



Le retour de mobilité internationale des jeunes cadres

Une transition parfois délicate à négocier

■ La mobilité internationale des jeunes cadres français est davantage motivée par l'expérience en elle-même que par un plan de carrière

- La mobilité internationale des jeunes cadres en début de carrière repose avant tout sur une envie de découverte et l'attrait pour l'aventure humaine.
- La plupart des jeunes cadres partent avec peu d'expérience professionnelle préalable et sans projet très structuré, ce qui les différencie des expatriés envoyés par leur entreprise.
- Les projets de retour sont, eux aussi, avant tout motivés par des motifs personnels plus que professionnels : retrouver sa famille, fonder soi-même un foyer, etc.

■ La recherche pour trouver un emploi en France est freinée par la distance et la faible valorisation de l'expérience à l'étranger

- Souvent amorcée depuis l'étranger, la recherche d'emploi en France après une mobilité internationale impose certaines concessions et peut être freinée par un réseau professionnel limité en France.
- La majorité des jeunes cadres interrogés considèrent que leur expérience à l'étranger n'a pas été décisive dans leur recherche d'emploi. En particulier, les *soft skills* développées à l'international, jugées clés par les jeunes cadres, ne sont pas toujours reconnues par les recruteurs.

■ Le changement d'emploi s'effectue dans le climat complexe du retour

- Au-delà des défis professionnels, la phase de retour est souvent perçue comme un second choc culturel parfois plus intense que celui vécu lors de l'installation dans le pays étranger.
- Le retour en France concentre des problématiques touchant à trois dimensions de vie : organisationnelle, professionnelle et sociale.

■ Après l'expérience internationale, la vie professionnelle en France peut susciter certaines frustrations

- La plupart des jeunes cadres interrogés se disent satisfaits de l'emploi trouvé en France.
- Cependant, des frustrations persistent, notamment face à la culture du management en France, perçue comme plus rigide et hiérarchique que dans d'autres pays.

Sommaire

04

La mobilité internationale en début de carrière, une réalité très spécifique

06

Une recherche d'emploi freinée par la distance et la faible valorisation de l'expérience à l'étranger

08

Le changement d'emploi s'effectue dans le climat complexe du retour

09

Après l'expérience internationale, la vie professionnelle en France peut susciter certaines frustrations

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur une enquête qualitative dont le terrain a été mené de décembre 2024 à février 2025 par la société KOS Research.

24 entretiens individuels d'une heure avec de jeunes cadres de moins de 35 ans installés dans une nouvelle fonction de cadre en France après leur retour de l'étranger. Il s'agit essentiellement de profils bac +5 avec des fonctions de cadre à l'étranger (dont 4 profils de Volontariat international en entreprise - VIE) :

- ayant vécu **une expérience professionnelle à l'étranger d'au moins deux ans** ;
- revenus **en France depuis un à trois ans** ;
- avec **une diversité** en matière de sexe, de secteur d'activité, de métier et de taille d'entreprise ;
- avec une grande mixité de destinations :
 - **16 mobilités effectuées en Europe** (Allemagne, Belgique, Espagne, Irlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse) **et en Amérique du Nord** (États-Unis, Canada) ;
 - **8 mobilités effectuées hors d'Europe, en Asie / Proche-Orient ou Moyen-Orient** (Émirats arabes unis, Japon, Hong Kong, Qatar et Taïwan), **en Océanie** (Australie, Nouvelle-Zélande) et **en Afrique / océan Indien** (Algérie, Maroc, île Maurice).

4 entretiens individuels avec des accompagnants (consultants expatriation, responsables d'associations, etc.).

Les dynamiques de mobilité internationale des cadres suscitent un intérêt croissant, tant pour leur impact sur les trajectoires professionnelles que pour les défis qu'elles impliquent en matière d'adaptation et de retour en France. Au 1er janvier 2025, le nombre de Français officiellement inscrits au registre des Français établis hors de France s'élève à 1,7 million¹. Mais l'inscription au registre n'est pas obligatoire et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères estime à 2,5 millions le nombre de Français vivant à l'étranger². Si la Suisse, les États-Unis et le Royaume-Uni figurent parmi les principales destinations, près de la moitié des Français de l'étranger vivent en dehors de l'Europe³.

