



# Stratégie écoresponsable dans les entreprises

## Parcours réussis de cadres qui s'y engagent

### ■ **L'écoresponsabilité des entreprises : un enjeu sociétal qui se renforce**

- La crise énergétique, le dérèglement climatique, l'impact des pollutions sur la biodiversité et sur la santé accélèrent la prise de conscience des enjeux écologiques.
- Le cadre réglementaire en forte évolution impose aux entreprises d'adopter des stratégies écoresponsables.

### ■ **Plusieurs facteurs motivent les cadres à s'emparer de cet enjeu dans leur choix professionnel**

- La quête de sens, mais aussi le défi d'entreprendre et de donner un nouveau souffle à leur carrière ont guidé leur choix.
- Venant d'univers professionnels différents, ils considèrent avoir été recrutés davantage pour leurs savoir-être et compétences transverses.

### ■ **Leur rôle tout autant que leur mission est stratégique**

- Ces cadres sont les pivots de la transformation des entreprises vers plus de durabilité.
- Ils sont confrontés à une inflation réglementaire sur le champ environnemental qui représente pour eux tant un atout pour mener à bien leur mission qu'un défi.
- Leur mission se concrétise à travers des réalisations tangibles.
- Celles-ci sont sources de satisfaction, mais aussi de frustrations tant il reste de chemin à parcourir pour aller vers des entreprises écoresponsables. Ceci renforce leur goût du challenge.

# Sommaire

## 04

Occuper un métier à impact : plusieurs facteurs déclencheurs

## 06

Bâtir une stratégie écoresponsable : un rôle stratégique, transverse et complexe

## 08

Une satisfaction en demi-teinte qui renforce le goût du challenge et l'intérêt du métier

## Méthodologie

**Cette étude est la première d'une série de plusieurs témoignages de jeunes diplômés et de cadres dont les activités/gestes métiers ont un lien fort avec la transition écologique et/ou un impact écoresponsable.**

**Elle a pour objectif d'analyser le parcours de cadres ayant choisi de s'emparer du sujet environnemental dans leur entreprise.**

Une approche qualitative a été privilégiée afin d'appréhender en profondeur les expériences et les motivations de ces cadres. Le recueil des données s'est articulé autour de 6 témoignages. Les participants et participantes représentent une variété de secteurs d'activité et de types d'entreprises, mais aussi une diversité géographique et générationnelle.

Les entretiens, individuels et semi-directifs, ont été centrés autour de l'enjeu environnemental d'une stratégie RSE. Ils ont permis d'aborder les thématiques suivantes : parcours professionnel, motivations, démarches d'accès au métier, compétences requises, engagement personnel et de l'entreprise, réalisations concrètes, évaluation des missions, satisfaction et bénéfices perçus.

L'analyse des données collectées s'est appuyée sur une méthode d'analyse thématique, visant à identifier les tendances et les points saillants des discours.

Le terrain d'enquête a été confié à Tribe Factory.

Cette étude présente le parcours de cadres ayant choisi de s'emparer du sujet environnemental dans leur entreprise. Elle dévoile les défis auxquels ils sont confrontés, ainsi que des exemples concrets de solutions mises en œuvre pour accompagner leur entreprise vers plus d'écoresponsabilité.

L'écoresponsabilité<sup>1</sup> : il s'agit là d'une réponse nécessaire pour faire face aux problématiques causées par le dérèglement climatique, la raréfaction des ressources, la dégradation des écosystèmes... Depuis près de dix ans<sup>2</sup>, son principe s'est invité au cœur des entreprises, avec le devoir pour chacune d'elles de mettre en œuvre des solutions à impact positif pour l'environnement, hors stratégies purement communicationnelles.

Les entreprises, confrontées à des exigences de conformité réglementaire croissantes<sup>3</sup> et à une demande sociétale forte, sont en quête de profils capables de piloter et d'accélérer leur transformation durable ; constat étant fait par ailleurs que beaucoup reste à construire pour tenir les engagements internationaux pris en 2015.

Les cadres de la RSE et du développement durable, les délégués à l'environnement, les responsables en stratégie bas-carbone, les auditeurs de l'environnement, le responsable climat, etc. sont des professions en première ligne pour changer la donne.

