

– PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES –

ÉDITION 2015

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2015-63

JUIN 2015

- Bilan de la mobilité professionnelle des cadres en 2014
- Perspectives de mobilité professionnelle des cadres.



– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

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, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, 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).

SOMMAIRE

02	Principaux enseignements
04	Méthodologie
	-
1	BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2014
	-
06	La mobilité professionnelle des cadres au vu du contexte socio-économique de 2014
09	La mobilité externe des cadres
11	La mobilité interne des cadres
15	Les processus de mobilité interne vus par les cadres
21	Les démarches de mobilité externe ou interne engagées par les cadres restés dans la même entreprise
	-
2	PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES
	-
26	Opinion sur la situation professionnelle
33	Les souhaits de mobilité dans les trois ans à venir

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

BILAN DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN 2014

Malgré une croissance économique peu dynamique, le marché est resté créateur d'emplois cadres en 2014

En matière de croissance économique, les années se suivent et se ressemblent, avec un PIB qui en 2014 a seulement progressé de 0,2 %, soit un niveau proche de ceux enregistrés les deux années précédentes. Les principaux moteurs de la croissance (investissement, consommation des ménages, commerce extérieur) n'ont pas été en mesure d'impulser la reprise attendue. Sans regain économique prégnant, l'emploi n'a pas redémarré comme en témoignent les 74 000 destructions d'emplois salariés marchands enregistrées en 2014. En revanche, le bilan s'avère plus positif en ce qui concerne l'emploi cadre puisque le marché reste créateur net d'emplois cadres en 2014. En effet les recrutements de cadres sont repartis à la hausse alors que les sorties (retraite, démission, licenciement), elles, reculaient.

Le taux de mobilité externe reste stable

En 2014, 7 % des cadres ont changé d'entreprise, contre 6 % l'année précédente. Ce changement s'est effectué, dans la majorité des cas, à l'initiative du cadre (52 % des cadres mobiles en externe ont été à l'origine de ce départ contre 50 % en 2013). Parmi les motifs de départ cités, près de la moitié des cadres ont démissionné tandis que 20 % déclarent avoir quitté leur entreprise suite à une rupture conventionnelle. Les licenciements, qu'ils soient économiques ou non, n'ont concerné, quant à eux que 15 % des départs.

La part de cadres mobiles en interne a légèrement progressé

21 % des cadres ont connu une mobilité interne en 2014, soit une proportion en légère progression en un an. Cette part reste, toutefois, relativement stable dans le temps oscillant entre 18 % et 21 % sur la période

2009-2014. Les variations observées sont liées essentiellement aux politiques RH des entreprises. Elles s'expliquent aussi par les changements organisationnels et les restructurations auxquelles ont été confrontés de nombreux cadres au sein de leur entreprise : la moitié des cadres mobiles en interne affirme que leur changement a été consécutif à une restructuration ou une réorganisation de leur entreprise. Ce contexte a eu un impact sur la manière dont se sont déroulées les mobilités internes : seulement 45 % des cadres mobiles en interne déclarent être à l'origine de ce changement professionnel. Néanmoins, seule une minorité de ces mobilités ont été vécues comme étant véritablement imposées par l'employeur avec des cadres déclarant être contraints de les accepter.

Parmi la diversité des mobilités internes possibles au sein d'une entreprise, il faut distinguer les changements de poste *stricto sensu* déclarés par 10 % des cadres, des autres changements tels que les changements de service, de département, d'établissement et les changements conséquents de contenu de poste qui concernent au total 11 % des cadres.

À noter que les taux de mobilité interne comme externe sont similaires selon le genre.

Le processus permettant la réalisation d'une mobilité interne reste peu normé

Les outils de gestion des ressources humaines (entretien annuel, entretien professionnel, bilan de compétence) sont peu utilisés dans le cadre d'une mobilité interne qui reste un processus largement informel. Ainsi, 11 % des cadres ayant effectué une mobilité interne affirment avoir constitué préalablement un dossier de candidature. Seul l'entretien avec le manager est une pratique courante dans les entreprises. Dans une majorité de cas, les RH sont écartées de ce processus. Si l'accompagnement des cadres par de la formation s'avère peu fréquent (23 % des cadres mobiles en interne), les changements en interne s'accompagnent, en revanche, plus souvent d'une évaluation : un peu plus de la moitié des cadres ont été ou vont être concernés par une évaluation permettant de mesurer l'adéquation à leur nouvelle fonction.

L'absence de mobilité n'équivaut pas à une absence de démarche

Les cadres n'ayant pas connu de changement en 2014 ont, pour certains, envisagé une mobilité et engagé des démarches qui ne se sont toutefois pas concrétisées par un changement professionnel au cours de l'année. Ainsi, trois cadres restés dans la même entreprise sur dix étaient « en recherche active » d'un emploi dans une autre entreprise en 2014, soit en sollicitant leurs relations soit en envoyant des candidatures. Quatre cadres restés dans la même entreprise sur dix étaient uniquement « en veille » : ils ont mené des démarches plus « passives » comme la consultation d'offre d'emploi mais sans acte de candidature. Enfin, trois cadres sur dix n'ayant pas changé d'employeur n'ont engagé aucune forme de démarche indiquant qu'ils souhaitaient potentiellement changer d'entreprise.

Les démarches engagées en vue d'une mobilité interne sont plus rares. 13 % des cadres n'ayant connu aucune forme de mobilité (interne ou externe) ont entamé des démarches afin d'évoluer au sein de leur entreprise.

—

PERPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES

—

Près de trois quart des cadres se montrent confiants face à leur avenir professionnel

73 % des cadres se déclarent confiants lorsqu'on les interroge sur leur avenir professionnel, un niveau stable par rapport à celui mesuré l'an dernier. Le fait d'avoir effectué une mobilité externe ou interne au cours de l'année influe positivement sur l'appréciation de l'avenir professionnel.

Près d'un quart des cadres, néanmoins, craignent une période de chômage dans un futur proche. Ce sentiment affecte principalement les cadres occupant un poste dans de petites entreprises, plus souvent touchées par des difficultés économiques que les plus grandes.

Deux tiers des cadres envisagent une mobilité dans les trois ans à venir

Interrogés sur les mobilités envisagées dans les trois ans à venir, les cadres optent spontanément plus largement pour une évolution au sein de leur entreprise actuelle : 44 % d'entre eux pensent à changer de poste dans les trois ans à venir, un niveau stable par rapport à l'an passé ; 39 % songent à changer d'entreprise, une proportion en très légère baisse (-2 points) ; Enfin, 10 % des cadres envisagent de se lancer dans la création d'entreprise. Au total, ce sont plus des deux tiers des cadres qui envisagent, à moyen terme, une mobilité.

Les souhaits de mobilité de la plupart des cadres ont d'ores et déjà donné lieu à des démarches de recherche d'emploi amorcées en 2014. Ainsi, les trois quart des cadres ayant exprimé leurs intentions de changer d'entreprise ou de poste dans leur entreprise ont consulté les annonces d'emploi ou refait leur CV.

Les cadres souhaitant changer d'entreprise sont guidés, pour la majorité d'entre eux, par une insatisfaction ressentie à l'égard du poste actuel (conditions de travail éprouvantes, salaires trop bas, précarité...) et à l'égard de leur entreprise (impossibilité d'évoluer, entreprise en difficulté). De leur côté, les cadres souhaitant évoluer au sein de leur entreprise, envisagent cette mobilité afin de faire avancer leur carrière professionnelle par le biais d'un développement de compétences ou l'augmentation de leur rémunération. ●

– MÉTHODOLOGIE –

Le champ de l'étude

La population étudiée correspond aux cadres du secteur privé.

Dans la mesure où cette étude a pour objectif d'étudier les mobilités professionnelles des cadres (mobilité interne, mobilité externe,...), les jeunes diplômés en recherche d'un premier emploi et les cadres sans emploi n'ont pas été pris en compte.

Le questionnaire

Un questionnaire électronique a permis d'interroger 3 000 cadres issus d'un panel externe de cadres.

Les cadres qui étaient en emploi au 31 décembre 2014 ont été interrogés sur leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2014 (même poste occupé tout au long de l'année, changement de poste dans la même entreprise, intégration d'une nouvelle entreprise). Les cadres restés dans la même entreprise sans

changer de poste ont également été interrogés sur d'autres changements qui auraient pu intervenir au cours de l'année : changement d'établissement ou de service, changement de lieu de travail et changement du contenu de leur poste.

Ce questionnaire a également permis d'interroger les cadres sur leurs perspectives de mobilité professionnelle dans les trois ans à venir : changement d'entreprise ou changement de poste au sein de leur entreprise.

Représentativité

Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

Les résultats sont donc représentatifs de la population des cadres en France sur le plan de l'âge et du sexe. ●



1

– BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2014 –

- 06 La mobilité professionnelle des cadres au vu du contexte socio-économique de 2014
- 09 La mobilité externe des cadres
- 11 La mobilité interne des cadres
- 15 Les processus de mobilité interne vus par les cadres
- 21 Les démarches de mobilité externe ou interne engagées par les cadres restés dans la même entreprise

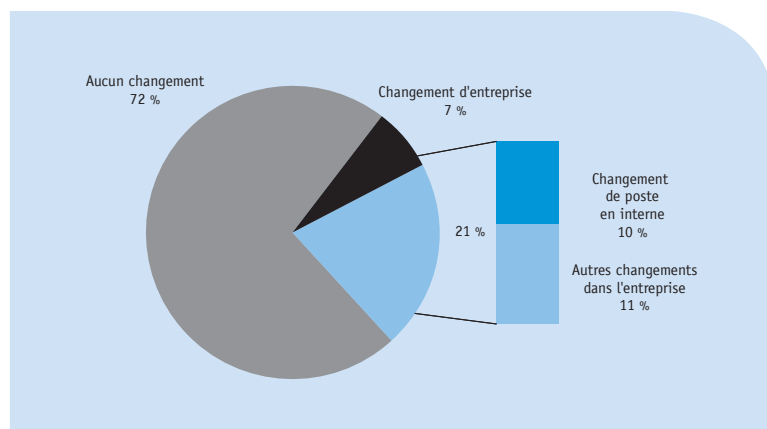
- LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES AU VU DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE 2014 -

- EN 2014, LA MOBILITÉ A CONCERNÉ UN PLUS GRAND NOMBRE DE CADRES

Parmi les cadres qui étaient en poste au 31 décembre 2014, 28 % ont effectué une mobilité au cours de l'année (contre 24 % en 2013) :

- 7 % des cadres ont changé d'entreprise,
- 10 % ont changé de poste dans leur entreprise,
- 11 % ont connu un autre changement dans leur entreprise (changement de département ou de service, d'établissement, de contenu de poste en grande partie) (**figure 1**).

- Figure 1 - Répartition des cadres en poste selon leur situation professionnelle en 2014



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Tableau 1 - Évolution du produit intérieur brut et de ses principales composantes en 2014

PIB	+ 0,2 %
FBCF	- 1,2 %
dont FBCF des entreprises	+ 2,0 %
Dépenses de consommation des ménages	+ 0,6 %
Exportations	+ 2,4 %
Importations	+ 3,9 %
Contributions du commerce extérieur (en point)	- 0,5

Source : Insee, Informations Rapides, Mai 2015

À noter que les taux de mobilité tant externe qu'interne sont similaires selon le genre.

- LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EST RESTÉE FAIBLE EN 2014

En matière de croissance économique, les années se suivent et se ressemblent. Depuis 2011, dernière année de franche croissance, le PIB hexagonal oscille entre stagnation et très faible progression. 2014 n'a pas échappé à la règle avec un PIB qui a seulement progressé de 0,2 % soit un niveau proche de ceux enregistrés en 2012 et en 2013. Il faut noter que la France est sortie début 2013 d'une courte période de récession. L'économie française s'est donc enfermée dans une atonie qui semble s'imposer peu à peu comme la norme. Engagée dans un mouvement « au long cours » de résorption des déficits publics et de la dette publique, la France ne paraît pas en mesure, pour l'instant, de retrouver rapidement le chemin de croissance d'avant 2008. Ses principaux moteurs tournent au ralenti. Si la consommation des ménages a retrouvé un peu de souffle (+0,6 % contre +0,3 % en 2013), la progression reste insuffisante pour impulser une nouvelle dynamique de l'économie. De la même manière, le commerce extérieur n'a pas été en mesure de la soutenir malgré le fort rebond des exportations liées à l'aéronautique à la fin de l'année. Quant à l'investissement formalisé par la FBCF¹, il a nettement reculé (-1,2 %) sous l'effet, d'une part des restrictions budgétaires dans l'administration, et d'autre part de la chute des investissements dans l'immobilier et par les collectivités territoriales. À noter toutefois des conditions plus favorables pour les entreprises pouvant laisser espérer une amélioration de la situation économique : la baisse des taux d'intérêt permettant de financer à moindre coût les investissements et l'affaiblissement de l'euro permettant d'être plus compétitif et d'exporter plus facilement (**tableau 1**).

1. Formation Brute de Capital Fixe

LES DESTRUCTIONS D'EMPLOIS ONT PERDURÉ EN 2014 DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Sans regain économique prégnant, l'emploi peine à redémarrer. En 2014, 74 000 emplois salariés marchands ont ainsi été détruits soit un recul de 0,5 % sur un an, selon les estimations de l'Insee. L'an dernier à pareille époque, on recensait quelque 65 000 destructions d'emplois salariés. Le secteur de la construction a été le plus affecté en perdant près de 50 000 postes en un an (-3,5 %). La sphère industrielle n'a pas été en capacité, également, de stopper l'hémorragie avec près de 38 000 emplois salariés détruits. Seules les activités de services ont tiré leur épingle du jeu, grâce notamment à l'intérim, et peuvent se prévaloir de plus de 28 000 créations d'emplois salariés durant la période (tableau 2).

LA PHASE DE RATTRAPAGE POUR LES RECRUTEMENTS DE CADRES S'EST AMORCÉE EN 2014

Après le décrochage observé en 2013 et un recul de 10 % des recrutements de cadres, le marché de l'emploi cadre a retrouvé des couleurs en 2014 avec des embauches en hausse de 4 % (169 600 recrutements), insuffisantes toutefois pour retrouver le niveau des recrutements observé en 2012 (180 900) (figure 2). Cette dynamique retrouvée doit être nuancée. En effet, elle s'apparente plutôt à une phase de rattrapage après le trou d'air de 2013. S'agissant des promotions internes au statut de cadre, elles ont, pour la seconde année consécutive, enregistré un recul et s'établissent désormais à 40 000 (contre 48 100 deux ans plus tôt). Toutefois, les sorties de cadres de l'entreprise (démissions, licenciements, départs à la retraite) se sont inscrites en retrait (-4 %). Grâce à la hausse des recrutements et à la baisse des sorties, le marché reste créateur net d'emplois cadres en 2014 avec 26 100 postes créés. La population cadre a ainsi progressé de +0,9 % en 2014 contre +0,5 % en 2013.

– Tableau 2 –

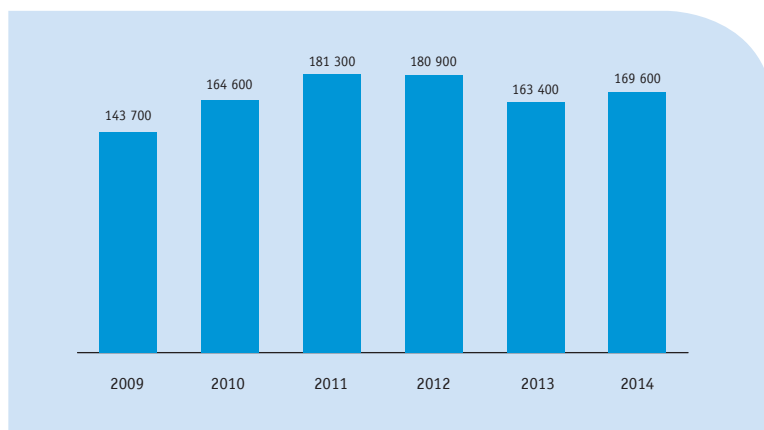
Emploi salarié dans le secteur marchand à fin 2014

	Effectifs salariés à fin 2014	Évolution sur un an en volume	Évolution sur un an en %
Industrie	3 141 300	-37 700	- 1,2
Construction	1 346 400	-49 500	- 3,5
Commerce	2 989 800	-14 900	- 0,5
Service	8 335 800	28 100	+ 0,3
Ensemble	15 813 300	-74 000	- 0,5

Source : Insee, Informations Rapides, Estimations d'emploi, Mars 2015.

– Figure 2 –

Évolution des recrutements de cadres dans le secteur privé



Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2015

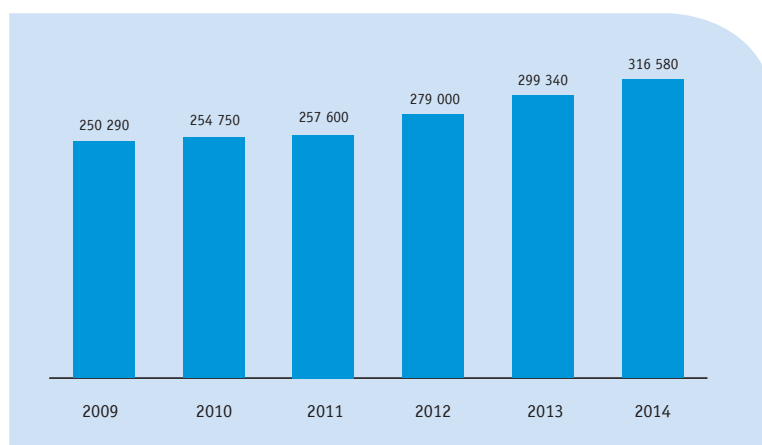
LE NOMBRE DE CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI A CONTINUÉ DE S'ACCROÎTRE

Même si le climat des affaires s'est amélioré en fin d'année avec des acteurs économiques qui ont bénéficié du contre-choc pétrolier et de la dépréciation de l'euro, la faiblesse de la dynamique économique à l'œuvre n'a pas permis de résorber un chômage de masse, et ce, d'autant que la hausse de la population active s'est poursuivie. Ainsi à fin décembre 2014, 5,3 millions de demandeurs d'emploi étaient inscrits à Pôle emploi, un volume en progression de 6 % sur 12 mois. Même si les entreprises ont été plus enclines à investir et à recruter des cadres en 2014, le nombre

des demandeurs d'emploi a également progressé (+6 % sur un an) et dépasse le seuil des 300 000 (**figure 3**). Cette hausse est néanmoins moins importante que celles relevées les deux précédentes années, mais elle est un peu plus prononcée pour les cadres quinquagénaires, notamment ceux âgés de 50 à 54 ans (+7 %). Il faut aussi souligner que la part des demandeurs d'emploi cadre de longue durée (au chômage depuis au moins 12 mois) reste importante (39 % au 31/12/2014).

Les cadres âgés de 50 ans et plus demeurent les plus affectés par le chômage et représentent un peu plus du tiers des demandeurs d'emploi cadre. Ce sont également ceux qui sont les plus concernés par un chômage de longue durée : plus de la moitié d'entre eux ont perdu leur poste depuis au moins un an. ●

– Figure 3 –
Évolution du nombre de demandeurs d'emploi cadre (DEFM - Stock)



Source : Dares, Pôle emploi 2015

– LA MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES –

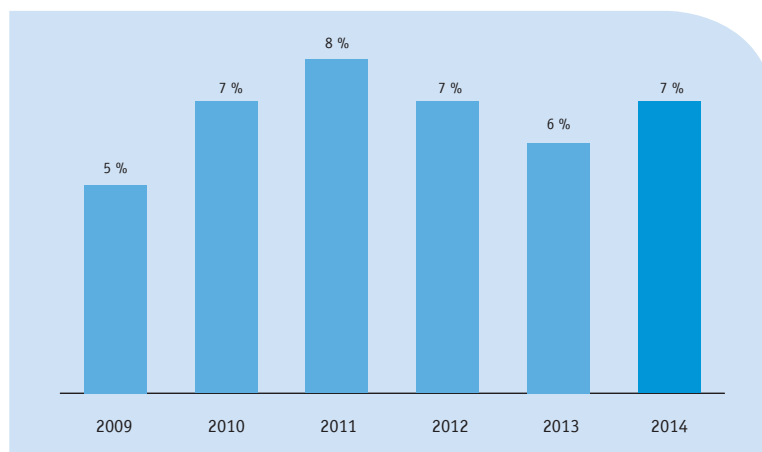
– LE TAUX DE MOBILITÉ EXTERNE EST RESTÉ RELATIVEMENT STABLE

En 2014, la part des cadres ayant changé d'entreprise s'est établie à 7 % soit un point de plus que celui observé en 2013 (**figure 4**). Cette part représente le taux de mobilité externe des cadres. La mobilité externe est rythmée par le contexte économique et ses inflexions conjoncturelles. Ainsi les phases de rebond économique, comme en 2010 et 2011, se sont accompagnées d'une hausse du taux de mobilité avec des entreprises mettant à profit un climat des affaires porteur et bénéficiant d'une meilleure visibilité pour recruter en externe de nouvelles compétences. Les cadres, de leur côté, sont également plus enclins à changer d'employeur lorsque la conjoncture est favorable. À l'inverse, l'épisode récessif de 2009 a débouché sur une forte contraction du taux de mobilité externe. Depuis 2012, l'économie française se caractérise par une croissance économique étonnamment oscillant entre +0,2 % et +0,7 %. Cette atonie qui perdure depuis trois ans n'est pas sans conséquence sur le taux de mobilité externe qui s'est établi entre 6 % et 7 %. Enfin le taux de mobilité externe ne diffère pas entre les hommes cadres et les femmes cadres.