Les motivations d'un départ à l'étranger sont diverses, mêlant aspirations personnelles et opportunités professionnelles. Il peut intervenir à différents moments du parcours : études à l'international, début de carrière, mission d'expatriation, ou encore mobilité liée à la situation familiale. Pourtant, ce départ n'est pas toujours définitif, et la question du retour en France peut se poser tôt ou tard. Or, si la problématique du départ à l'étranger a fait l'objet de nombreuses études, celle liée au retour reste encore peu explorée⁴.

Ce retour constitue une étape clé, soulevant des interrogations sur l'évolution des carrières et les conditions de réintégration sur le marché du travail français. Comment cette expérience internationale façonne-t-elle les parcours des cadres ? Quels sont les défis et les leviers d'un retour réussi ?

Cette étude se penche ainsi sur les jeunes cadres de moins de 35 ans ayant réintégré le marché français depuis un à trois ans après une expérience professionnelle d'au moins deux ans à l'étranger (hors expatriation au sein d'une même entreprise). Elle vise à permettre de mieux comprendre les implications de cette mobilité sur leur trajectoire professionnelle et les enjeux spécifiques liés à leur retour en France.

¹ Décret n° 2025-104 du 3 février 2025 authentifiant la population des Français établis hors de France au 1^{er} janvier 2025.

² <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/services-aux-francais/l-action-consulaire-missions-chiffres-cles/la-communaute-francaise-a-l-etranger-en-chiffres/>

³ Pour ce qui concerne les Français inscrits au registre des Français établis hors de France.

⁴ Hélène Conway-Mouret, sénatrice représentant les Français établis hors de France, « Retour en France des Français de l'étranger, rapport au Premier ministre », juillet 2015.

La mobilité internationale en début de carrière, une réalité très spécifique

Une expérience à l'étranger motivée davantage par la découverte que par un plan de carrière

Chez les jeunes cadres, le projet de partir à l'étranger se fonde sur un faisceau de motivations personnelles et professionnelles. Cependant, le départ est, avant tout, suscité par le désir de découverte et l'attrait pour l'aventure humaine. Découvrir un nouveau contexte culturel et vivre une expérience qu'on imagine difficile à réaliser plus tard constituent des motivations déterminantes. D'ailleurs, une partie significative des jeunes cadres interrogés ont vécu plusieurs expériences dans des pays étrangers, toujours dans cette logique de découverte.

Les jeunes cadres pensent en outre que l'expérience internationale pourrait avoir un effet positif sur leur carrière future. Ils s'attendent à ce que l'expérience et les compétences acquises (pratique des langues étrangères, gestion interculturelle, etc.) puissent être valorisées dans leur parcours professionnel à venir.



On est jeunes et plus flexibles. C'est une vraie aventure, et on prend tout sans trop se poser de questions.

Éléonore, femme, 30 ans, gérante d'entreprise, Royaume-Uni



C'est plus facile de partir à l'étranger quand on a 25 ans et qu'on a notre diplôme en poche plutôt qu'aujourd'hui à 31 ans avec la petite, etc. Je savais qu'il fallait le faire vite, il fallait le faire au début. Et puis, il y avait le côté personnel aussi, intérêt pour la culture étrangère, que ce soit l'Espagne ou d'autres pays.

Louis, homme, 32 ans, commercial, Espagne, Taïwan, Suisse

Avec souvent peu d'expérience professionnelle préalable

La plupart des jeunes cadres interrogés sont partis à l'étranger rapidement après la fin de leurs études, avec peu ou pas du tout d'expérience professionnelle antérieure. Ils se distinguent ainsi des expatriés⁵, envoyés à l'étranger par leur entreprise. Certains cadres interrogés sont ainsi partis sans contrat pour en chercher un une fois sur place, notamment dans les pays proches (Union européenne et Royaume-Uni). Généralement, c'est le besoin de partir qui prime, ce qui explique une certaine flexibilité dans le choix de la destination et le type de projet envisagé. Et même pour ceux ayant trouvé un poste au préalable, les contours de ce poste et les bénéfices attendus pour leur carrière sont parfois flous au moment du départ.