De manière plus globale, ces enjeux de durabilité et d'écoresponsabilité constituent une opportunité unique pour les cadres venus de tous horizons car les compétences recherchées sont plurielles. Pour les entreprises également, s'appuyer sur des professionnels engagés pourra leur permettre d'adopter un modèle socio-économique plus responsable, plus résilient et plus attractif.

---

<sup>1</sup> Selon l'Ademe, « une entreprise est éco-responsable dès lors qu'elle intègre de façon globale l'impact environnemental dans ses critères de décision, pour l'amélioration et la gestion de l'ensemble de ses processus. »

<sup>2</sup> La signature en 2015 par près de 200 Etats de l'ONU de 17 Objectifs de développement durable (ODD) en fait une ambition internationale à horizon 2030 (Agenda 2030). Les entreprises sont directement concernées.

<sup>3</sup> Cf. La loi Pacte, la loi Anti-gaspillage pour une économie circulaire (dite loi Agec), la loi Climat et Résilience, ou encore la Stratégie Nationale Bas Carbone, véritable feuille de route en matière de décarbonation.

# Occuper un métier à impact écoresponsable : plusieurs facteurs déclencheurs

## Entre opportunités et quête de sens

Issus de métiers variés (responsable assurance qualité, cheffe de projet R&D, cheffe de publicité, coordinatrice de marque, responsable des achats)... rien de prime abord ne semblait destiner les cadres rencontrés à assumer un rôle ayant pour but de rendre une entreprise écoresponsable.

Toutefois, ceci est apparu comme une opportunité ; très souvent celle d'avoir la chance de donner un nouveau souffle à leur carrière. Cette opportunité s'est conjuguée souvent à une autre, plus intellectuelle : celle de travailler sur des nouveaux sujets et de tout avoir à construire.

Elle a aussi été très souvent associée au sentiment que les missions engagées auront une influence sur le produit final ou les décisions de l'entreprise. À ce niveau, la prise de conscience écologique apparaît, comme un puissant déclencheur de la quête de sens au travail. La seule possibilité de pouvoir apporter une réponse, même modeste, aux défis environnementaux et sociétaux actuels devient alors captivante. Cette opportunité est vécue comme l'occasion de concilier aspirations personnelles et activité professionnelle. Ainsi, le désir de travailler sur des enjeux sociaux et environnementaux, la curiosité, la prise de risque et une habilité à penser sa carrière sur le long terme peuvent conduire à exercer ces métiers.

D'autres facteurs interagissent dans les entreprises, en lien avec les enjeux de compétitivité, de durabilité et de réglementations.

“ J'ai eu à titre personnel un réveil plus fort, même si j'avais compris depuis longtemps, parce que je suis dans un environnement qui fait que j'avais connaissance, théoriquement depuis long-

*temps, du changement climatique. Et sans doute le fait qu'à ce moment-là, j'ai eu des enfants, m'a fait le voir très différemment. En tout cas, à titre personnel, j'ai ressenti une urgence personnelle à ne plus pouvoir dédier mon activité professionnelle qu'à ce sujet-là. Et j'ai eu la chance qu'à ce moment-là, [ma société] crée sa fonction de responsable RSE. Donc j'ai eu l'opportunité de candidater, d'être retenue.*

**Sylvie, directrice de l'engagement sociétal, grande entreprise de la banque-assurances.**

“ Une autre motivation importante c'est que je pressentais qu'on allait connaître un bouleversement et que sur ce sujet-là, les entreprises étaient plus malléables que jamais parce qu'il fallait qu'elles trouvent de nouveaux modèles, qu'elles se posent des questions, qu'elles se réinventent et donc il y avait la possibilité en fait d'avoir de l'impact et c'est ça que je trouvais très intéressant : avoir de l'impact sur l'entreprise.

**Étienne, responsable achat stratégie bas carbone, grande entreprise de la construction.**

“ Un, je commençais un peu à perdre le sens de ce que je faisais dans mon précédent boulot. On arrivait aux réseaux sociaux et à Twitter et là, la stratégie de mon entreprise était d'aller parler quatre fois par jour de l'assurance complémentaire automobile. [...]. Ce job d'impact social répondait d'abord à ma soif d'apprendre. Deux, c'est un challenge toujours intéressant. Trois, je n'y connaissais rien en solidarité et en impact social, donc ça m'intéressait beaucoup de découvrir le monde des associations, le monde de l'économie sociale et solidaire, de découvrir des nouvelles façons de travailler.