– DANS PLUS DE LA MOITIÉ DES CAS, LES DÉPARTS SONT À L'INITIATIVE DES CADRES

Les circonstances de changement d'entreprise ont peu évolué d'une année à l'autre. En effet, la part des cadres ayant intégré directement leur nouvelle entreprise, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage, est quasiment identique à celle mesurée un an auparavant, à savoir 62 %. Les cadres sont, en revanche, un peu plus souvent à l'initiative du change-

– Figure 4 –
Évolution de la part des cadres qui ont changé d'entreprise au cours de l'année



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

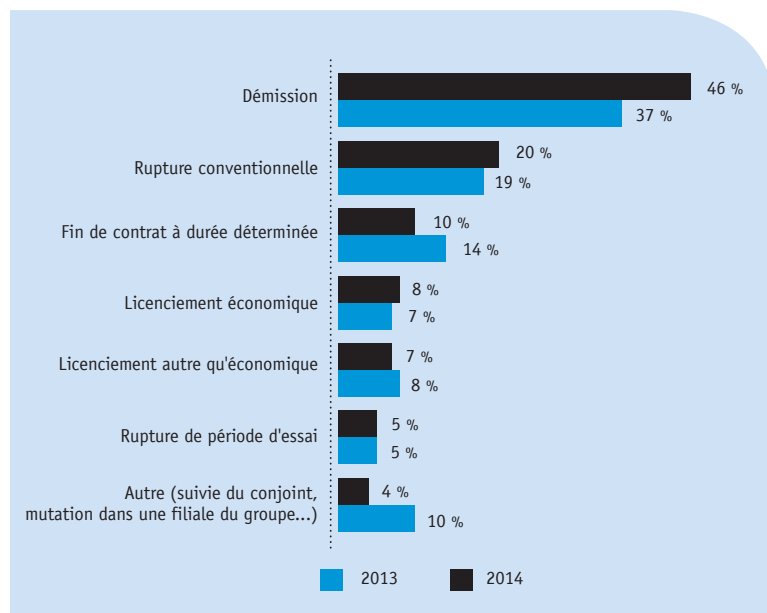
ment d'entreprise qu'ils ne l'étaient en 2013 (52 % contre 50 %) (**tableau 3**). On observe aussi un quasi *statu quo* pour les départs ayant donné lieu à une concertation entre le cadre et leur précédent employeur. Ces départs concertés recouvrent des réalités hétérogènes avec un rapport de force qui peut tantôt être en faveur du cadre tantôt en faveur de l'entreprise.

– Tableau 3 –
Circonstances de départ de l'entreprise précédente (en %)

	2013	2014
À l'initiative de l'entreprise	23	20
À votre initiative	50	52
De façon concertée	27	28
Total	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Figure 5 -
Motifs de départ de l'entreprise précédente



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Tableau 4 -
Part des cadres ayant intégré une nouvelle entreprise selon l'âge (en %)

	2013 (%)	2014 (%)
Moins de 30 ans	12	18
30 à 39 ans	7	9
40 à 49 ans	5	5
50 ans et plus	3	3
Ensemble	6	7

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

L'examen des motifs de départ de l'entreprise précédente confirme que les cadres mobiles en externe ont plus souvent été moteurs de leur changement en 2014 qu'en 2013. Dans 46 % des cas, ils ont quitté leur ancien employeur à la suite d'une démission (en principe à leur initiative) contre 37 % un an auparavant. Cela reste toutefois inférieur à ce qui était ob-

servé en 2012 où la démission prévalait dans 50 % des départs. Parallèlement, la rupture conventionnelle² entre cadres et employeurs s'impose désormais comme la deuxième modalité de départ et est en constante progression d'une année sur l'autre. Elle devance les licenciements qu'ils soient économiques ou pas. Ces derniers, malgré un contexte économique toujours délicat, n'ont pas progressé et sont à l'origine, comme en 2013, de 15 % des changements d'entreprise (figure 5).

IL EXISTE UNE RELATION ÉTROITE ENTRE LA MOBILITÉ EXTERNE ET L'ÂGE

La mobilité externe marque plus fortement les débuts de carrière professionnelle. Cette relation étroite entre l'âge et le changement d'entreprise, reflet du fonctionnement du marché, se vérifie chaque année chez les cadres âgés de moins de 30 ans, ceux les plus nombreux en proportion à avoir changé d'entreprise en 2014 (18 % contre 7 % toutes tranches d'âge confondues). Ceux-ci ont été les premiers bénéficiaires de l'amélioration du marché de l'emploi cadre en 2014 (tableau 4). Ces jeunes cadres (ayant en général entre 1 et 5 ans d'expérience professionnelle) sont en effet en quête d'une expérience professionnelle riche et variée. En changeant d'entreprise, ils donnent souvent un coup d'accélérateur à leur carrière en obtenant un poste avec un périmètre de responsabilité plus étoffé synonyme d'une meilleure rémunération et de conditions d'emploi améliorées. Ils occupent également plus souvent des emplois temporaires lorsqu'ils démarrent leur vie professionnelle, les contraignant à changer d'employeur pour retrouver un poste. A contrario, plus on avance dans l'âge et moins ils sont enclins à quitter leur poste et leur entreprise. En outre, passé le cap des 45 ans, les possibilités de changement de poste s'amenuisent pour les cadres dits seniors, les recruteurs accordant leur préférence pour des cadres plus jeunes et ayant déjà de l'expérience, mais pas trop : 54 % des recrutements réalisés en 2014 ont bénéficié aux cadres ayant 1 à 10 ans d'expérience³.

2. Introduction de la procédure de rupture conventionnelle en 2008 par la loi dite de « modernisation du marché du travail ».

3. Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2015

– LA MOBILITÉ INTERNE DES CADRES –

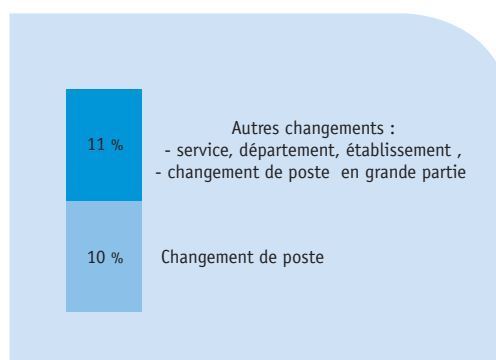
– LA MOBILITÉ INTERNE A PLUSIEURS FACETTES

La mobilité interne ne se résume pas à un changement de poste *stricto sensu* mais présente différentes facettes et acceptions selon les cadres concernés. Au-delà du changement de poste, elle peut revêtir différentes formes : un changement d'établissement s'accompagnant ou pas d'une mobilité géographique, un changement de service et/ou de département. En outre, certains cadres tout en ayant le sentiment d'occuper toujours le même poste ont vu leur périmètre de missions sensiblement évoluer (attribution de nouvelles responsabilités, prise en charge de nouveaux projets, attribution d'un nouveau périmètre géographique...). À titre d'exemple, un cadre commercial peut se voir proposer une nouvelle zone de prospection géographique entraînant un changement de clientèle et une approche commerciale différente. Ces changements de contenu de poste « en grande partie » peuvent être véritablement assimilés à une mobilité interne tant la frontière avec un changement de poste *stricto sensu* est ténue. Ces différents types de changements internes ne sont pas exclusifs et peuvent se cumuler. Ainsi, 59 % des cadres ayant changé de poste *stricto sensu* en interne ont concomitamment changé de service et/ou de département et 23 % sont désormais en poste dans un nouvel établissement.

Plus globalement, en cumulant les différents types de mobilité interne (changement de poste, changement de contenu poste « en grande partie », changement d'établissement, changement de service et/ou de département), plus de deux cadres sur dix (**figure 6**) ont été concernés par une mobilité interne en 2014 soit une part légèrement plus élevée qu'un an auparavant (18 %).

Enfin, les taux de mobilité interne sont identiques entre hommes et femmes cadres. On peut, toutefois, noter que la part des femmes cadres ayant changé de poste (11 %) est supérieure à celle des hommes cadres (9 %). De leur côté, les hommes cadres ont plus souvent été concernés par d'autres changements internes (12 %) que leurs homologues féminines (10 %).

– Figure 6 –
Les mobilités internes des cadres en 2014



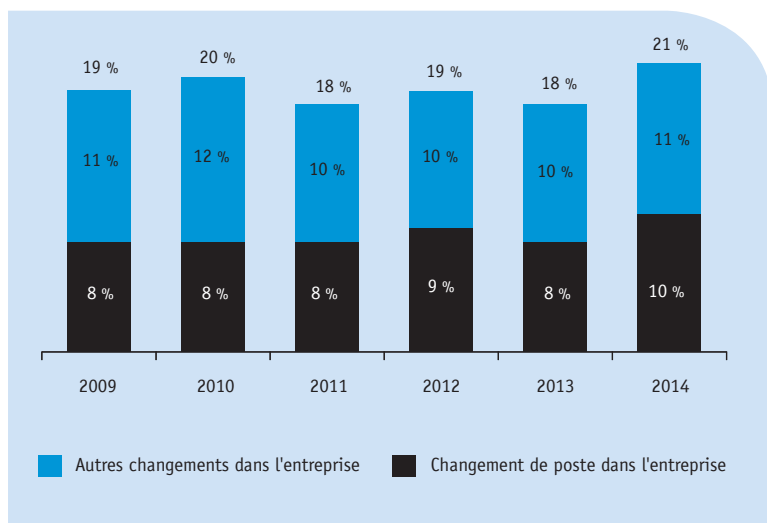
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

—
L'ÉVOLUTION DE LA MOBILITÉ INTERNE EST RELATIVEMENT STABLE DANS LE TEMPS
 —

Si le taux de mobilité interne a connu une légère progression en 2014, la proportion de cadres ayant connu un changement interne évolue peu au fil des ans. Elle a oscillé de 18 % à 21 % entre 2009 et 2014 (figure 7). Cette relative stabilité prévaut quel que soit le type de changement interne considéré. Ainsi la part des cadres ayant changé de poste en interne évolue dans une fourchette comprise entre 8 % et 10 % ces dernières années. De la même manière, la proportion des cadres ayant connu un autre changement (établissement, service et ou départe-

4. Source : Baromètre Santé Bien Être en entreprise, Chiffres clés 2013, Malakoff Médéric.
 5. Source : DARES Analyses, Conditions de travail, Juillet 2014.

— Figure 7 —
Part des cadres ayant connu un changement dans leur entreprise au cours de l'année



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

ment, changement de contenu de poste « en grande partie ») concerne, selon les années, entre 10 % et 12 % des cadres en poste. En effet, la mobilité interne, quelle que soit la nature du changement considéré, ne dépend pas directement de fluctuations d'ordre conjoncturel. Elle est, en revanche, directement liée aux politiques RH mises en place dans les entreprises dans le cadre de la gestion de l'évolution professionnelle, ou de changement d'organisation de l'entreprise.

—
LES CHANGEMENTS INTERNES RIMENT AVEC RESTRUCTURATION ET RÉORGANISATION
 —

Les mobilités internes peuvent être impulsées par les changements organisationnels et les restructurations qui rythment l'évolution de certaines entreprises, notamment celles de plus de 500 salariés⁴. En effet, les entreprises s'adaptent en continu aux multiples enjeux auxquels elles ont à faire face. Elles sont ainsi confrontées à des enjeux économiques et cherchent constamment à accroître leur productivité (économies d'échelle à réaliser, masse critique à atteindre...) afin de rester compétitives sur leur marché. Elles cherchent aussi à mettre en place des organisations internes plus souples et réactives, tout en prenant en compte les évolutions technologiques. Selon la DARES⁵, 14 % des salariés ont connu une restructuration en 2013 (contre 11 % en 2005) et 21 % des salariés ont vu leur environnement de travail fortement perturbé par un changement d'organisation (contre 17 % en 2005). Ce mouvement de fond qui ne semble pas devoir s'interrompre n'est pas sans conséquence sur la mobilité interne des cadres. Ainsi en 2014, 38 % des cadres ayant changé de poste affirment que ce changement est consécutif à une restructuration ou à une réorganisation (contre 34 % un an auparavant). Si l'on considère les autres types de mobilité interne (changement d'établissement, de service et/ou de département, changement de contenu de poste « en grande partie »), ils font suite à une réorganisation ou à une restructuration dans 57 % des cas (tableau 5).

