



# Moments clés dans les parcours professionnels des cadres

## Tout sauf un long fleuve tranquille

### ■ Différentes familles de moments clés ont un impact sur les parcours professionnels des cadres

→ Les débuts de carrière sont marqués par de multiples « premières fois » qui sont des **rites de passage**. Ils présentent de forts enjeux d'apprentissage et d'adaptation pour les jeunes cadres.

→ Les carrières des cadres sont rythmées également par les **évolutions professionnelles**, comme les prises de responsabilité ou les changements d'entreprise. Ces moments clés ne s'accompagnent pas de difficultés majeures et sont perçus comme faisant partie des évolutions naturelles de leur vie professionnelle.

→ Des **moments de remises en question** peuvent par ailleurs intervenir à tout moment de la vie des cadres. Ce sont des périodes de réflexion qui marquent une halte notable dans la continuité de la vie professionnelle et peuvent déboucher sur des réorientations professionnelles.

→ La vie professionnelle des cadres peut enfin être jalonnée d'**épreuves professionnelles** (conflits, licenciement, chômage) ou **personnelles** (décès d'un proche, maladie grave) qui bousculent la linéarité des parcours.

### ■ 5 pistes pour mieux accompagner les cadres tout au long de leur vie professionnelle

Les cadres estiment qu'un accompagnement peut être utile pour traverser les moments clés qui structurent leur parcours. Mais ce besoin est plus ou moins intense selon les moments de la vie professionnelle auxquels ils interviennent et 5 grandes priorités se dégagent :

→ Fournir des repères concrets aux jeunes cadres et les accompagner dans leur recherche de stage de fin d'études.

→ Soutenir l'ensemble des évolutions professionnelles après 45 ans.

→ Accompagner les périodes de remise en question tout au long de la vie.

→ Consolider l'accompagnement pour faire face aux épreuves professionnelles.

→ Renforcer l'accompagnement pour les impacts des épreuves personnelles sur la vie professionnelle.

# Sommaire

## 04

Des rites de passage qui entraînent des besoins de repères, surtout en début de carrière

## 05

Des carrières rythmées par les évolutions professionnelles, dès les premières années

## 06

Des moments de profonde remise en question, en particulier en milieu de carrière

## 07

Des parcours fortement marqués par les épreuves personnelles et professionnelles, au fil de la carrière

## 09

5 pistes pour mieux accompagner les cadres tout au long de leur vie professionnelle

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

**Une enquête qualitative** menée en juin 2022 par la société Sorgem

- Un pré-travail en ligne auprès de 24 cadres en emploi dans le secteur privé (panachage selon l'âge, le genre, la région, le secteur d'activité, la position de manager ou non) puis des entretiens individuels d'approfondissement auprès de 20 cadres de cet échantillon.
- 6 entretiens auprès de responsables d'organismes spécialisés dans l'accompagnement des cadres.

**Une enquête quantitative en ligne** menée du 15 au 30 septembre 2022 par la société Dynata auprès de 1 600 cadres en poste dans le secteur privé

- 500 cadres âgé.e.s de 35 à 44 ans
- 500 cadres âgé.e.s de 45 à 54 ans
- 500 cadres âgé.e.s de 55 à 64 ans
- 100 personnes de 65 ans et plus qui sont ou ont été cadres dans leur dernier poste

Chaque sous-échantillon est structuré par des quotas sur le genre, la région et la taille de l'entreprise employeuse.

Le questionnement portait sur les moments clés vécus, leur impact sur la suite de la carrière, la difficulté à les gérer, le besoin d'accompagnement. Les cadres étaient interrogé.e.s sur les événements de la décennie antérieure (par exemple sur la période entre leurs 35 et 44 ans, pour ceux âgés de 45 à 54 ans).

Les trajectoires professionnelles des cadres ne sont pas linéaires. Loin de l'image déjà ancienne de la carrière tracée à l'avance, elles s'avèrent marquées par de nombreux moments clés. Ceux-ci surviennent à différentes étapes des parcours et les affectent de diverses façons, pouvant occasionner une réflexion, un changement mineur, voire une bifurcation complète.

Ces événements structurants peuvent être strictement liés au travail, ou appartenir à la vie personnelle mais avoir un retentissement sur la trajectoire professionnelle. Ils ne concernent pas tous le même nombre de cadres, ont des impacts plus ou moins forts sur les parcours, et peuvent être plus ou moins difficiles à traverser. La possibilité d'un accompagnement adapté peut alors revêtir une grande importance.