Je n'avais pas envie de m'enfermer dans un bureau. J'étais prise dans une banque et j'avais fait le concours de la gendarmerie pour être dans les bureaux aussi. Et du coup, j'ai tout plaqué et je suis partie au Maroc, où je connaissais du monde.

Caroline, femme, 35 ans, gérante de PME, Maroc

Certains jeunes cadres ont toutefois eu des parcours à l'étranger plus balisés, notamment ceux qui ont accompli cette mobilité internationale dans le cadre d'un VIE⁶.

⁵ Un salarié expatrié est un salarié qui a été recruté par une entreprise étrangère pour travailler à l'étranger, ou recruté par une entreprise française pour travailler à l'étranger pour une durée indéterminée, ou détaché à l'étranger tout en ayant atteint la durée maximale de détachement et en continuant de vivre à l'étranger. Le statut d'expatrié est différent du statut de salarié détaché, qui concerne un salarié que son employeur basé en France a mis temporairement à la disposition d'une autre entreprise située hors de France (filiale ou société appartenant au même groupe). Dans le cas d'une expatriation, les obligations de l'employeur vis-à-vis de la Sécurité sociale s'interrompent (source : Éditions Tissot).

⁶ Le volontariat international en entreprise (VIE) est un service civique mis en place par l'État français pour des jeunes français ou européens âgés de 18 à 28 ans. Ce dispositif permet de mener une mission professionnelle (scientifique, technique, commerciale, humanitaire, etc.) à l'étranger pour le compte d'une entreprise française. Le VIE dure entre 6 et 24 mois et est reconductible une fois. Actuellement, 11 500 VIE sont en poste dans plus de 120 pays.

Un projet de retour qui soulève de multiples interrogations

Si les jeunes cadres interrogés affirment avoir particulièrement apprécié leur expérience internationale, ils reconnaissent que ce projet convient particulièrement à de jeunes célibataires en début de carrière. Ils considèrent, en revanche, le modèle social français comme mieux adapté à la phase suivante de la vie, notamment dans la perspective de fonder une famille. Il y a ainsi, en filigrane, une reconnaissance du fait que la France offre de solides atouts pour cette nouvelle étape de vie, tels que des congés favorisant un meilleur équilibre de vie, une protection sociale garantie, un accès plus abordable et économique à l'éducation, une plus grande facilité pour devenir propriétaire, etc.

Cependant, bien que la majorité prenne de manière claire et assumée la décision de rentrer en France, généralement pour des raisons familiales (retrouver sa famille, fonder la sienne), le retour se révèle souvent complexe et soulève de multiples interrogations, tant sur le plan personnel que professionnel.

“ On a finalement la nationalité qui est là, et on se dit : OK, maintenant on peut choisir de partir. Et c'est là qu'on s'est dit : on aimerait bien retourner en Europe, pour la proximité avec la famille. Il y a une chose que l'argent ne peut pas acheter, c'est le temps. C'était le fait de se rapprocher de nos familles pour les voir plus souvent.

Gabriel, homme, 32 ans, directeur commercial, Canada

“ Moi, je serais bien resté. C'est ma conjointe qui, elle, préférerait vivre en Europe. Parce que, mine de rien, même si c'était au Canada, il y a quand même le côté américain qui est là. Et on a passé beaucoup de temps à Montréal. Mais le style de vie ou d'environnement, on préférerait l'Europe. Et puis, il y avait la famille. Mine de rien, la famille qui est restée en France. Donc, on a passé deux ans sans les voir.