UNE MINORITÉ DE CHANGEMENTS SONT RÉELLEMENT IMPOSÉS

Si les changements internes sont, dans la majorité des cas (55 %), initiés par l'entreprise, et ce, quel que soit le type de mobilité considéré, moins de quatre sur dix sont réellement imposés par l'entreprise, avec des cadres déclarant être contraints de les accepter. La mobilité interne est le plus souvent imposée aux cadres ayant changé d'établissement, de service et/ou de département ou ceux ayant connu un changement « en grande partie » de contenu de poste. Ces changements font plus fréquemment suite à une restructuration et une réorganisation de l'entreprise. À l'inverse, les changements de poste *stricto sensu* sont bien moins souvent imposés aux cadres (27 %) ([tableau 6](#)).

L'INTENSITÉ DE LA MOBILITÉ INTERNE DÉPEND DE LA TAILLE D'ENTREPRISE

Assez logiquement, les possibilités de mobilité interne varient fortement selon la taille de l'entreprise. Quelle que soit la nature des changements internes considérés, plus la taille de l'entreprise est importante et plus la part des cadres ayant été concernés par une mobilité interne s'accroît. Dans les entreprises employant 1 000 salariés et plus, 27 % des cadres ont connu un changement en interne soit deux fois plus que dans les PME de moins de 50 salariés (13 %) ([tableau 7](#)).

–Tableau 5–
Part des cadres ayant connu un changement en interne selon la nature et les circonstances du changement (en %)

	Changement de poste en interne	Autres changements en interne	Ensemble des mobilités internes
Restructuration / réorganisation	38	57	47
Pas de restructuration / réorganisation	62	43	53
Ensemble	100	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

–Tableau 6–
Part des cadres ayant connu un changement imposé par l'entreprise sans possibilité de le refuser (en %)

Changement de poste en interne	27
Autres changements en interne	52
Ensemble des mobilités internes	39

Source : Apec, enquête Mobilité 2015



27 % des changements de poste en interne initiés par l'entreprise ont été imposés aux cadres sans qu'ils aient la possibilité de refuser.

–Tableau 7–
Mobilités internes en 2014 des cadres selon la taille de l'entreprise (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 50 salariés	6	7	13	87	100
50 à 249 salariés	8	13	21	79	100
250 à 999 salariés	10	14	24	76	100
1 000 salariés et plus	14	13	27	73	100
Ensemble	10	12	22	78	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

De la même manière lorsque l'on considère uniquement la part des cadres ayant connu un changement de poste *stricto sensu*, cette dernière est systématiquement plus élevée dans les plus grandes structures. En toute logique, la palette des opportunités peut être extrêmement large dans ce type d'entreprises : promotion hiérarchique, changement de métier, changement d'établissement s'accompagnant d'une mobilité géographique et/ou internationale, nouveaux projets et nouvelles missions....

LES CADRES LES PLUS ÂGÉS SONT LES MOINS MOBILES EN INTERNE

L'âge n'est pas sans influence sur la mobilité interne. Dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, ce sont les cadres âgés de moins de 40 ans qui sont les plus concernés par un changement interne. À l'inverse, les cadres âgés de 50 ans et plus, et à un degré moindre ceux âgés de 40 à 49 ans, sont les plus nombreux en proportion à n'avoir connu aucun changement (**tableau 8**). •

– Tableau 8–

Mobilités internes en 2014 des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus selon l'âge

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 30 ans	16	13	29	71	100
30 à 39 ans	16	19	35	65	100
40 à 49 ans	13	11	24	76	100
50 ans et plus	11	12	23	77	100
Ensemble	14	13	27	73	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

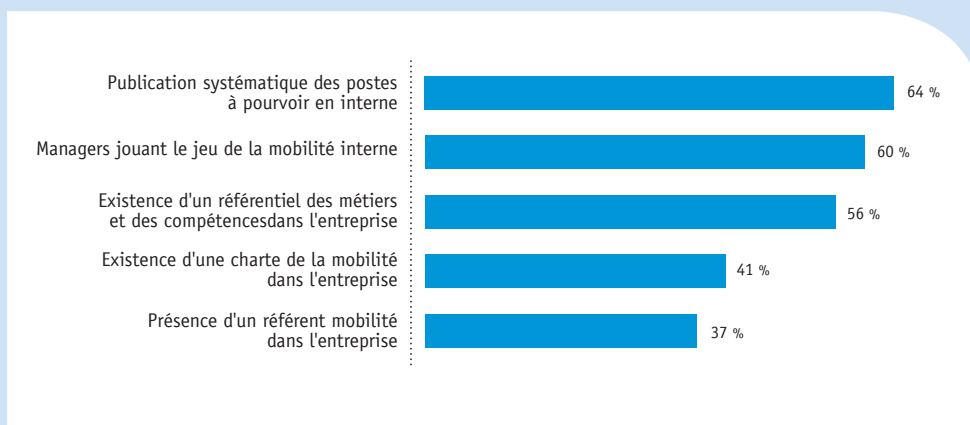
– LES PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE VUS PAR LES CADRES –

– MOBILITÉ INTERNE ET ENTREPRISE –

Les entreprises ont une propension plus ou moins grande à favoriser la mobilité interne avec des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines qui ne revêtent pas les mêmes contours d'une structure à l'autre. Certaines entreprises, souvent les plus grandes, ont institué des mesures et des outils visant à anticiper et à favoriser l'évolution interne des emplois et des compétences. Dans ces entreprises, la mobilité interne est véritablement « pro active », étant la traduction d'un processus élaboré sur le long terme destiné (...) à anticiper les changements touchant les métiers et l'organisation de l'entreprise et très souvent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. D'autres entités, en revanche, n'utilisent la mobilité interne que de façon ponctuelle et pour répondre à un besoin immédiat (une vacance de poste suite à un départ non planifié par exemple). Dans ces entreprises, la mobilité est qualifiée de « réactive »⁶.

Les cadres ont été amenés à se prononcer sur le positionnement de leur entreprise en matière de mobilité interne. Ces derniers, qu'ils aient ou non connu un changement interne en 2014, considèrent à une large majorité (60 %) que la mobilité interne ne constitue pas une réelle priorité dans leur entreprise. Et s'ils affirment, dans les deux tiers des cas, que leur entreprise publie systématiquement les postes à pourvoir en interne, une minorité de cadres interrogés déclarent pouvoir s'appuyer sur un référent mobilité voire disposer d'une charte de la mobilité interne dans leur entreprise. En revanche, ils estiment majoritairement que leurs managers n'entravent pas les mouvements internes et laissent bouger les collaborateurs qui le souhaitent. Enfin, ils estiment dans 56 % des cas pouvoir disposer, au sein de leur entreprise, d'un référentiel des emplois et des compétences (figure 8). Toutefois, les passerelles entre les métiers présents dans l'entreprise ne sont pas toujours identifiées par le département RH : elles ne le sont que partiellement selon 41 % des cadres voire « pas du tout » pour 30 % d'entre eux. Enfin, le passage d'un métier à un autre est rarement effectif selon 57 % des cadres en poste...

– Figure 8 –
Dispositifs présents dans l'entreprise selon les cadres



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

6. Apec, Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les grandes entreprises, juin 2013

—

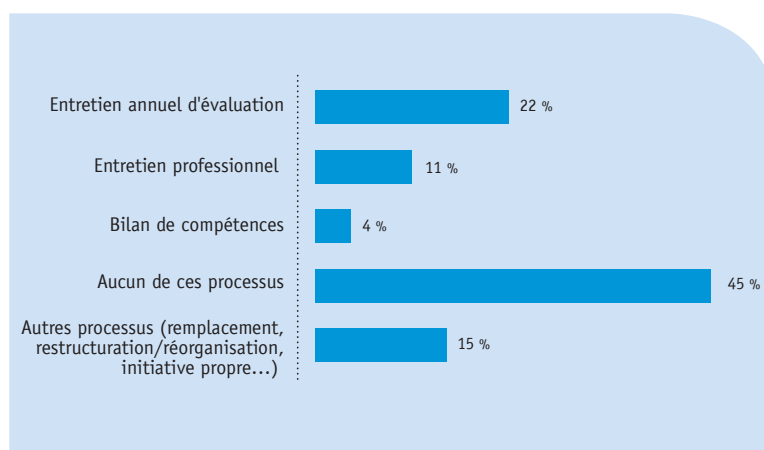
LES OUTILS DE GESTION DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE SONT INSUFFISAMMENT MOBILISÉS DANS LE CADRE DE LA MOBILITÉ INTERNE

—

Outils au service de la gestion et de l'anticipation des mobilités professionnelles, l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel ou le bilan de compétence ont été peu mobilisés dans le cadre des mobilités internes réalisées par les cadres en 2014 : plus de 6 cadres sur 10 déclarent qu'aucun de ces dispositifs n'est à l'origine de leur mobilité. Moment

d'échange privilégié, l'entretien annuel d'évaluation est le moyen le plus souvent utilisé par les cadres pour anticiper leur évolution professionnelle, mais par seulement 22 % des cadres ayant bougé en interne (**figure 9**). Ces changements suite à un entretien annuel d'évaluation représentent en proportion deux fois plus que ceux suite à un entretien professionnel. In fine, aux dires des cadres, leur mobilité interne est surtout consécutive à des restructurations / réorganisations, des départs de salariés (retraite, démission, licenciement...), plutôt que dans le cadre de dispositifs RH. Cela met en évidence la forte dimension informelle de la gestion des parcours en interne.

— Figure 9—
Dispositif ayant permis de déclencher le processus de mobilité interne



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT INTERNE EST PEU NORMÉ

Si le processus et les modes opératoires accompagnant les recrutements externes sont bien appréhendés et généralisés⁷ (publication d'une offre, examen des candidatures spontanées, tests divers et mises en situation, entretiens de recrutement...), il en va tout autrement des changements en interne qui font appel à des procédures plus ou moins formelles et plus ou moins élaborées selon les entreprises. En effet, pour les cadres ayant connu une mobilité interne en 2014, force est de constater que les différents dispositifs pouvant être mobilisés par leur entreprise ne le sont pas systématiquement. Ainsi, la constitution d'un dossier de candidature suivi ou pas d'un entretien préliminaire avec le département des Ressources Humaines sont très peu utilisés : ils ne l'ont été que dans respectivement 11 % et 15 % des changements internes. Il faut dire que la mise en concurrence interne (10 % des cas) ou externe (3 %) est loin d'être systématique, bien au contraire. Les mobilités internes semblent s'inscrire dans un processus peu

ouvert où les ressources humaines sont plus ou moins écartées (sauf pour la publication du poste à pourvoir), a fortiori lorsque les cadres sont à l'origine du changement. Seul l'entretien avec le manager reste, de loin, le plus utilisé (dans 41 % des changements internes) suivi par ceux officiel ou officieux avec le futur responsable (respectivement 20 % et 21%) (**tableau 9**).

On peut relever, toutefois, des différences notables selon le type de changements internes considérés. En effet, les changements de poste *stricto sensu* se caractérisent par un processus plus formel que dans les autres formes de mobilité interne (changement de département ou de services, d'établissement ou changement de contenu de poste « en grande partie »). Ils s'apparentent un peu plus à un véritable recrutement interne. La mise en concurrence notamment interne est un peu plus soutenue (19 % des cas contre 6 % pour les autres changements internes) et les cadres intéressés doivent plus fréquemment constituer un dossier de candidature (17 % contre 8 %), passer un entretien préliminaire avec les RH (23 % contre 10 %) ou encore un entretien officiel avec leur futur manager (29 % contre 15 %) (**tableau 9**).