Selon les périodes de la vie professionnelle, du début à la fin de carrière, mais aussi selon l'histoire individuelle de chaque cadre, ces moments clés diffèrent dans leur nature, leur agencement et leurs effets. Pour autant, l'analyse permet de les regrouper en cinq grandes familles, qui prennent une signification et appellent des modalités d'accompagnement différentes selon les périodes de la vie auxquelles on les traverse, mais ont toutes en commun d'avoir un fort impact sur les parcours professionnels :

- Les rites de passage
- Les évolutions professionnelles
- Les temps de remise en question
- Les épreuves professionnelles
- Les épreuves personnelles

Ces moments phares, identifiés par les cadres eux-mêmes, permettent de mieux appréhender les trajectoires professionnelles, de changer de regard sur les parcours, pour *in fine* repenser l'accompagnement tout au long de la vie.



# Des rites de passage qui entraînent des besoins de repères, surtout en début de carrière

## Des « premières fois » clés pour la suite et parfois déstabilisantes

Un certain nombre de moments clés de la vie des cadres se concentrent en début de carrière : recherche de stage, obtention du premier CDI, intégration dans le premier poste, obtention du premier salaire, etc. Pour les cadres, cette période de la vie professionnelle commence avant même la première prise de poste et l'obtention du statut de cadre.

Ces « premières fois » revêtent une importance forte pour la suite du parcours professionnel. Pour certains cadres, elles peuvent être difficiles à vivre ou à gérer en l'absence de points de repère ou de personnes ressources sur qui s'appuyer. C'est le cas en particulier pour la recherche d'un stage d'étude et la recherche d'un premier emploi qui ont posé des difficultés à un cadre sur trois. Pour d'autres, ces étapes ne représentent pas de difficultés majeures prises isolément mais leur accumulation peut entraîner le sentiment d'être déboussolé.



*J'avais fait lettres modernes. Comme je ne voulais pas être prof, je me doutais que ça allait être dur. Je me sentais comme dans un labyrinthe, j'étais paumée, comme dans une impasse.*

Femme, 43 ans, DAF

En début de carrière, les cadres se retrouvent en situation de découverte, parfois de fragilité, avec un manque de repères potentiellement déstabilisant. Cela peut s'accompagner de doutes sur son orientation, ses compétences, son savoir-être, qui soulignent la présence de forts enjeux d'orientation, d'apprentissage et d'adaptation.



*J'étais dans un service qui n'avait rien à voir avec ce qui m'avait été dit. C'était une catastrophe. Je ne savais pas quoi faire ni à qui parler.*

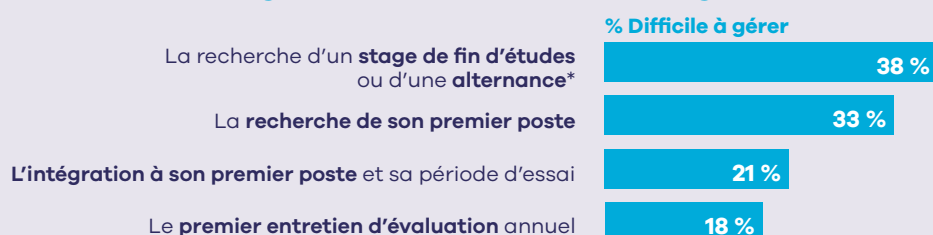
Femme, 29 ans, responsable études d'urbanisme

## Des rites de passage qui jalonnent la suite du parcours professionnel

Ces rites de passage se poursuivent au fil des premières années du parcours professionnel. Ainsi, les premiers entretiens d'évaluation annuels comme les premières démarches pour demander une augmentation de salaire ou une évolution professionnelle constituent également des « premières fois » lors desquelles les jeunes cadres expriment un besoin d'éléments concrets sur lesquels s'appuyer.

Enfin, les rites de passage ne concernent pas exclusivement le tout début de carrière. Au fil de leur parcours, les cadres peuvent être exposés à diverses situations pour la première fois : accès à un poste de manager, changement de statut, nouvelles missions, etc. Ces moments peuvent avoir un impact fort sur leur parcours et nécessitent également d'avoir accès à des points de repère concrets pour mieux les aborder.

### Part des cadres âgés de 35 à 45 ans jugeant les événements suivants rencontrés avant l'âge de 35 ans comme difficiles à gérer



\* Pour les cadres concernés

Source : Apec, 2022

# Des carrières rythmées par les évolutions professionnelles, dès les premières années

## Des moments de prise de responsabilité qui ponctuent le parcours

Les carrières des cadres sont marquées par le changement : changement dans leurs missions, évolution du périmètre de leur poste, promotion hiérarchique. Mais la prise de responsabilités est identifiée par les cadres comme l'un des moments forts de leur histoire professionnelle. Ce moment n'est pas considéré comme particulièrement difficile à gérer, notamment en début de carrière, mais systématiquement lourd de conséquences pour la suite du parcours.