Thomas, homme, 30 ans, développeur IT, Canada

Une recherche d'emploi freinée par la distance et la faible valorisation de l'expérience à l'étranger

Une recherche d'emploi souvent effectuée depuis l'étranger

La recherche d'emploi de ces jeunes cadres est souvent anticipée afin de faciliter leur retour en France. Elle est donc généralement activée plusieurs mois avant leur retour, alors qu'ils se trouvent encore à l'étranger.

Pour leur recherche d'emploi depuis l'étranger, ces jeunes cadres se sont appuyés principalement sur les *jobboards* et sur des réseaux sociaux comme

LinkedIn. Cette recherche d'emploi a été facilitée par la conjoncture de la période 2022-2024, avec un fort dynamisme des recrutements de cadres et une compétition accrue pour attirer les talents⁷. Dans ce contexte favorable, leur profil de jeunes diplômés bac +5 bénéficiant d'une première expérience professionnelle était particulièrement apprécié et recherché par les entreprises.

Une recherche d'emploi freinée par la faiblesse de leur réseau professionnel

Bien que les jeunes cadres interrogés n'aient pas rencontré de difficultés majeures pour retrouver un emploi après leur expérience à l'étranger, ils soulignent un enjeu important : la réactivation de leurs réseaux professionnels en France. Cette difficulté est d'autant plus marquée pour ceux ayant passé une longue période à l'étranger ou ayant choisi des destinations éloignées et moins conventionnelles, qui peuvent affaiblir leurs liens avec la France.

Pour ces jeunes professionnels, souvent partis dès le début de leur carrière, leur réseau en France est parfois trop limité ou n'a pas eu le temps de se développer. Dans certains cas, il peut même être devenu

obsolète ou inactif. Quant aux relations établies à l'étranger, elles ne sont pas toujours pertinentes pour une recherche d'emploi en France, bien que certains cadres aient pu décrocher des opportunités grâce à ces contacts.

En revanche, les diplômés issus de filières sélectives, comme les grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, rencontrent moins de difficultés à mobiliser leur réseau. Ils bénéficient d'associations dynamiques d'anciens élèves et d'une forte culture de maintien des contacts professionnels, y compris avec d'autres diplômés ayant suivi un parcours international.

L'expérience à l'étranger est moins valorisée qu'attendu

Durant le processus de recherche d'emploi, seule une minorité de jeunes cadres considère que leur expérience internationale a été véritablement décisive pour retrouver un poste en France. Souvent, et pour leur plus grande déception, la valorisation de leur parcours à l'étranger n'a pas d'impact notable pour faire aboutir les processus de recrutement, surtout en comparaison avec le diplôme, dont l'importance reste considérable pour les recruteurs en France.

“ J'ai été étonné que certaines sociétés françaises auprès de qui j'ai candidaté ne retiennent pas du tout mon profil, même pour des premiers entretiens, surtout sur des postes avec une dimension internationale.

Samuel, homme, 32 ans, responsable commercial, Hong Kong et Japon

“ En France, je trouve qu'on a tendance à vraiment classer un petit peu les gens dans des cases, enfin voilà, si on ne rentre pas dans tels critères pour une fiche de poste, enfin même quand on passe un entretien, si on n'a pas tel diplôme et telle surspécialité, à la limite ce n'est pas possible ; enfin voilà, il faut vraiment calquer au maximum ce qui est décrit en fait dans la fiche de poste.

Mélanie, femme, 34 ans, juriste, Royaume-Uni et Belgique

⁷ Apec, *Prévisions Apec 2024*, avril 2024 ; Id., *Pratiques de recrutement 2024*, mai 2024.

En particulier, alors que les jeunes cadres interrogés considèrent avoir développé de nombreuses compétences transversales (*soft skills*) durant leur expérience internationale (débrouillardise, adaptation, autonomie, ouverture, résilience, intelligence interculturelle, etc.), il semble difficile de les faire valoir auprès des recruteurs. Pour ces derniers, la plus-value de l'expérience internationale se limite le plus souvent à la pratique courante de l'anglais ou d'une langue étrangère additionnelle.