**Mathilde, responsable mécénat et RSE, secteur des services.**

## Compétences transverses et savoir-être, les atouts gagnants

L'ensemble des cadres interrogés ont été recrutés en interne. Cela s'est fait soit par une création de poste soit par l'introduction progressive des enjeux de durabilité dans un poste cadre déjà existant. Selon ces cadres, leurs expériences précédentes, leurs connaissances fines de l'entreprise et du secteur d'activité, ont été des atouts précieux pour se démarquer des autres candidats et candidates et obtenir leur poste.

Evoluant sur des sujets nouveaux, ils ressentent la nécessité de se former continuellement. Le manque de formation correspondant concrètement à leurs besoins, ou l'absence de réel appui de leur direction, les poussent à une forme d'autodidactisme qui nécessite un investissement en temps important.

“ [J’ai été choisie] parce qu’il y avait cette **expérience de gestion de projets transverses** complexes que j’ai pu faire à de multiples reprises, parce que j’étais autonome et que la directrice avait déjà quatorze personnes en direct [et qu’elle avait] besoin de quelqu’un d’autonome et qui puisse se débrouiller. [D’ailleurs] **je n’ai pas eu d’accompagnement sur les sujets environnementaux**. En fait je me suis renseignée auprès des gens qui avaient du savoir en interne puisqu’on a des gens qui travaillent sur les normes et qui sont très sensibles sur ces sujets. Donc beaucoup de discussions, d’échanges, puis beaucoup de recherches d’informations, de benchmark, etc. Ecouter des conférences aussi, de lectures d’articles, d’abonnements à des revues, etc [...]. **On apprend en marchant s’il y a des choses dont on se rend compte au fil de l’eau.**

**Brigitte, directrice déléguée à l’environnement, grande entreprise des télécoms.**

“ Des compétences que j’avais déjà ? **De la méthodologie, de la gestion de projet, de l’animation d’équipe [...].** Mais, c’est aussi parce que [ce que je fais] c’est un peu nouveau, je veux creuser des choses, **je veux encore apprendre.**

**Charlotte, cheffe de projet RSE, grande entreprise de la distribution.**

“ On apprend sur le tas et on se fait accompagner par des cabinets de conseil. Et puis il y a aussi pas mal d’autoformation de la veille des newsletters, des webinaires, il y a beaucoup d’événements, de salons, de choses comme ça. Dans ces milieux-là, **il y a quand même aussi beaucoup de possibilités de s’autoformer [...].** Je pense qu’il faut être curieux, savoir s’adapter parce que ce sont des métiers qui bougent beaucoup. Et puis, c’est des feuilles de route aussi qui vont être différentes d’une année sur l’autre. Si tout d’un coup, on attaque la gestion des déchets, on ne va pas bosser avec les mêmes personnes dans l’entreprise et puis **il va falloir monter en compétences.** Puis l’année d’après, ça change parce que la priorité, c’est, je ne sais pas quoi. Et hop là, on repart avec une autre partie de l’entreprise. Donc il faut un peu de **capacité d’adaptation.**

**Mathilde, responsable mécénat et RSE, secteur des services.**

## Principales compétences pour bâtir une stratégie écoresponsable

### Compétences techniques et transverses (hard-skills)

- Enjeux sociétaux, sujets environnementaux, ODD
- Gestion de projets transverses
- Ressources humaines et formation
- Management environnemental
- Analyse de double matérialité : financière et d’impact
- Techniques de communication interne et externe
- Reporting extrafinancier
- Collecte et analyse de données, suivi d’indicateurs
- Réglementations environnementales appliquées à un domaine d’activité
- Achats durables
- Economie et finance durables
- Modes de gouvernance
- Mesure de la performance
- Critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance)
- Dialogue social
- Droit du travail : égalité H/F, inclusion, etc.
- Conduite du changement
- Connaissance des labels et référentiels (ex : ISO 14001, ISO 26000, ISO 20400, B Corp)

### Compétences comportementales (soft-skills)

- Esprit d’équipe
- Autonomie et adaptabilité
- Gestion du stress
- Force de conviction
- Sens de l’écoute
- Curiosité
- Sens de la communication
- Humilité
- Créativité, innovation
- Esprit de synthèse
- Intelligence émotionnelle
- Leadership
- Pédagogie
- Persévérance
- Ethique
- Pensée systémique

# Bâtir une stratégie écoresponsable : un rôle stratégique, transverse et complexe

## Des cadres défricheurs

Tous les cadres interrogés témoignent d'une nécessité de « prêcher » et de « convaincre » pour faire bouger les lignes et introduire du changement. D'autant que nombre d'entreprises ne se sont pas encore pleinement emparées du sujet environnemental.