Parmi ces évolutions, l'accès à un premier poste de management est un jalon marquant pour les cadres qui n'y sont pas toujours bien préparés. Tout comme, pour des non-cadres, la promotion interne au statut de cadre. Mais globalement, ces moments clés ne s'accompagnent pas de

difficultés majeures et sont perçus comme faisant partie des évolutions naturelles de la vie professionnelle des cadres.

“ Rester sur ses acquis, c'est mal vu quand tu es cadre. Alors quand je suis devenu responsable de tout le département RH, c'était un gros challenge. Diriger une équipe, cela s'apprend, c'est un métier à part entière.

Femme, 43 ans, DRH

“ L'accès au management a été pour moi un tournant. En tant qu'ingénieur, je ne connaissais pas. J'ai suivi 3 formations internes pour cadres dirigeants.

Femme, 32 ans, cheffe de projet

## Les changements d'entreprise ou de poste constitutifs des carrières

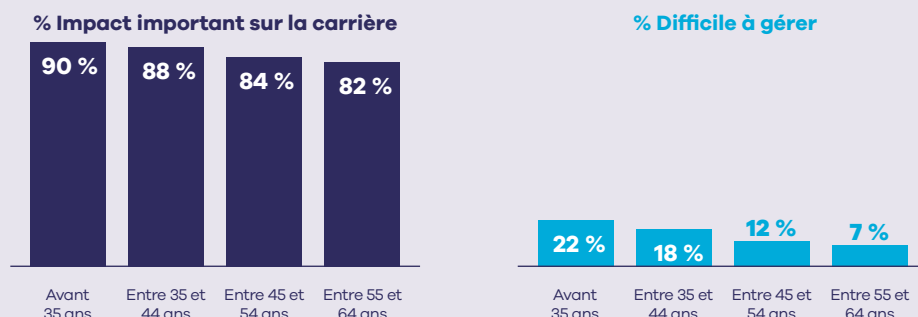
Au même titre, les changements d'entreprise ou de poste font partie du déroulé classique des carrières des cadres. Pour autant, selon les cadres, ils constituent bien des temps forts de leur parcours. Ce sont même souvent les jalons par lesquels ils racontent leurs trajectoires lors d'entretiens. Ces changements ont leur lot de

difficultés, qui sont souvent acceptées comme faisant partie intégrante de la vie professionnelle.

“ Je sais qu'à 39 ans, je suis au maximum de mon employabilité, je reste ouvert aux propositions.

Homme, 39 ans, responsable communication

### Part des cadres ayant connu une évolution vers plus de responsabilités pendant la décennie et qui jugent que cela a eu un impact important sur leur carrière et/ou que cela a été difficile à gérer



Source : Apec, 2022

# Des moments de profonde remise en question, en particulier en milieu de carrière

## Des remises en question parfois à l'initiative des cadres

Les remises en question peuvent intervenir à tout moment de la vie des cadres, même si elles sont plus fréquentes en milieu de carrière et sont difficiles à gérer. Ce sont des périodes de réflexion plus ou moins longues qui marquent une halte notable dans la continuité de la vie professionnelle. Ces moments ne sont pas faciles à gérer pour les cadres qui les perçoivent comme des moments critiques de leur carrière, d'autant plus après 45 ans. Ces moments peuvent être choisis, avec une volonté de changer le cours de la vie professionnelle, que ce soit en termes de secteur d'activité, de métier, de conditions d'exercice, de type d'employeur, de statut, etc.

Ces remises en question peuvent également intervenir dans un contexte de changements personnels (par exemple, la naissance d'un enfant ou le changement de région), entraînant une remise à plat des objectifs et choix de carrière.

“ Avoir un enfant, ça vous dépasse, je revois mes priorités. Je vais peut-être chercher un boulot plus rémunérateur, pas dans le social.

**Femme, 36 ans, responsable formation**

Ces moments de remise en question peuvent aussi être subis et survenir à la suite d'épreuves professionnelles, comme un licenciement, une période de chômage ou un *burn-out*.

## Des bifurcations concrètes qui modifient les trajectoires

Les remises en question des cadres peuvent déboucher paradoxalement sur le choix de poursuivre à l'identique leur carrière : les réflexions peuvent parfois permettre une prise de conscience, sans décider de changement de trajectoires professionnelles. Dans d'autres cas en revanche, elles débouchent sur des changements plus ou moins importants liés aux conditions d'exercice ou encore sur des bifurcations majeures.