“ À la base, je pensais vraiment que ça serait un plus, que les recruteurs penseraient que ça ouvre l'esprit, que ça enseigne une autre adaptabilité, patience, etc. Pas du tout, vraiment zéro. La seule question, c'est en gros... Ah oui, c'est dur de travailler au Japon, c'est vrai, la culture de travail est très différente. Donc, vous savez vous adapter, mais bon, en soi, tout le monde sait s'adapter.

Morgane, femme, 29 ans, ingénieure agronome, Japon

“ J'ai rencontré plein de gens et du coup je me suis fait plein de compétences sociales qui vont forcément me servir quand je vais arriver. Et en fait, en arrivant, je me rends compte que, malgré les efforts que j'ai pu faire, ça ne prend pas forcément, il n'y a pas forcément ce retour en face.

Valentin, homme, 24 ans, risk manager, Irlande

Une partie des jeunes cadres interrogés estiment même avoir été victimes de représentations ou de stéréotypes négatifs associés par les recruteurs à leur lieu de mobilité, qui peut ainsi être plus ou moins facile à valoriser (par exemple des destinations assimilées aux loisirs comme la Thaïlande).

Certains jeunes cadres font enfin état d'une certaine méfiance de recruteurs face à leur profil, notamment quant à leur pérennité dans l'entreprise. Malgré la forte dimension personnelle souvent sous-jacente à leur retour, ils peuvent être suspectés de n'être que de passage en France, et susceptibles de repartir rapidement à l'étranger.

“ Le point qui rebutait un peu souvent, c'était : mais qui me dit que, finalement, Paris cela ne va pas vous plaire et que vous n'allez pas repartir dans six mois.

Enora, femme, 25 ans, agente commerciale, île Maurice et Espagne

La recherche d'emploi s'accompagne de concessions pour faciliter le retour

Ces difficultés pour valoriser l'expérience internationale, associées aux contraintes personnelles du retour en France, favorisent une approche souple de la recherche d'emploi. L'impératif est d'abord de concrétiser, faciliter et sécuriser le retour. Ainsi, une partie des cadres interrogés acceptent certaines concessions, qui peuvent aussi bien concerner le

salaire, les conditions de travail, que la position hiérarchique ou encore le contenu du poste. Pour certains, la logique est même parfois d'accepter de reculer pour mieux sauter, avec une priorité accordée au fait d'être en poste, quitte à se remettre en recherche active d'emploi plus tard, une fois réinstallés ou réaccoutumés à la France.

Le changement d'emploi s'effectue dans le climat complexe du retour

Une réadaptation multifactorielle dans trois sphères de vie

Au-delà de la recherche d'emploi en elle-même et de ses difficultés sous-jacentes, la phase de retour constitue un défi pour presque tous les jeunes cadres sur beaucoup d'autres plans. Elle est souvent perçue comme un second choc culturel bien plus intense que celui vécu lors de leur installation dans le pays étranger. En particulier, ils ne s'attendent pas aux difficultés liées à la réintégration et ne mesurent pas l'ampleur des transformations vécues à l'étranger. Aussi le retour dans leur pays d'origine paraît-il aller de soi et n'est-il pas toujours assez anticipé.

Rétrospectivement, plusieurs cadres rapportent avoir ressenti un vide, accentué par un climat français jugé morose. Dans tous les cas et quelle que soit leur situation, le retour implique une période d'adaptation, un tournant à négocier.

Le retour concentre des problématiques touchant à trois dimensions de vie : organisationnelle, professionnelle et sociale. D'après les jeunes cadres, la recherche d'un logement constitue le point d'orgue des préoccupations. Condition *sine qua non* de la

réintégration professionnelle, trouver un nouveau foyer s'apparente parfois à un parcours du combattant semé d'obstacles : impossibilité d'anticiper la recherche depuis l'étranger, difficulté à faire valoir ses revenus issus d'un autre pays, absence de CDI, situation de période d'essai ou de recherche d'emploi, obligation, vécue comme infantilisante, de recourir à des proches comme garants, etc.

