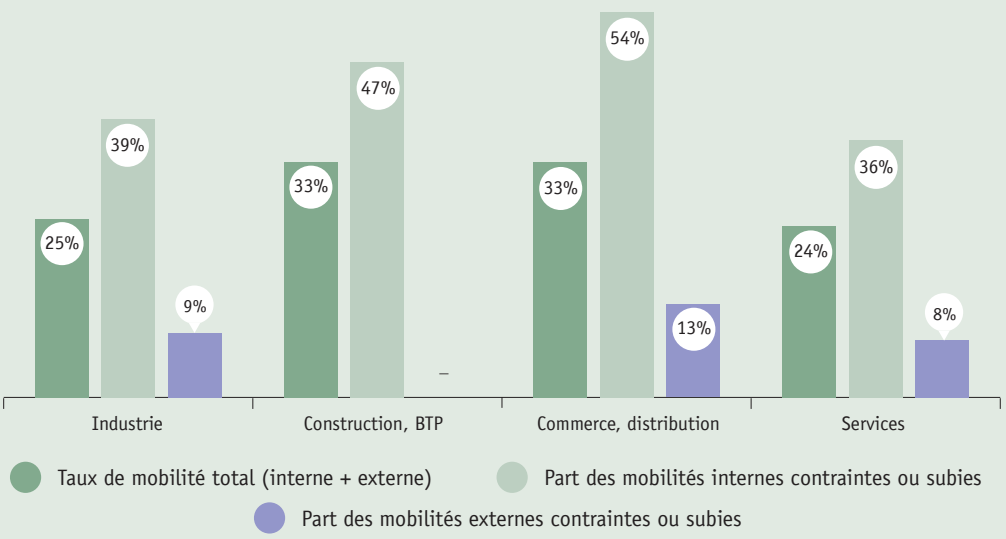


Base : ensemble des cadres interrogé·e·s
Note : interrogation réalisée en février-mars 2020, avant la période de confinement liée au Covid-19.
Source : Apec, enquête Mobilité 2020

À noter qu'avant la crise sanitaire liée au Covid-19, si des écarts de taux de mobilité – cumulée, interne et externe – sont observés entre les secteurs d'activité, la part des mobilités contraintes ou subies présente elle aussi des différences sectorielles 9. C'est dans le commerce qu'elles sont les plus nombreuses, avec notamment plus d'une mobilité interne sur deux à l'initiative de l'employeur. Les facteurs conjoncturels comme les conséquences du confinement et la crise économique affectant chaque secteur d'une façon spécifique, ces différences pourraient se renforcer au cours de l'année 2020.

9

Part des mobilités contraintes en 2019 selon le secteur d'activité



Base : cadres mobiles en interne / en externe
Source : Apec, enquête Mobilité 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 »

- *Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé·e·s,* mai 2020.
- *Rémunération des cadres RH,* décembre 2019.
- *Les cadres et la formation professionnelle,* décembre 2019.
- *La fabrique des cadres,* novembre 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

NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)
ISSN 2262-4023
JUILLET 2020

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.
Équipe projet : Christophe Thill, Mélanie Lepori, Kamel Yahyaoui.

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 1er 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).

EDPANE0192-20.07