“ Pendant mon temps libre, j'ai fait partie d'une association apicole et ça m'a de plus en plus intéressé. Mainte-

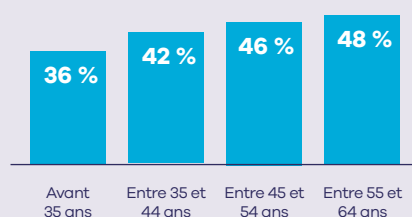
nant, j'ai une décision à prendre. Mais je ne sais pas à quoi j'ai droit en termes de chômage, de reconversion. Je mets de l'argent de côté depuis 10 ans. Mais je suis vraiment seul.

**Homme, 30 ans, ingénieur informatique**

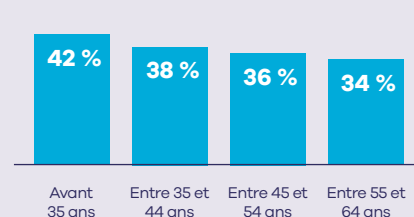
Ces changements peuvent prendre la forme d'une réorientation en tout début de carrière ou d'une reconversion professionnelle à tout moment. Cela est moins difficile pour les cadres plus âgés. Car il s'agit rarement de reconversions radicales pour ces cadres expérimentés dont les compétences sont davantage transférables.

### Part des cadres ayant connu un questionnement de fond ou une réorientation pendant la décennie et qui jugent que cela a été difficile à gérer

Questionnement de fond sur les choix professionnels  
% Difficile à gérer



Réorientation professionnelle  
% Difficile à gérer



Source : Apec, 2022

# Des parcours fortement marqués par les épreuves personnelles et professionnelles, au fil de la carrière

## Les épreuves au travail ont un effet majeur sur les parcours professionnels

Tout au long de leur carrière et à plusieurs reprises, les cadres peuvent être confrontés à de véritables épreuves sur le plan professionnel. En particulier, les conflits au travail (« mise au placard », conflit avec la hiérarchie, etc.) et leurs conséquences sont lourds à gérer et à traverser lorsqu'ils surviennent.

Les épisodes de *burn-out* sont notamment mentionnés comme des points de rupture majeurs, avec des effets plus importants encore sur l'évolution professionnelle quand ils interviennent dans la dernière partie de carrière. De la même façon, le licenciement et les périodes de chômage constituent des moments critiques dans les parcours des cadres, avec des répercussions plus importantes encore après 45 ans.

“ J'ai été arrêtée 10 jours avec interdiction d'ouvrir mes mails.

Femme, 43 ans, DRH

“ La DRH me mettait la pression, j'ai dû prendre un avocat du travail.

Homme, 39 ans, responsable communication

Certaines catégories de cadres sont confrontées à des épreuves spécifiques dans le monde professionnel en lien avec leur appartenance à une minorité (ethnique, sexuelle). Il peut s'agir en particulier d'exposition à des comportements discriminatoires (à l'embauche, pour une promotion, etc.), qui peuvent entraîner des impacts concrets sur les possibilités d'évolution professionnelle.

“ J'ai fait mon coming out en entreprise : c'est un moment clé personnel qui a forcément des conséquences sur la vie professionnelle. La phase de découverte et d'acceptation est très perturbante [...] Puis vient le besoin de gérer cette différence dans le rapport aux collègues et aux supérieurs hiérarchiques, surtout dans un secteur d'activité très masculin.

Homme, 58 ans, responsable logistique transport

Toutes ces épreuves amènent les cadres à réviser leur vision du management, de l'entreprise ou du monde professionnel et à repenser leur parcours.

## Les épreuves personnelles affectent aussi les carrières des cadres

Les épreuves personnelles ont aussi un impact sur la carrière des cadres. Leur vie privée à tous âges comporte en effet des moments difficiles à gérer et ont un fort impact sur leur parcours. En particulier, le décès d'un proche se détache comme une épreuve personnelle particulièrement marquante pour le parcours professionnel, notamment quand il survient en début de carrière.

Les cadres sont également nombreux, surtout à partir de 45 ans, à mentionner l'impact d'une maladie grave sur leur par-