7. Apec, « Sourcing cadres, Edition 2015 »

– Tableau 9 –
Actions engagées par les cadres au cours de leur changement interne (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes
Constitution d'un dossier de candidature	17	8	11
Entretien préliminaire avec les RH	23	10	15
Entretien officiel avec le futur manager	29	15	20
Entretien officieux avec le futur manager	26	18	21
Entretien avec votre manager	42	40	41
Mise en concurrence avec d'autres candidats de l'entreprise	19	6	10
Mise en concurrence avec d'autres candidats externes à l'entreprise	3	2	3

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

PEU D' ACTIONS DE FORMATION ACCOMPAGNENT LES CHANGEMENTS INTERNES

Les changements internes sont rarement accompagnés d'une formation, signe que le poste actuel s'inscrit dans la continuité du précédent pour la plupart. C'est particulièrement le cas des changements d'établissement, de service et/ou de département ou encore des changements de contenu de poste « en grande partie ». En revanche, les changements de poste *stricto sensu*, qui s'inscrivent dans des démarches plus formelles, mobilisent plus souvent une formation, même si cet accompagnement reste largement minoritaire (27 %) (**tableau 10**).

LES CADRES SONT RAPIDEMENT OPÉRATIONNELS APRÈS UNE MOBILITÉ INTERNE

Les cadres mobiles en interne semblent avoir, dans un délai relativement court, intégré les contraintes et pris la mesure de leur nouvel environnement de travail. En effet, dans près des trois quarts des cas, ils se sont sentis opérationnels soit immédiatement (37 %), soit au bout de quelques semaines (35 %). Seulement une faible proportion d'entre eux estime avoir attendu quelques mois avant de maîtriser leur nouveau périmètre d'activité (16 %). Ce constat doit être cependant nuancé selon le type de mobilité considéré. En effet, les cadres ayant changé de poste *stricto sensu* sont en proportion plus nombreux (23 %) (**tableau 11**) à avoir mis quelques mois pour appréhender les contours de leur nouveau poste et à s'estimer pleinement opérationnel, certains d'entre eux ayant connu une mobilité horizontale synonyme de changement de métier. À l'évidence, la marche entre le précédent et le nouveau poste est plus haute dans le cadre d'un changement poste.

– Tableau 10 –

Part des cadres ayant suivi une formation dans le cadre de leur mobilité interne (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes
Formation réalisée dans le cadre du changement interne	27	21	23
Aucune formation réalisée dans le cadre du changement interne	73	79	77
Total	100	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Tableau 11 –

Part des cadres ayant connu un changement interne et s'estimant être opérationnel... (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes
Immédiatement	29	40	37
Au bout de quelques semaines	37	34	35
Au bout de quelques mois	23	13	16
Changement trop récent	11	13	12
Total	100	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

LES CHANGEMENTS INTERNES SONT SOUVENT SUIVIS D'UNE ÉVALUATION

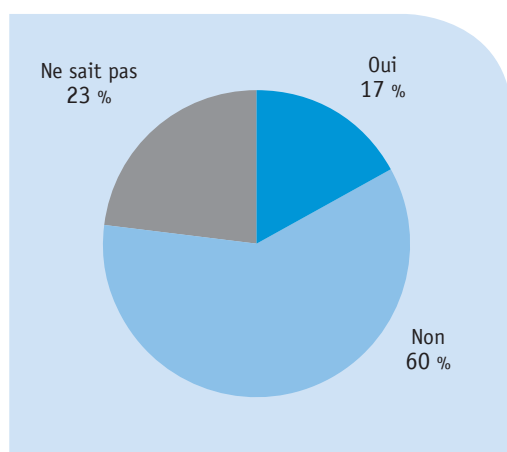
En toute logique, les cadres ayant connu un changement de poste *stricto sensu* sont les plus nombreux en proportion à bénéficier d'une évaluation permettant de mesurer l'intégration et l'adaptation à leur nouvelle fonction. Pour autant, les cadres concernés par d'autres types de changement interne (établissement, service et/ou département, changement majeur de contenu de poste) déclarent, dans près de la moitié des cas, être évalués dans leur nouveau poste (**tableau 12**). Dans la très grande majorité des cas, et ce quel que soit le type de changement interne considéré, cette évaluation est réalisée par le responsable hiérarchique direct du cadre (85 %). Quant au département des Ressources Humaines, il intervient peu dans le processus d'évaluation, selon les cadres (15 %).

– Tableau 12 –
Part des cadres ayant connu un changement interne concernés ou non par une évaluation de prise de poste (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes
Oui elle a eu lieu	34	23	27
Oui elle devrait avoir lieu	24	26	25
Non et ce n'est pas prévu	42	51	48
Total	100	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Figure 10 –
Part des cadres mobiles en interne ayant la possibilité de retrouver ou pas leur poste précédent



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

IL EST DIFFICILE POUR LE CADRE DE REVENIR À SON POSTE PRÉCÉDENT

Dans le cas où le changement interne ne s'avérerait pas concluant, peu d'entreprises offrent la possibilité de revenir en arrière. Quelle que soit la nature de la mobilité interne, moins de deux cadres ayant connu un changement interne sur dix estiment qu'un retour vers leur poste précédent est envisageable. À noter que près d'un quart des cadres ayant connu une mobilité interne ignorent si cette possibilité de « retour arrière » existe dans leur entreprise (**figure 10**).

–

LES CADRES ONT UNE APPRÉCIATION MITIGÉE À L'ÉGARD DU PROCESSUS DE MOBILITÉ INTERNE DANS LEUR ENTREPRISE

–

Les cadres ayant connu un changement interne en 2014 accordent un relatif satisfecit à leur entreprise lorsqu'ils sont amenés à juger les pratiques de ces dernières en matière de mobilité interne. Si six cadres d'entre eux sur dix disent en être satisfaits, seul un sur dix affirme être « très satisfait ». Dans plus d'un tiers des cas, ils estiment que le processus et les mesures mis en place ne donnent pas satisfaction. L'insatisfaction est plus largement exprimée par les cadres ayant changé d'établissement, de service et/ou de département ou encore par ceux qui ont été confrontés à un changement de contenu de poste « en grande partie » avec 41 % de cadres insatisfaits (**tableau 13**). Pour mémoire, ces changements in-

ternes sont liés dans 57 % des cas à une restructuration ou à une réorganisation de leur entreprise.

Le mécontentement des cadres réside, pour la plupart d'entre eux, dans le déficit d'accompagnement qui se formalise notamment par l'absence de formation ou de suivi et d'aide de la part du manager. Les cadres évoquent également la faible place donnée à la communication et à l'échange sur les postes à pourvoir lors des réorganisations / restructurations internes. Les cadres pointent également des manques dans les politiques et pratiques des ressources humaines : l'absence de vision à long terme, les lenteurs et lourdeurs du processus de mobilité, le manque de transparence sur les postes à pourvoir et leur contenu. Ce sentiment d'opacité pousse les plus persévérants à avoir une attitude plus volontaire :

« Les RH n'aident pas à identifier les postes correspondant aux attentes des salariés, il faut faire son propre réseau en interne pour identifier les postes qui sont susceptibles de se libérer. » •

– Tableau 13 –

Appréciation portée sur le processus et les mesures mises en place pour favoriser la mobilité interne (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes
Très satisfaisant	15	9	11
Satisfaisant	53	50	51
<i>Ensemble satisfaisant + très satisfaisant</i>	<i>68</i>	<i>59</i>	<i>62</i>
Peu satisfaisant	22	26	25
Pas satisfaisant du tout	10	15	13
<i>Ensemble peu satisfaisant + pas satisfaisant du tout</i>	<i>32</i>	<i>41</i>	<i>38</i>
Total	100	100	100

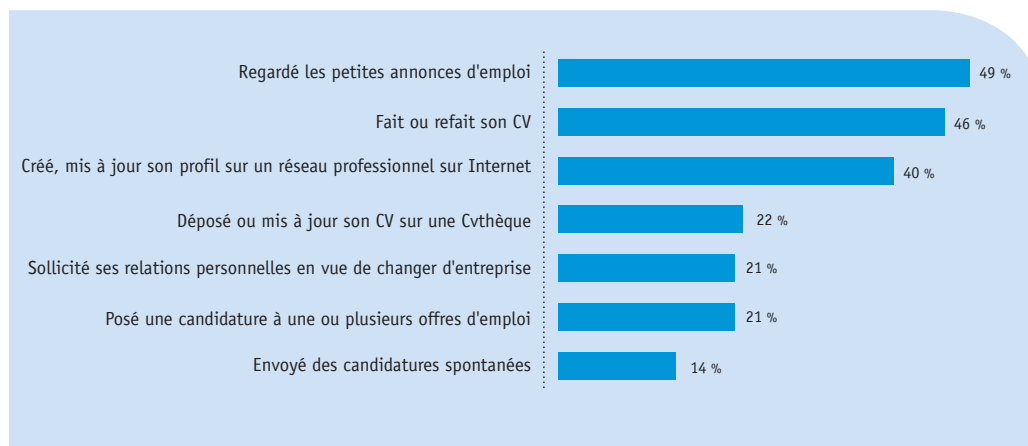
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– LES DÉMARCHES DE MOBILITÉ EXTERNE OU INTERNE ENGAGÉES PAR LES CADRES RESTÉS DANS LA MÊME ENTREPRISE –

– TROIS CADRES SUR DIX N'AYANT PAS CHANGÉ D'ENTREPRISE EN 2014 SONT EN RECHERCHE ACTIVE D'UN EMPLOI DANS UNE AUTRE ENTREPRISE –

Si seuls 7 % des cadres ont pu changer d'entreprise, nombreux sont les cadres qui ont effectué des démarches en vue d'une mobilité externe. En effet, les cadres restés chez le même employeur, qu'ils aient ou non effectué une mobilité interne, ont pu au cours de l'année 2014 engager des démarches pour changer d'entreprise. Parmi toutes les actions permettant potentiellement un changement d'employeur, la moitié des cadres restés dans la même entreprise déclare avoir étudié les offres d'emploi ; 46 % des cadres ont engagé une étape supplémentaire en rédigeant ou en retravaillant leur CV (figure 11). En revanche, les actions plus engageantes sont plus rares : seuls deux cadres restés dans la même entreprise sur dix ont posé une candidature à une offre d'emploi ou sollicité leur réseau. La candidature spontanée est la démarche la moins souvent utilisée : seuls 14 % des cadres y ont eu recours.