Acteurs de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise durable, ils sont en proximité constante avec les différentes instances et parties prenantes de l'entreprise : collectifs de direction, représentants du personnel, salarié.es, etc. Les interactions et le dialogue social occupent une place centrale dans leur activité.

Ils peuvent se heurter à plusieurs points de crispation, comme les considérations budgétaires ou organisationnelles, l'impact des mesures prises en interne, ou tout simplement la résistance au changement.

“ C'est compliqué de faire concilier nos missions, et la symétrie des attentions. D'une part, il y a le budget et l'attention énorme qu'on porte au bien-être collaborateur. Et de l'autre, je vais devoir râler sur ce qui implique un peu du renoncement : les trajectoires et les kilowattheures. Je commence

à me dire qu'il y a des choses qui vont être difficiles. On va se faire des nœuds au comité de direction probablement pour arbitrer des sujets où c'est soit l'environnement soit le social.

**Mathilde, responsable mécénat et RSE, secteur des services.**

“ Nos équipes magasins ont une réalité aussi tellement commerçante qu'évidemment, difficile à faire changer.

**Charlotte, cheffe de projet RSE, grande entreprise de la distribution.**

“ L'entreprise ne peut pas faire tout et n'importe quoi, n'a pas un budget illimité pour tout, les directeurs ne sont pas forcément disponibles pour faire tous les sujets. Il faut prendre du recul pour argumenter [...] sur les sujets environnementaux. Mais si en plus on arrive à trouver un intérêt pour soit pour la mobilisation des équipes, soit pour des économies sur les sujets énergétiques, c'est une vraie source d'économie. Ça permet d'embarquer encore plus de monde [...]. Le challenge, c'est d'embarquer l'ensemble des équipes, y compris ceux qui se posent des questions.

**Brigitte, directrice déléguée à l'environnement, grande entreprise des télécoms.**

## Les réglementations : à la fois un appui et un défi

Ces cadres peuvent s'appuyer sur le contexte réglementaire dans leurs démarches. Le devoir de conformité environnemental représente en effet, pour eux, un argument de poids pour essayer d'impulser un réel changement.

La multiplicité des normes et des référentiels de même que l'inflation réglementaire sont cependant un défi. Les lois évoluent à un rythme très soutenu avec des échéances très proches (loi Agec, loi Climat et résilience, CSRD). Ceci les oblige à agir vite, et parfois, dans plusieurs directions à la fois. C'est pourquoi ils doivent se montrer polyvalents, alertes, et faire preuve de détermination pour convaincre d'engager des actions concrètes rapidement.

“ Je sens que j'ai une casquette pour garantir à ma direction que nous sommes en règle. Il y a des législations qui nous tombent dessus et il faut qu'on garantisse à notre président et à notre direction générale qu'on est en train de remplir ses obligations légales.

**Mathilde, responsable mécénat et RSE, secteur des services.**

“ L'avalanche réglementaire, le millefeuille réglementaire phagocyte les ressources. Et quand on fait du réglementaire, c'est très bien parce que, de nouveau, c'est une grande aide pour nos sujets. Avec la complexité de ces réglementations qui ne se parlent pas toutes, qui ne sont pas toutes sur la même dimension, on doit intégrer en vision de simplifier au maximum pour nos conseillers. Ça nous prend beaucoup de temps et ce temps qu'on passe, on ne le passe pas à transformer le fond du métier. Je pense qu'on est dans une phase un peu intermédiaire où à la fois c'est une grande aide et ça le sera, parce que ça nous donne le cadre, ça nous aide à avoir des arguments pour structurer.

**Sylvie, directrice de l'engagement sociétal, grande entreprise de la banque-assurances.**



## Des actions tangibles pour introduire de la durabilité dans les entreprises

L'envie et la nécessité d'instaurer de la durabilité dans les entreprises se traduisent par la mise en place et la réalisation de plusieurs actions. Ceci peut commencer par une phase de diagnostic permettant de jauger le niveau de maturité de l'entreprise à laquelle chacun appartient. Elle se combine à la recherche et la création d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant d'évaluer les impacts de l'entreprise sur l'environnement et la société, et d'en mesurer les risques réglementaires, financiers, mais aussi pour l'image de marque de l'entreprise. Des cabinets de conseils sont parfois sollicités dans cette démarche.