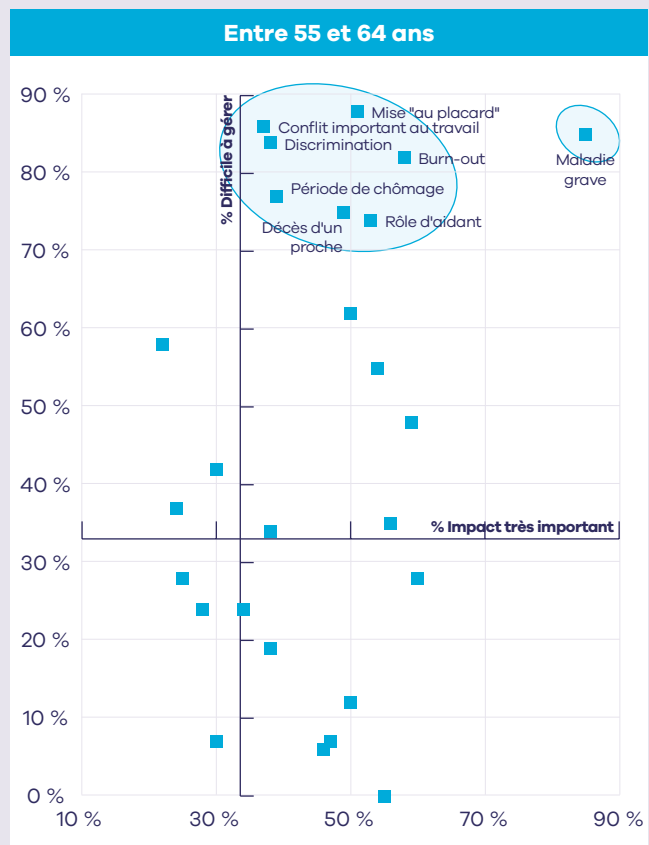
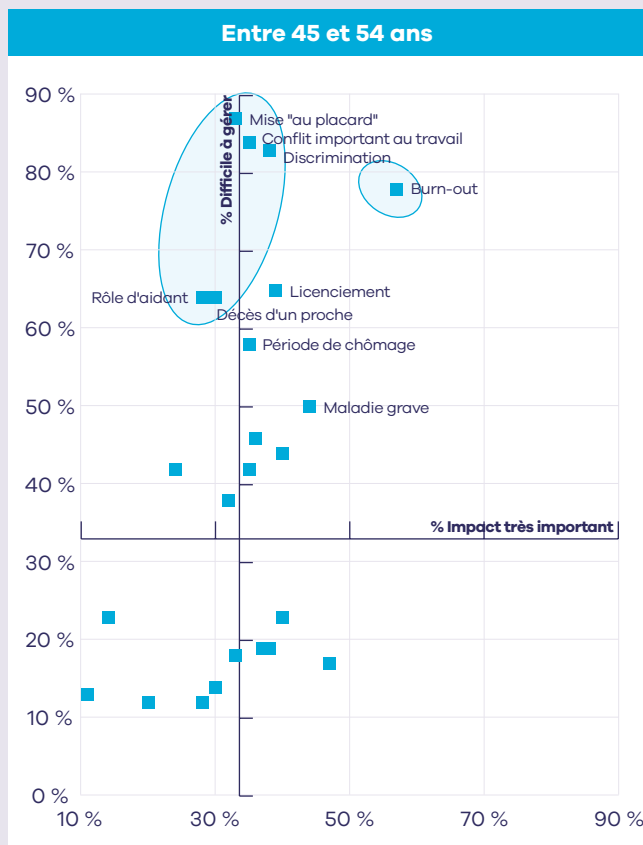
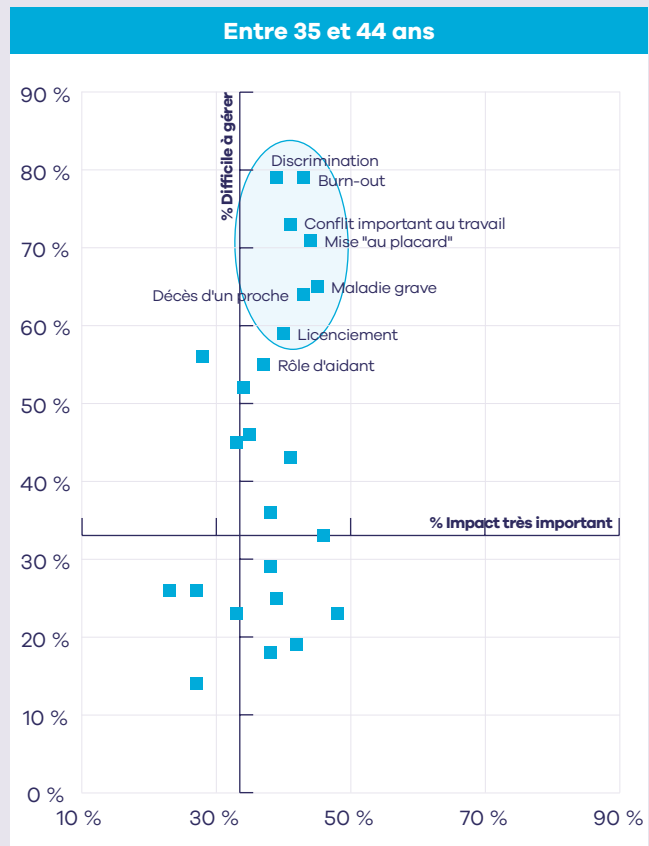
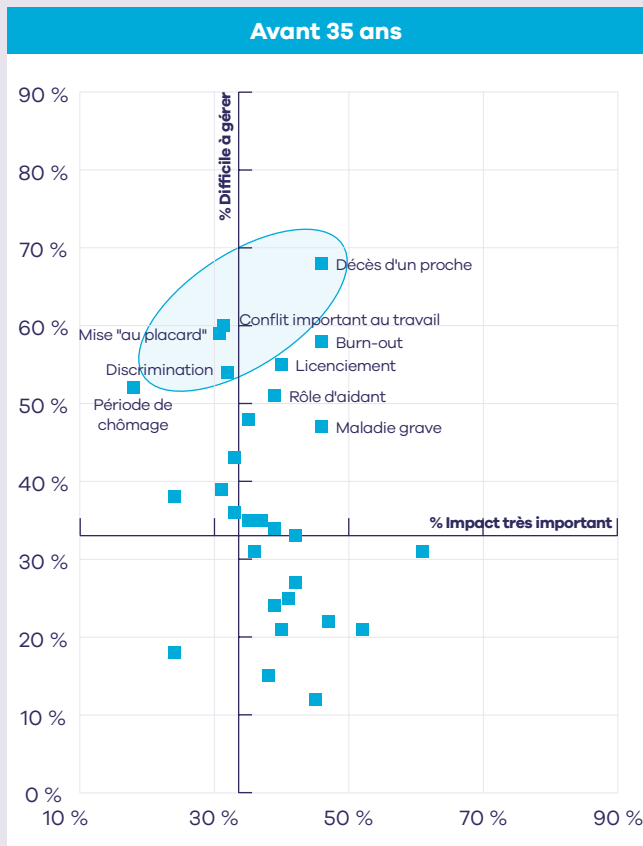
cours professionnel. Le fait d'endosser un rôle d'aidant - plus souvent assumé par les femmes - pour un proche malade ou dépendant peut, selon les cadres, avoir également des retentissements importants sur la sphère professionnelle, notamment s'il intervient tôt dans la carrière.