“ Une autre dimension, bien sûr, c'est tout ce qui est du ressort psychologique pur, c'est-à-dire les ressorts internes à l'individu. Ça va être effectivement des phases de questionnement, de doute, de peur, d'angoisse, d'appréhension, parfois de dépression, parce qu'effectivement, tout est à nouveau à remettre en place dans une construction identitaire nouvelle. Finalement, l'identité que j'ai acquise, il va falloir encore que je la remette en jeu, en cause, pour m'adapter au nouveau contexte.

Expert en expatriation

Avec une charge émotionnelle forte

Les six premiers mois du retour représentent une période de transition intense pour les jeunes cadres, qui doivent mobiliser beaucoup d'énergie pour relever plusieurs défis simultanément. Cette phase les amène parfois à comparer leur pays d'origine avec celui qu'ils viennent de quitter, ce qui peut surprendre, voire agacer leur entourage, qui ne perçoit pas toujours pleinement la richesse de leur expérience internationale, la réduisant parfois à une simple parenthèse agréable.

Mais, s'il peut exister un décalage temporaire, notamment lorsque les amis ont évolué dans leur vie personnelle (couple, enfants, etc.), cette période

permet aussi d'explorer de nouvelles opportunités et de se réinventer avec un regard enrichi par l'expérience à l'étranger. Cette transition concerne également la découverte d'un nouvel environnement professionnel en France, avec son lot de surprises et parfois de désillusions.

“ Quand on rentre de l'étranger, les gens sont dans leur quotidien, ils sont dans leurs habitudes et ils ont parfois du mal à s'intéresser à ce que vous avez pu vivre à l'étranger et à l'expérience que vous pourriez leur transmettre ou partager avec eux.

Responsable d'une association d'expatriés

¹ Apec, Baromètre des pratiques de recrutement des cadres 2024, mai 2024.

Après l'expérience internationale, la vie professionnelle en France peut susciter certaines frustrations

Des jeunes cadres plutôt satisfaits de leur nouvelle expérience professionnelle

Si la prise d'un nouveau poste en France s'effectue dans un contexte compliqué de réadaptation, la grande majorité des jeunes cadres de retour de mobilité internationale affirment en être globalement satisfaits à l'issue de leur recherche d'emploi. Malgré la charge émotionnelle liée au choc du retour, les jeunes cadres sont fiers d'avoir réussi à se réinsérer professionnellement en France. Leur expérience dans un autre pays les rend aussi lucides sur les avantages spécifiques de la France, notamment en matière de conditions de travail (stabilité des contrats, congés, etc.).

“ Les avantages d'être en France, c'est tous les avantages sociaux, la mutuelle, les trucs et machins, mais surtout les vacances, les RTT. Moi qui n'en avais jamais eu, je suis passée d'avoir 22 jours de vacances, parce qu'en Espagne ils ne sont pas très généreux, à avoir 48 jours de vacances RTT. C'était plus du double.

Clémence, femme, 30 ans, responsable RH, Brésil et Espagne

Des frustrations associées à certains aspects de la culture du travail en France

Si les jeunes cadres interrogés n'ont pas rencontré d'importantes difficultés pour retrouver un poste en France et s'ils sont globalement satisfaits de leur nouvel emploi, ils évaluent souvent leur poste actuel, voire plus généralement le monde de l'entreprise en France, en fonction de leur expérience à l'étranger. Cette attitude comparatiste, parfois systématique ou excessive, peut être une source de frustration. Elle est parfois vécue ou perçue de l'extérieur comme la nostalgie d'une expérience « dorée » avec plus de liberté et d'autonomie dans leur travail et la sensation d'avoir évolué alors dans un contexte plus ouvert et dynamique, riche de possibilités.

Un des principaux décalages, surtout mentionné par ceux qui ont vécu dans des pays de culture anglo-saxonne, concerne la culture du management en France. Les jeunes cadres évoquent une certaine rigidité managériale, qui peut se manifester à travers le contrôle des tâches (micromanagement, etc.), la gestion du temps (présentisme, etc.) ou la multiplication des niveaux hiérarchiques. Ces observations sont plus présentes et accentuées en cas de retour dans un type d'entreprise avec une faible ouverture vers l'international.