– Figure 11 –
Démarches de recherche d'emploi des cadres restés dans la même entreprise en 2014 (plusieurs réponses possibles)

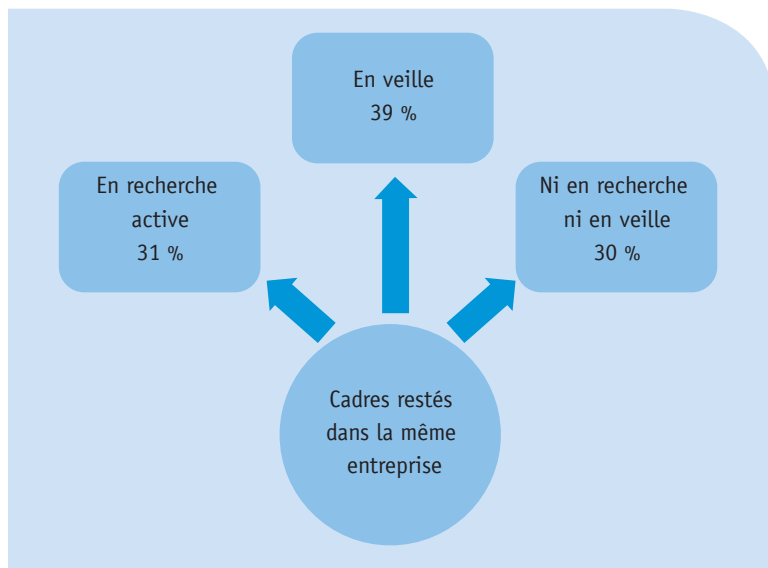


Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Les parts de cadres concernés par une ou plusieurs de ces démarches illustrent différents types de comportement à l'égard de la mobilité externe. Certains ont multiplié les démarches en vue d'un changement d'entreprise, d'autres ont simplement étudié les offres auxquelles ils pourraient potentiellement répondre. Ces résultats permettent d'établir des profils en matière de recherche d'emploi (figure 12) :

- Les cadres « en recherche active » d'un autre emploi : trois cadres restés dans la même entreprise sur dix ont entamé des démarches auprès de potentiels futurs employeurs. Ces cadres ont engagé des démarches qui les impliquent dans la recherche de mobilité, à savoir : solliciter ses relations, répondre à des offres ou envoyer des candidatures spontanées.
- Les cadres « en veille » : près de quatre cadres sur dix restés dans la même entreprise ont eu des démarches plus passives. Ils ont étudié les offres d'emploi, certains ont pu refaire leur CV mais ils n'ont pas postulé à une offre d'emploi.
- Les cadres ni en recherche, ni en veille : trois cadres sur dix restés chez le même employeur n'ont entamé aucune de ces démarches.

- Figure 12 -
Démarches de recherche d'emploi des cadres restés dans la même entreprise

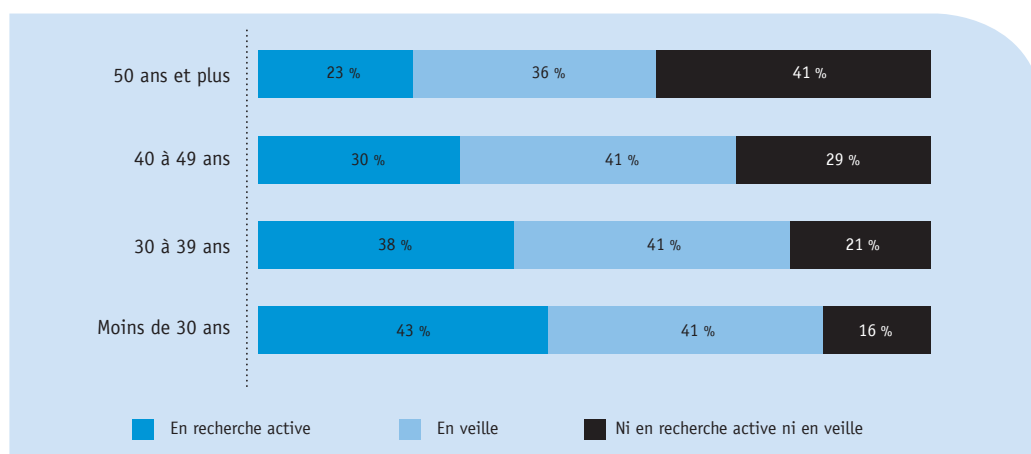


Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Comme pour les mobilités externes effectives, les démarches visant à changer d'entreprise concernent dans une plus large mesure les cadres en début de carrière : si, parmi les cadres restés chez le même employeur, 43 % des cadres âgés de moins de 30 ans ont été en recherche active d'un emploi dans une autre entreprise, cela ne touche que 23 % de ceux âgés de 50 ans et plus (figure 13).

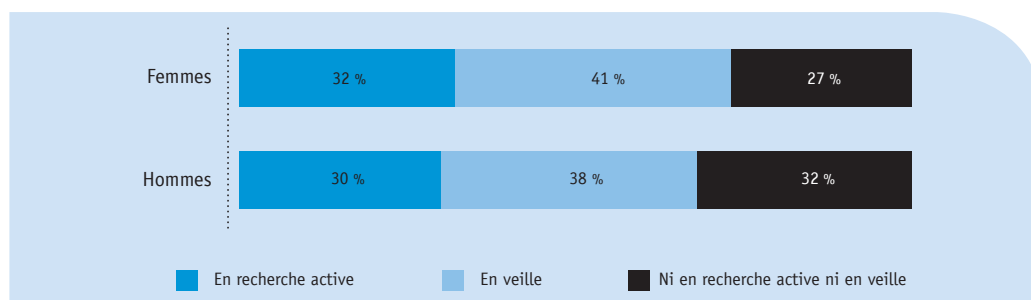
Les femmes cadres restées chez le même employeur sont, comparativement aux hommes, légèrement plus nombreuses à s'être lancées dans des démarches pour changer d'entreprise : 32 % d'entre elles sont en recherche active d'un autre emploi contre 30 % des hommes (figure 14).

- Figure 13 -
Cadres restés dans la même entreprise en 2014 selon le profil de recherche d'emploi et l'âge



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Figure 14 -
Cadres restés dans la même entreprise en 2014 selon le profil de recherche d'emploi et le sexe



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Par ailleurs, si les cadres des petites entreprises sont les plus nombreux, en proportion, à avoir effectué une mobilité externe ils sont aussi les plus nombreux à avoir entrepris des démarches en vue d'une mobilité externe : 34 % des cadres en poste dans des structures de moins de 50 salariés sont en recherche active contre seulement 26 % des cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus, ces derniers ayant davantage de possibilités de changer de poste au sein de leur entreprise actuelle.

— **DEUX CADRES « NON MOBILES » SUR DIX ONT ENVISAGÉ UN CHANGEMENT DANS LEUR ENTREPRISE EN 2014**

—

Si 72 % des cadres n'ont connu aucune forme de mobilité au sein de leur entreprise en 2014, certains ont néanmoins envisagé une mobilité interne. 20 % des cadres n'ayant connu aucune forme de mobilité (externe ou interne) au cours de l'année 2014 ont envisagé un changement au sein de leur entreprise

(figure 15), sans pour autant que ces projets se soient concrétisés. Seuls 13 % des cadres non mobiles ont véritablement entamé des démarches en interne. Parmi l'ensemble des cadres non mobiles :

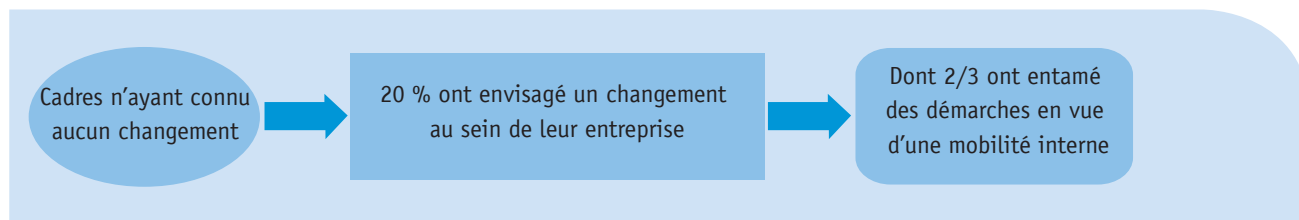
- 11 % ont regardé les postes vacants,
- 11 % ont fait part de leur souhait à leur manager,
- 7 % ont fait part de leur souhait aux ressources humaines,
- 7 % ont discuté de ce projet avec le supérieur du poste qu'ils souhaitent intégrer.

Les possibilités d'évoluer en interne étant de manière générale plus nombreuses dans les grandes entreprises, 28 % des cadres non mobiles des structures de 1 000 salariés et plus ont envisagé une mobilité interne quand ils ne sont que 7 % dans les entreprises de moins de 50 salariés (figure 16). Ce sont, dans ce cas de figure aussi, les cadres en début de carrière qui ont le plus souvent envisagé d'effectuer une mobilité interne (28 % des moins de 30 ans contre 17 % des 50 ans et plus).

Aucune différence notable n'est observable entre hommes et femmes sur cet aspect : 20 % des hommes et 19 % des femmes non mobiles ont envisagé d'évoluer au sein de leur entreprise actuelle. •

— Figure 15—

Part des cadres non mobiles ayant souhaité effectuer une mobilité interne en 2014



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

— Figure 16—

Part des cadres non mobiles ayant envisagé un changement de poste dans leur entreprise en 2014 selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- 2 -

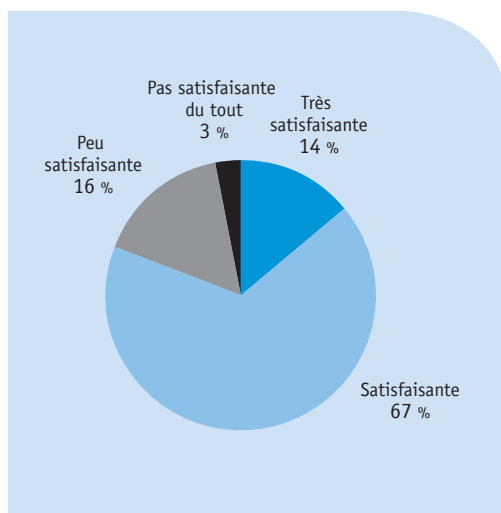
- PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES -

26
33

Opinion sur la situation professionnelle
Les souhaits de mobilité dans les trois ans à venir

- OPINION SUR LA SITUATION PROFESSIONNELLE -

- Figure 17 -
Opinion des cadres sur leur situation professionnelle



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- HUIT CADRES SUR DIX SONT SATISFAITS DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE -

Interrogés en début d'année 2015, environ huit cadres sur dix se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle actuelle (**figure 17**). L'appréciation des cadres à l'égard de leur situation professionnelle reste stable d'une année sur l'autre. À noter, la persistance d'un écart de satisfaction entre hommes et femmes puisque 82 % des hommes se déclarent satisfaits contre 79 % des femmes (un écart qui baisse d'un point par rapport à 2014).

L'âge influe peu sur la perception des cadres de leur situation professionnelle. La part de cadres satisfaits varie de 78 % pour les cadres âgés de 40 à 49 ans à 83 % pour les cadres de moins de 30 ans (**tableau 14**). On note une légère progression du taux de satisfaction chez les cadres âgés de 50 ans et plus, la part de cadres satisfaits passant de 74 % en 2013 à 82 % en 2015.