Le retour au travail après un arrêt de longue durée (maladie ou maternité) a également des répercussions sur les parcours et sur la vision du monde professionnel.



# Les épreuves personnelles et professionnelles constituent les moments les plus critiques des parcours professionnels

## Impacts sur les parcours et difficultés des épreuves traversées par les cadres



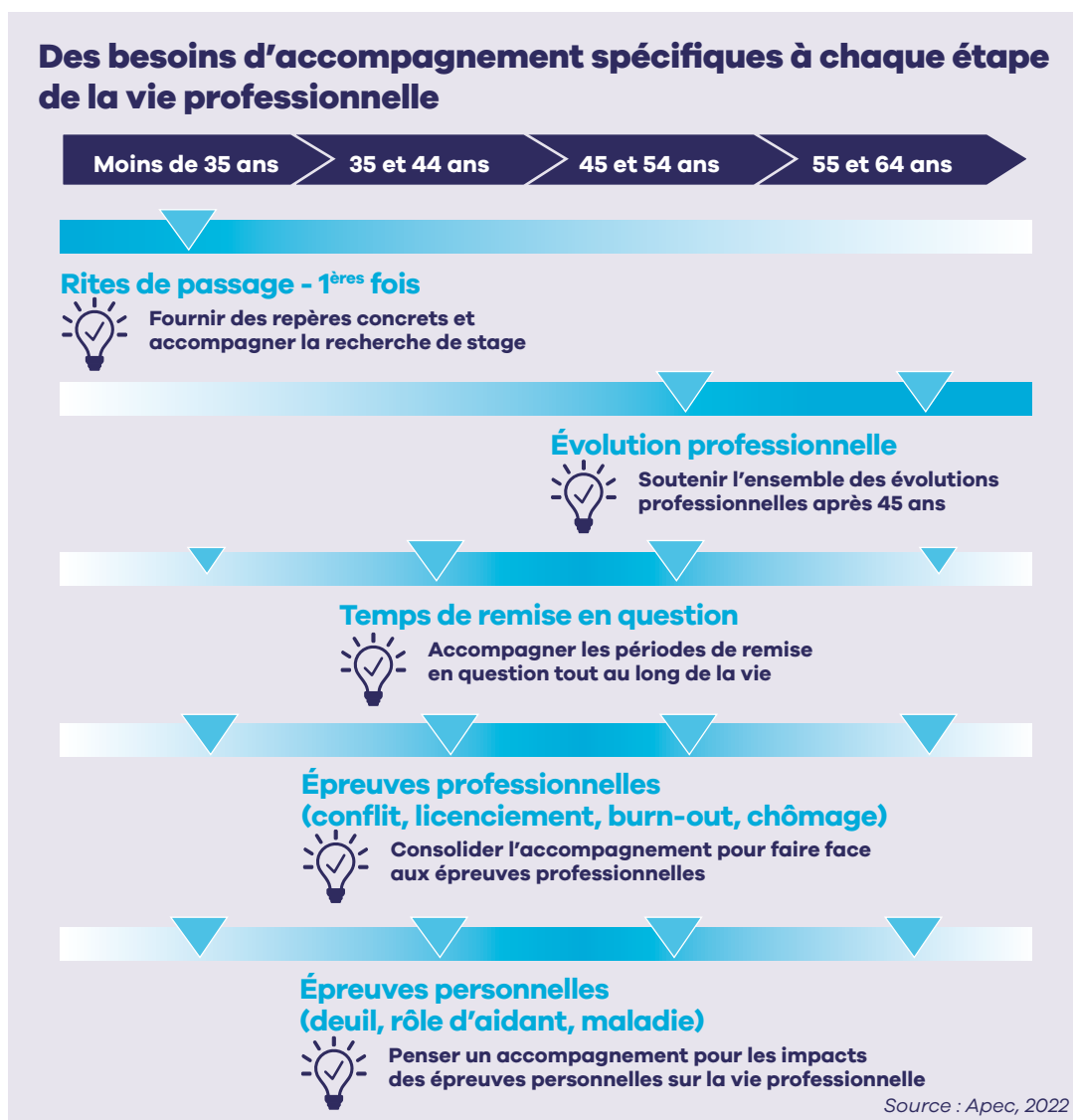
Note de lecture : pour les cadres qui ont connu un licenciement entre 35 et 44 ans, 40 % jugent que cela a eu un impact très important sur leur parcours et 59 % que cela a été difficile à gérer.