“ Il n'y a qu'en France que j'ai vu ce phénomène de quand on part à 17 heures, on se sent coupable. Je ne l'ai jamais vu ailleurs qu'en France. Ou quand on arrive à 9 h 30, on se sent coupable. Donc, l'histoire des horaires. Le micromanagement, ça, il n'y a pas dans les autres pays où j'ai travaillé.

Clémence, femme, 30 ans, responsable RH, Brésil et Espagne

Par ailleurs, ces jeunes cadres ont parfois la sensation d'avoir une autonomie réduite par rapport à ce qu'ils ont connu lors de leur expérience internationale. Ils soulignent la prégnance d'une logique de poste plus restrictive en France, qui limite le champ d'action et l'étendue des missions. Les corollaires ressentis par les cadres interrogés sont une progression hiérarchique plus lente ainsi qu'un manque de reconnaissance, qui aboutissent à une motivation fluctuante.

“ Le manque de reconnaissance de mes compétences internationales et les difficultés à me réinsérer dans un tissu professionnel hyper compétitif ont conduit à une forte démotivation, voire à un sentiment d'échec total.

Valerio, homme, 33 ans, juriste, Suisse

L'expérience internationale constitue un enrichissement personnel et professionnel indéniable, mais son impact sur la carrière en France est parfois en deçà des attentes des jeunes cadres. Une meilleure reconnaissance par les entreprises françaises des compétences acquises à l'international pourrait favoriser une intégration plus fluide de ces profils au sein du marché du travail.



10 POINTS CLÉS POUR FACILITER LE RETOUR DE MOBILITÉ INTERNATIONALE DES JEUNES CADRES

Concevoir le retour comme une démarche globale qui allie les aspects personnels et professionnels

- 1** Définir clairement ses objectifs personnels et professionnels du retour
- 2** Prendre en considération l'importance des démarches administratives et les initier avant le retour
- 3** Envisager des ajustements temporaires ou durables de son niveau de vie
- 4** Entamer les recherches d'emploi (plusieurs mois) avant le retour
- 5** Réactiver et solliciter ses réseaux locaux (professionnel et personnel) alors qu'on est encore à l'étranger
- 6** Se rapprocher d'organismes spécialisés pour optimiser sa recherche d'emploi et son projet professionnel
- 7** Identifier en amont les difficultés potentielles et les concessions nécessaires pour une réintégration professionnelle réussie
- 8** S'attendre à ce que son expérience à l'étranger nécessite parfois une mise en valeur pour être pleinement reconnue
- 9** Une fois de retour en France, éviter les comparaisons systématiques avec l'expérience vécue à l'étranger
- 10** Élargir son réseau social en se connectant avec des groupes d'expatriés ou des associations pour faciliter sa réintégration dans son pays d'origine

L'accompagnement Apec

L'Apec dispose d'une offre de services internationale, afin d'accompagner des cadres qui ont des projets de mobilité internationale ou des cadres en mobilité internationale qui souhaiteraient se réinstaller en France. Pour ces derniers, l'Apec propose notamment un webinaire spécifique sur les thèmes « Préparer et réussir son retour d'expatriation » et « Travailler à l'étranger, les bons réflexes (dont anticiper le retour) » → <https://www.apec.fr/candidat.html>

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 »

- > *Cadres seniors*, avril 2025
- > *Rechercher son alternance dans le supérieur (bac +3 et plus)*, mars 2025
- > *Femmes cadres dans le numérique*, février 2025
- > *Carrière des femmes cadres*, février 2025
- > *Primo-insertion dans des métiers de la transition écologique*, février 2025

ISSN 2681-2819 (collection « Trajectoires »)

Mai 2025

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Khadr Hamza, Sylvie Hestin.

Maquette : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

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^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Mai 2025