- Tableau 14 -
Évolution de la part des cadres satisfaits de leur situation professionnelle selon l'âge (en %)

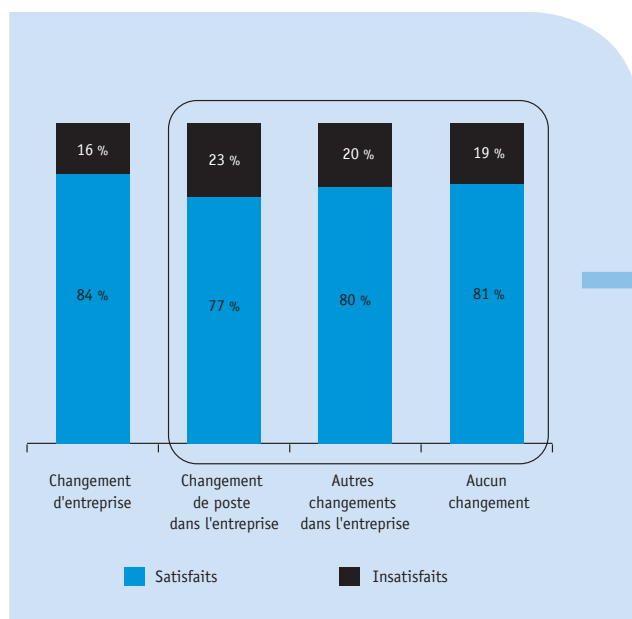
	2013	2014	2015
Moins de 30 ans	83	80	83
30 à 39 ans	81	80	81
40 à 49 ans	81	78	78
50 ans et plus	74	80	82
Ensemble	80	79	81

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Les changements professionnels opérés au cours de l'année passée ont, en revanche, un impact sur le degré de satisfaction des cadres. Les plus nombreux, en proportion, à s'estimer satisfaits de leur situation professionnelle sont ceux ayant quitté leur entreprise pour une autre au cours de l'année 2014 (**figure 18**). La mobilité externe influe donc positivement sur l'appréciation de la situation professionnelle. Ceux restés chez le même employeur sont proportionnellement moins nombreux à afficher le même enthousiasme (80 % de satisfaits), et ce, quels que soient les mouvements internes opérés. Le taux de satisfaction est même plus faible chez les cadres ayant déclaré un changement de poste en 2014. Ce taux en

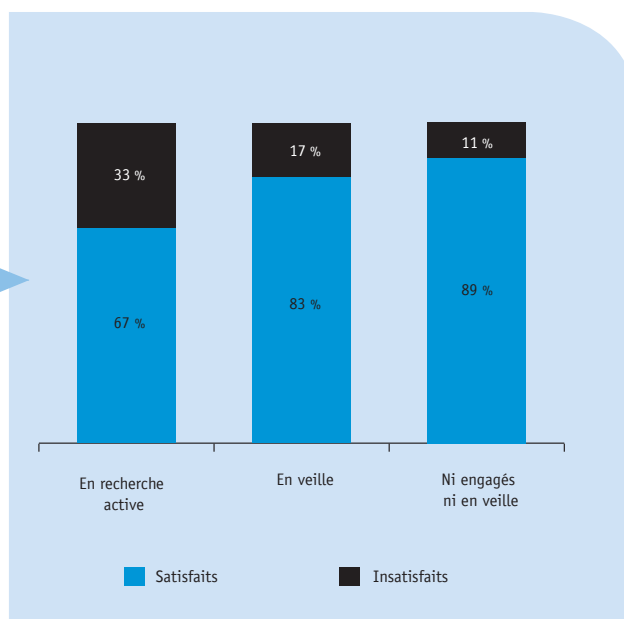
retrait peut s'expliquer notamment par le contexte dans lequel se sont déroulés ces changements de poste : pour quatre cadres sur dix, leur changement de poste a été consécutif à une restructuration/réorganisation en interne (+4 points en un an). La part de cadres satisfaits, parmi ceux restés chez le même employeur, diffère en outre selon l'existence ou non de démarches engagées pour changer d'entreprise. Seuls 67 % des cadres en recherche active d'un emploi dans une autre entreprise sont satisfaits de leur situation professionnelle quand ils sont 89 % parmi les cadres n'ayant amorcé aucune forme de démarche pour changer d'entreprise.

– Figure 18 –
Opinion des cadres sur leur situation professionnelle selon leur mobilité en 2014



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Opinion des cadres restés dans la même entreprise en 2014 selon les démarches de recherche d'emploi



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

-Tableau 15-

Opinion des cadres sur les différents aspects de leur situation professionnelle (en %)

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Total
Intérêt du poste	25	56	81
Conditions matérielles de travail	19	62	81
Relations avec le supérieur hiérarchique	25	51	76
Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	19	55	74
Climat dans l'entreprise	13	54	67
Rémunération	9	56	65
Perspectives de carrière dans l'entreprise	8	44	52

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

L'opinion des cadres sur les différents aspects de la situation professionnelle (**tableau 15**) est très hétérogène. L'intérêt du poste et les conditions matérielles de travail demeurent les critères remportant les taux de satisfaction les plus forts (plus de huit cadres sur dix). À l'inverse, les perspectives de carrière restent, comme les années précédentes, le point sur lequel les cadres souhaiteraient une amélioration. Enfin, seuls deux tiers des cadres considèrent le climat dans l'entreprise et leur rémunération comme étant satisfaisants.

Quels que soient les changements professionnels effectués au cours de l'année 2014, la satisfaction observée sur les différents aspects de la situation professionnelle suit la même hiérarchie : l'intérêt du poste arrive à la première place et les perspectives de carrière à la dernière. Néanmoins, le taux de satisfaction attribué à chacun de ces critères varie selon la nature des évolutions de la situation professionnelle des cadres (**tableau 16**).

Les cadres ayant connu une mobilité externe se montrent plus satisfaits que ceux restés chez le même employeur, et ce, quel que soit le critère évoqué. L'arrivée récente dans l'entreprise explique ces taux de satisfaction plus forts notamment en matière d'intérêt à l'égard du poste occupé (84 % contre 81 % pour les cadres n'ayant connu aucun changement). Les perspectives de carrière peuvent, en outre, sembler plus nombreuses et accessibles lorsqu'on dispose de peu d'ancienneté dans une entreprise (66 % des mobiles en externe en sont satisfaits contre 49 % des non mobiles).

Parmi les cadres restés dans la même entreprise, le regard change selon qu'ils aient ou non été concernés par un changement en interne. Les cadres ayant changé de poste se montrent, en toute logique, plus optimistes à l'égard des perspectives de carrière (61 % de satisfaits) que leurs collègues ayant soit connu un autre type de changement (57 % de satisfaits), soit conservé exactement la même situation professionnelle (49 % de satisfaits). L'expérience d'une évolution en interne rend nécessairement plus tangible les possibilités d'évoluer au sein de son entreprise. Changer de poste permet aussi un renouveau qui peut s'avérer bénéfique et donc accroître l'intérêt éprouvé pour le poste occupé.

En revanche, les cadres ayant changé de poste se montrent plus réservés lorsqu'ils évoquent l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle : 70 % l'estiment satisfaisant contre 74 % des cadres non mobiles. Un accroissement des responsabilités lié au changement de poste peut impliquer un temps de travail parfois plus important que celui accordé au poste précédent, et ce, au détriment de la vie privée. Ces cadres sont, en outre, moins nombreux à se déclarer satisfaits de leur rémunération. Dans un contexte économique toujours délicat, les changements de poste ne s'accompagnent pas systématiquement d'une réévaluation de la rémunération, créant ainsi de l'insatisfaction.

– Tableau 16 –

Part des cadres satisfaits des différents aspects de leur situation professionnelle selon leur mobilité en 2014 (en %)

	Changement d'entreprise	Changement de poste dans l'entreprise	Autres changements dans l'entreprise	Aucun changement
Intérêt du poste	84	83	81	81
Conditions matérielles de travail	82	77	80	82
Relations avec le supérieur hiérarchique	79	75	73	75
Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	76	70	73	74
Climat dans l'entreprise	76	66	66	68
Rémunération	70	63	67	65
Perspectives de carrière dans l'entreprise	66	61	57	49

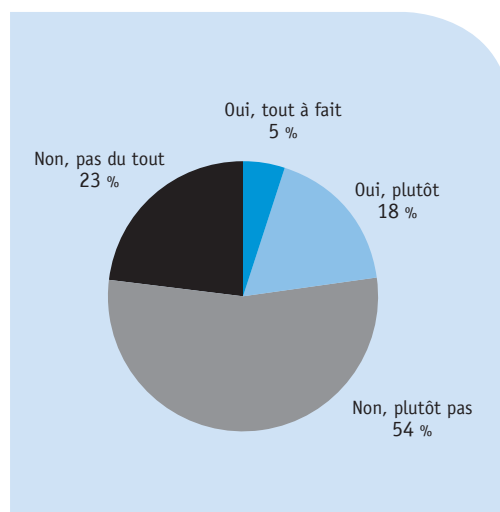
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

LA CRAINTE DU CHÔMAGE EST EXPRIMÉE PAR 23 % DES CADRES

La part de cadres se sentant menacés par un risque de chômage n'a pas évolué comparativement à l'année précédente. Près d'un quart des cadres ont répondu affirmativement à cette question (**figure 19**). Cette part est légèrement sous-représentée parmi les femmes (21 % des femmes ont exprimé leur crainte du chômage contre 24 % des hommes).

– Figure 19 –

Sentiment de risque de chômage dans un avenir proche

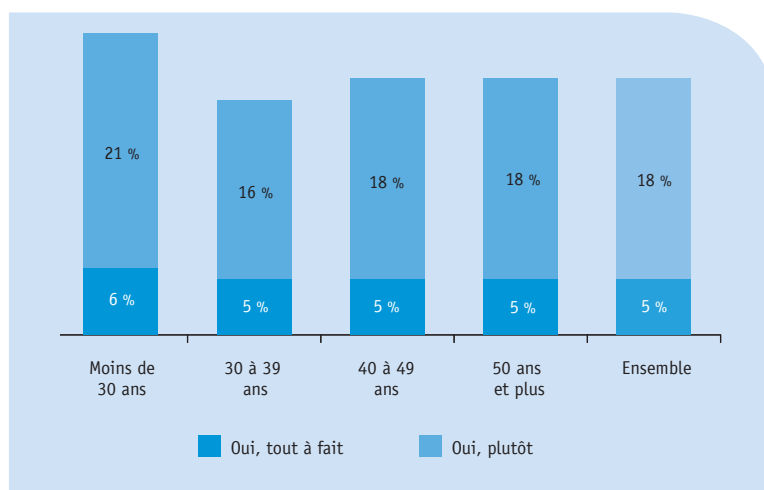


Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Les cadres en début de carrière développent, dans une plus grande mesure, ce sentiment d'insécurité face à l'emploi : 27 % se sentent concernés contre 23 % en moyenne (figure 20). Cet écart s'explique notamment par une proportion plus importante d'entre eux en CDD (6 % sont en CDD ou en intérim contre 2 % pour l'ensemble des cadres).

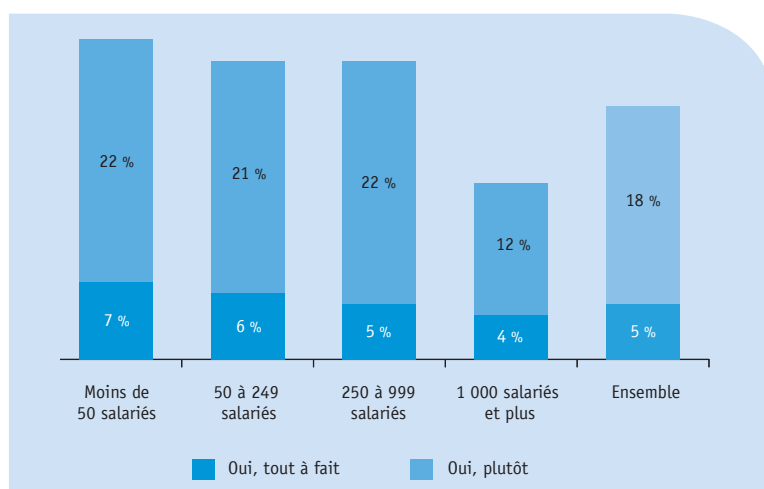
Par ailleurs, l'analyse par taille d'entreprise permet de mettre en évidence un sentiment d'insécurité de l'emploi plus important au sein des petites structures. En effet, 29 % des cadres disposant d'un poste dans une entreprise de moins de 50 salariés craignent une période de chômage à venir quand les cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus sont seulement 16 % à ressentir cette menace (figure 21).