Source : Apec, 2022



# 5 pistes pour mieux accompagner les cadres tout au long de leur vie professionnelle

De manière générale, les cadres estiment qu'un accompagnement peut être utile pour traverser les moments clés qui structurent leur parcours. Mais pour certains moments, l'accompagnement leur semble plus indispensable encore que pour d'autres. Et surtout, le besoin d'accompagnement varie selon les périodes de la vie professionnelle auxquelles intervient chacun de ces moments clés.



## 1. Fournir des repères concrets aux jeunes cadres et les accompagner dans leur recherche de stage de fin d'études

Les priorités qui se dégagent en matière d'accompagnement pour les jeunes cadres concernent avant tout la recherche du stage de fin d'études, plus encore même que la recherche d'un premier emploi. Elle est en effet considérée comme la véritable porte d'entrée dans la vie professionnelle et survient précisément à un moment où les étudiant.e.s manquent de points de repère.

La négociation salariale constitue le deuxième sujet sur lequel des repères concrets sont attendus par les jeunes cadres pour savoir comment s'y prendre et quoi espérer.

“ J'ai regardé sur Internet, mais il y avait trop d'informations contradictoires sur la rémunération, je ne savais pas.

Homme, 28 ans, cadre informatique

## 2. Soutenir l'ensemble des évolutions professionnelles après 45 ans

Certains événements relevant de l'évolution professionnelle normale d'un cadre émergent également comme des moments où un accompagnement peut s'avérer utile, plus particulièrement au-delà de la mi-carrière. À partir de 45 ans, et encore plus fortement après 55 ans, l'évolution professionnelle et la prise de responsabilité semblent davantage nécessiter une forme d'accompagnement que lorsque ces évé-

nements interviennent plus tôt dans la vie des cadres.

“ J'estime que je n'ai pas été assez accompagnée. On aurait pu me proposer plus de formations quand il a fallu que je me mette au niveau sur mon métier, quand je suis passée au management.

Femme, 43 ans, cadre financier

## 3. Accompagner les périodes de remise en question tout au long de la vie

Même si elles sont plus fréquentes en milieu de carrière, les périodes de questionnement sur les choix professionnels peuvent intervenir à tout moment de la vie professionnelle des cadres, sans pour autant être faciles à identifier et à expliciter. Pour alimenter ces réflexions et contribuer aux prises de décision, des dispositifs gagneraient à être consolidés et adaptés aux

différents moments de la vie. L'accompagnement doit en effet être pensé selon l'âge des cadres. Il ne peut pas être identique en début de carrière, pour des cadres avec une inexpérience face aux questionnements de fonds, ou en fin de carrière où les cadres ont déjà pu traverser différents types de questionnements ou de réorientations professionnelles.