Pour atténuer les impacts les plus négatifs, différents leviers sont alors actionnés. Ils englobent, en tout premier lieu, la mise en œuvre de plan de sobriété. En découlent des phases de sensibilisation quasi individuelles ou collectives, et d'appels aux écogestes.

“ Les collaborateurs, les directeurs se sont emparés du sujet et ont proposé des choses très concrètes : la suppression de plastiques dans les boîtes, ou la réduction de la consommation énergétique. On a fait des trucs vraiment importants, y compris au niveau du réseau. On a changé des paramètres du réseau aussi pour que ça consomme moins [...]. On a [aussi] lancé une grosse opération de cyber cleanup qui était un très bon moment.

**Brigitte, directrice déléguée à l'environnement, grande entreprise des télécoms.**

“ On a commencé par une première étape qui est une sensibilisation de base. On l'a faite à tous les collaborateurs, il y a un peu plus d'un an pour montrer et expliciter quelle était la politique de l'entreprise et du groupe par rapport au développement durable [...]. Et là, on est dans une deuxième phase où on est en train de renforcer cette culture : on va voir les gens à leur poste pour prendre un peu plus de temps sur leur quotidien et voir dans quelle mesure, ils peuvent contribuer à différents enjeux qui sont liés au développement durable.

**Laurence, responsable développement durable, secteur des services.**

“ J'ai fait un premier scoring ESG (environnement social gouvernance) sur un premier jeu d'indicateurs un peu basiques où toutes les entreprises peuvent un peu se comparer pour savoir où elles en sont et pour avoir un premier point de départ. Je sais aujourd'hui qu'on n'est pas super en environnement et qu'on est très bon en social. Là, je suis dans la phase de construction de plan d'action pour améliorer ces scores et dans la structuration de la RSE.

**Mathilde, responsable mécénat et RSE, secteur des services.**

En deuxième lieu, il y a le développement et la mise en place des mesures qui vont radicalement faire évoluer des métiers de l'entreprise et changer leur rapport aux prestataires, aux fournisseurs, aux partenaires, aux clients.

“ [Mes missions, mes activités, mon périmètre] en fait, c'est définir et coconstruire la stratégie RSE avec les directions métiers. Donc, avec les risques, le marketing, la finance, etc. Et puis, c'est assurer le pilotage, la coordination d'un certain nombre de projets qui sont encore [...] à défricher et dont on n'a pas encore complètement passé la main au métier. Parce que c'est ça l'objectif in fine quelque ce soit le métier qui s'empare de tous ces sujets-là. Mais on doit instruire et coordonner un certain nombre de projets [...]. Le Net Zéro, c'est un bon exemple parce que vraiment, c'est un travail de longue haleine puisqu'on travaille secteur d'activité par secteur d'activité, donc ça fait deux ans déjà qu'on y est.

**Sylvie, Directrice de l'engagement sociétal, grande entreprise de la banque-assurances.**

“ [Après, si j'ai un impact sur mes fournisseurs ?] Oui, complètement, 200 %, je peux l'illustrer par un exemple, mais j'en aurais plein. On a mis en place une place de marché dans laquelle un produit pour qu'il figure sur cette place de marché doit attester en fait de son empreinte carbone. Donc ce qui veut dire que si le fournisseur n'est pas capable de nous donner une empreinte carbone calculée en analyse de cycle de vie selon les référentiels et les méthodologies, on ne le prend pas. On est en train de construire l'outil de demain, si vous n'êtes pas sur cet outil, on ne commande pas chez vous parce qu'on va passer que par cet outil pour commander donc c'est assez binaire et c'est comme ça notamment qu'on a traduit toute notre démarche.

**Étienne, responsable achat stratégie bas carbone, grande entreprise de la construction.**

“ On est en phase test sur du vêtement consigné. Depuis l'automne dernier, on a seize magasins test, on va essayer d'en déployer plus l'automne prochain, voire à généraliser en 2025-26. Donc derrière ça, il y a une volonté de faire changer le business model et les comportements.

**Charlotte, cheffe de projet RSE, grande entreprise de la distribution.**

# Une satisfaction en demi-teinte qui renforce le goût du challenge et l'intérêt du métier

Chaque action est en soi, source de satisfaction, notamment parce qu'elles correspondent aux valeurs de celles et ceux qui les mettent en place, et surtout qu'elles permettent d'avancer sur le plan environnemental. Toutefois, cette satisfaction est relative. En effet, beaucoup font part d'un certain niveau de frustrations tant ils peuvent percevoir leurs actions comme insuffisantes pour éveiller les consciences aux enjeux environnementaux. De plus, ils indiquent qu'innover pour faire bouger les lignes est soumis à un principe de réalité : aller plus vite et plus loin est compliqué.

Si cette frustration peut déboucher dans certains cas sur un sentiment d'impuissance, elle est loin de les faire renoncer à leur mission. Au contraire, les cadres interrogés estiment que beaucoup de choses restent à construire. Ils en font un nouveau défi, persuadés aussi que ces missions sont promises à un bel avenir. D'ailleurs, ils se servent de leur expérience et leur ressenti, pour établir certaines recommandations à l'intention de quiconque souhaiterait s'engager dans leur voie.

“ Sur nos métiers, on est quand même sur des profils, aujourd'hui, qui sont extrêmement recherchés, valorisés.

**Sylvie, directrice de l'engagement sociétal, grande entreprise de la banque-assurances.**

“ Je pense que dans 80-90 % des entreprises, on n'atteindra jamais les objectifs qu'on souhaite personnellement se fixer. Parce que l'entreprise, elle a aussi un but lucratif [...]. Mais de la frustration, on développe des stratégies pour faire avancer les choses.

**Laurence, responsable développement durable, secteur des services.**

De plus, à mesure qu'ils engagent des actions, mais aussi à mesure qu'ils prennent conscience des enjeux environnementaux et de l'importance de leur métier, certains cadres interrogés ont fait évoluer leurs habitudes. En devenant eux-mêmes écoresponsables, ils font preuve d'une forme d'exemplarité. C'est une qualité qui leur semble nécessaire de développer, car implicitement demandée, dès lors qu'ils conservent lucidité et réalisme, un engagement trop passionné pouvant altérer leur capacité à convaincre les autres parties prenantes.

“ J'étais assez étonnée de voir que dans mon métier, on attend beaucoup que les personnes qui s'occupent de la RSE soient exemplaires, à titre privé. À tort ou à raison, j'ai envie de dire, parce qu'à un moment donné, on ne peut être parfait. Et la RSE n'est pas la propriété de la RSE non plus, au sens où ça reste l'affaire de tous. Mais oui, c'est indispensable en termes de cohérence, d'exemplarité, de la même façon qu'une entreprise n'est pas audible à vendre des produits verts, pour faire simple, à ses clients, si elle-même ne s'applique pas à ses bonnes pratiques sur son propre terrain. Donc voilà, il y a cette notion forte d'exemplarité et de cohérence pour être audible. Et puis tout simplement parce qu'en fait ça reste un métier vraiment de conviction, d'engagement, de changement.

**Sylvie, directrice de l'engagement sociétal, grande entreprise de la banque-assurances.**

“ Il ne faut pas être dogmatique, il ne faut pas être un ayatollah de sujets environnants. Il faut y aller toujours de manière humble sur ces sujets parce qu'en plus, on peut avoir aussi en face des gens qui sont très pointus. Et puis, le truc qui marche bien, c'est de s'appuyer sur les idées des autres. C'est-à-dire finalement plutôt que d'arriver avec ses idées, même si on est très engagé, il vaut mieux faire remonter les idées des uns et des autres. En plus, ils vont se l'approprier plus facilement.

**Brigitte, directrice déléguée à l'environnement, grande entreprise des télécoms.**



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

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

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

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

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

### « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Argent, carrière, sexisme*, octobre 2024.
- > *L'alternance dans le supérieur (Bac +3 et plus)*, octobre 2024
- > *Portrait statistique des cadres de moins de 30 ans*, octobre 2024
- > *Le monde du travail vu par les étudiant.es du supérieur*, septembre 2024
- > *Mobilités croisées entre PME et grandes entreprises*, juillet 2024

## ISSN 2681-2827 (collection « Trajectoires »)

Novembre 2024

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle valorisation des données : Sébastien Thernisien

Équipe projet : Geoffroy Garin, Caroline Legrand

Maquette : Caracter



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 @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 appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© 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, 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).

Novembre 2024