## 4. Consolider l'accompagnement pour faire face aux épreuves professionnelles

Un accompagnement global et soutenu est attendu par les cadres de tous âges face aux épreuves professionnelles. Les licenciements et les périodes de chômage constituent des événements pour lesquels un accompagnement est jugé particulièrement utile. Celui-ci qui peut prendre plusieurs formes et vise à consolider les dispositifs existants.

“ Participer à plusieurs réseaux de pépites, des cadres expérimentés qui nous aident et des moins expérimentés que j'aiderais. Des réseaux par thématiques, avec des pros à solliciter : si j'avais eu ça lors de mon licenciement, ça aurait été plus facile. Je crois au partage d'expérience et au réseau.

Femme, 37 ans, responsable formation

Les situations de conflit au travail (avec l'employeur, le manager ou des collègues) figurent également en bonne place parmi les événements pour lesquels un accompagnement est jugé le plus utile par les cadres concernés.

Les cadres ayant vécu d'autres épreuves comme une situation de discrimination ou une « mise au placard » jugent par ailleurs qu'un accompagnement aide utilement à les traverser. On peut noter que peu de cadres ont été accompagnés lors de ces moments difficiles, signe d'un déficit dans ce domaine.

## 5. Renforcer l'accompagnement pour les impacts des épreuves personnelles sur la vie professionnelle

Certaines épreuves relevant de la vie personnelle des cadres apparaissent parmi les événements ayant le plus d'impact sur la carrière et les plus difficiles à gérer. Un accompagnement peut alors s'avérer pertinent, par exemple, pour gérer les





conséquences du décès d'un proche sur la sphère professionnelle ou pour mieux concilier le rôle d'aidant avec sa vie au travail. Des dispositifs existent déjà dans certaines entreprises mais gagneraient à être renforcés.

Le cas spécifique du retour après un arrêt longue durée, qu'il fasse suite à un arrêt maladie ou à un congé maternité, appelle aussi des modalités d'accompagnement spécifiques pour que le parcours profes-

sionnel puisse reprendre son cours. Les managers devraient, par ailleurs, être eux aussi davantage préparés et accompagnés pour gérer ce type de situations.

## Un accompagnement à adapter selon le type de moments clés et les enjeux spécifiques de chaque catégorie d'âge

### Top 10 des événements pour lesquels un accompagnement est jugé le plus utile\*

	 Avant 35 ans	 35-44 ans	 45-54 ans	 55-64 ans
Rites de passage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de stage/alternance</li> </ul>			
Évolutions professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation concernant une augmentation de salaire</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de responsabilités</li> <li>Promotion à un poste de manager</li> <li>Démission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de responsabilités</li> <li>Préparation de son départ à la retraite</li> </ul>
Remises en question	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnement de fond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnement de fond</li> <li>Réorientation professionnelle</li> <li>Changement de forme d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnement de fond</li> <li>Réorientation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnement de fond</li> <li>Réorientation professionnelle</li> <li>Déménagement dans une autre région</li> </ul>
Épreuves professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit important au travail</li> <li>Mise à l'écart ou « au placard »</li> <li>Discrimination</li> <li>Licenciement</li> <li>Burn-out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit important au travail</li> <li>Mise à l'écart ou « au placard »</li> <li>Discrimination</li> <li>Licenciement</li> <li>Burn-out</li> <li>Période de chômage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit important au travail</li> <li>Période de chômage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflit important au travail</li> <li>Mise à l'écart ou « au placard »</li> </ul>
Épreuves personnelles avec impact sur la vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprise du travail après un arrêt de longue durée</li> <li>Décès d'un proche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprise du travail après un arrêt de longue durée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décès d'un proche</li> <li>Rôle d'aidant</li> <li>Changement de situation de couple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprise du travail après un arrêt de longue durée</li> <li>Décès d'un proche</li> <li>Rôle d'aidant</li> </ul>

\* Pour les événements vécus par au moins 15 % des cadres dans chaque catégorie d'âge

Source : Apec, 2022

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIER  
& 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 ET INÉGALITÉS »

- > Conciliation vie personnelle - vie professionnelle, février 2023
- > Reconversion professionnelle des cadres, décembre 2022
- > La relation des cadres à leur entreprise, novembre 2022
- > Les salaires dans 111 familles de métiers, novembre 2022
- > Démissions précoces de cadres, octobre 2022

**ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)**  
**ISBN 978-2-7336-1340-5**

Mars 2023

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 :** Christophe Thill, Khadr Hamza, Thomas Simon, Cendrine Mouline.

**Maquette :** Character



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

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)  
\*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 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, 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).