- Figure 20 -
Sentiment de risque de chômage dans un avenir proche selon l'âge



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Figure 21 -
Sentiment de risque de chômage dans un avenir proche selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Tableau 17 –

Perception des cadres sur la situation économique de leur entreprise selon la taille de l'entreprise (en %)

	En difficulté économique	En développement économique	Ni l'un ni l'autre	Total
Moins de 50 salariés	21	31	48	100
50 à 250 salariés	16	34	50	100
250 à 1 000 salariés	18	37	45	100
1 000 salariés et plus	13	36	51	100
Ensemble	16	35	49	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Ces appréciations différentes selon la taille de l'entreprise sont liées à la situation économique de leur employeur. Les entreprises de petite taille semblent davantage fragilisées par le contexte économique : 21 % des cadres en poste dans une structure de moins de 50 salariés déclarent que leur entreprise est en difficulté économique contre seulement 13 % des cadres de 1 000 salariés et plus (tableau 17).

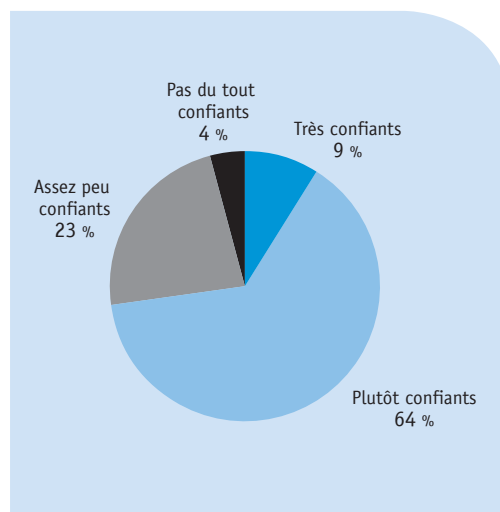
PRÈS DES TROIS QUARTS DES CADRES REGARDENT NÉANMOINS LEUR AVENIR PROFESSIONNEL AVEC CONFIANCE

Comme l'année précédente, 73 % des cadres regardent leur avenir professionnel avec optimisme (figure 22). Ce taux reste stable depuis trois ans. À noter, un écart de cinq points entre hommes et femmes : si 75 % des hommes sont confiants, seules 70 % des femmes le sont également.

Les cadres en début de carrière sont les plus nombreux, en proportion, à se montrer confiants quant à leur avenir professionnel : ils sont 83 % parmi les moins de 30 ans contre 67 % des cadres âgés de 50 ans et plus (figure 23). Quand les premiers peuvent espérer évoluer tout au long de leur vie professionnelle, qui reste encore majoritairement à construire, les seconds voient plus souvent leur situation professionnelle se stabiliser, les mobilités professionnelles et les évolutions de rémunération étant plus aisées à obtenir en début de carrière.

– Figure 22 –

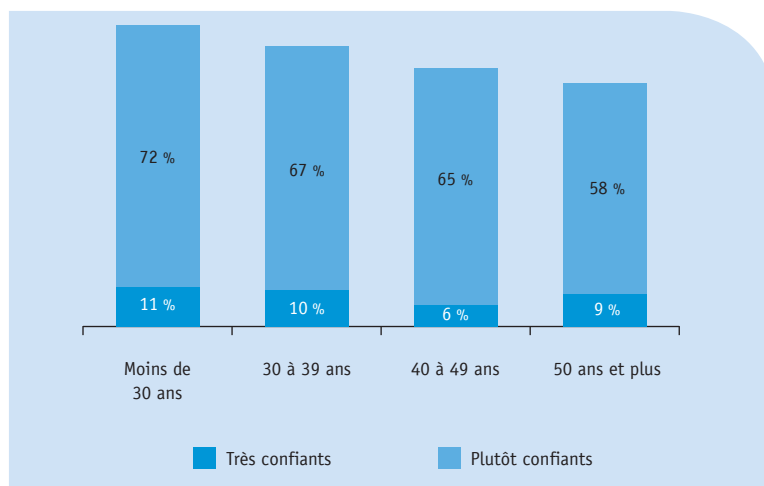
Confiance des cadres dans leur avenir professionnel



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Figure 23 –

Confiance des cadres dans leur avenir professionnel selon l'âge des cadres



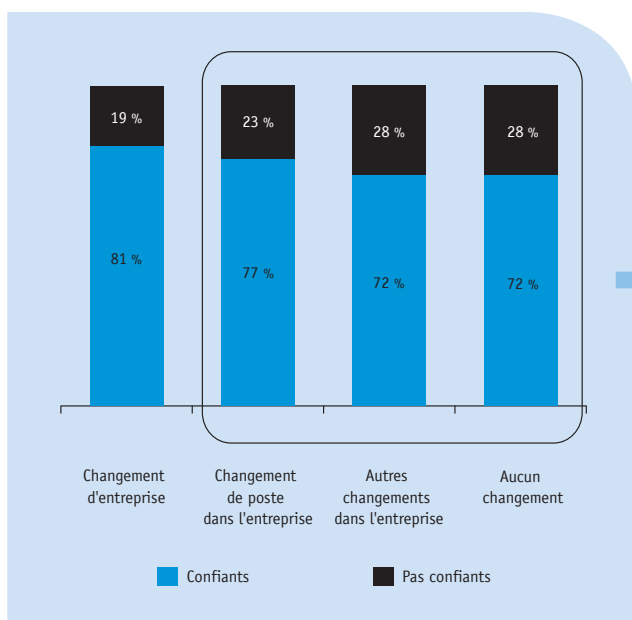
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

La nature du changement professionnel opéré au cours de l'année 2014 influence la confiance des cadres en leur avenir professionnel. 81 % des cadres ayant changé d'entreprise se disent confiants contre 72 % des cadres n'ayant connu aucun changement (figure 24).

Lorsqu'on considère les cadres restés chez le même employeur, le regard sur leur avenir professionnel est lié à leur engagement dans des démarches de

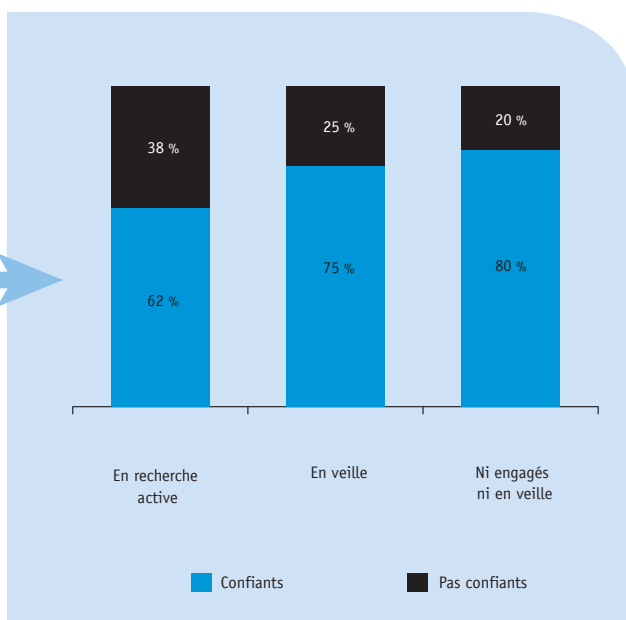
recherche d'emploi. Les plus confiants sont ceux n'ayant effectué aucune démarche puisqu'ils sont satisfaits de leur situation actuelle. En revanche, les cadres engagés dans une démarche de mobilité externe et n'ayant pas eu l'opportunité de concrétiser ce souhait ont un regard moins optimiste sur leur avenir professionnel. Ne pas avoir réalisé un changement d'entreprise souhaité peut engendrer une inquiétude sur sa capacité à faire évoluer sa carrière. ●

- Figure 24 -
Confiance des cadres dans leur avenir professionnel selon leur mobilité en 2014



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Confiance des cadres restés dans leur entreprise en 2014 selon les démarches de recherche d'emploi



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– LES SOUHAITS DE MOBILITÉ DANS LES TROIS ANS À VENIR –

– 65% DES CADRES ENVISAGENT UNE MOBILITÉ DANS LES TROIS ANS À VENIR –

En 2015, près des deux tiers des cadres envisagent de réaliser au moins un type de mobilité dans les trois prochaines années (**figure 25**), soit un niveau d'intention de mobilité quasi identique à celui observé en 2014 (66 %).

Comme cela avait été observé un an auparavant et dans un contexte où la reprise économique se fait attendre, les intentions de mobilité des cadres s'orientent davantage vers la mobilité interne que vers la mobilité externe. Ainsi en 2015, 44 % des cadres souhaiteraient changer de poste dans la même entreprise et 39 % envisageraient de changer d'entreprise (ils étaient respectivement 45 % et 41 % à exprimer ces intentions en 2014). Enfin, un cadre sur dix songe à la possibilité de créer une entreprise.

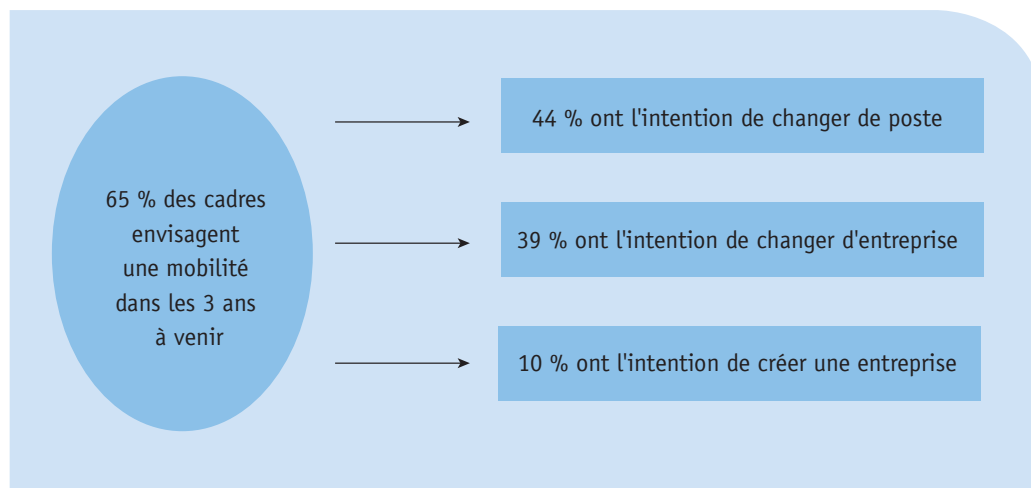
– QUI SONT-ILS ? –

Plus les cadres sont jeunes et plus leurs intentions de mobilité augmentent

Débutant leurs carrières et en quête de meilleures conditions d'emploi, les cadres de moins de 30 ans sont les plus mobiles. Ils sont également ceux qui expriment le plus fréquemment leurs souhaits de mobilité tant en externe qu'en interne (**figure 26**). 58 % des cadres de cette tranche d'âge déclarent vouloir changer de poste au sein de la même entreprise et 62 % souhaiteraient changer d'entreprise au cours des trois prochaines années (contre respectivement 44 % et 39 % pour l'ensemble des cadres).

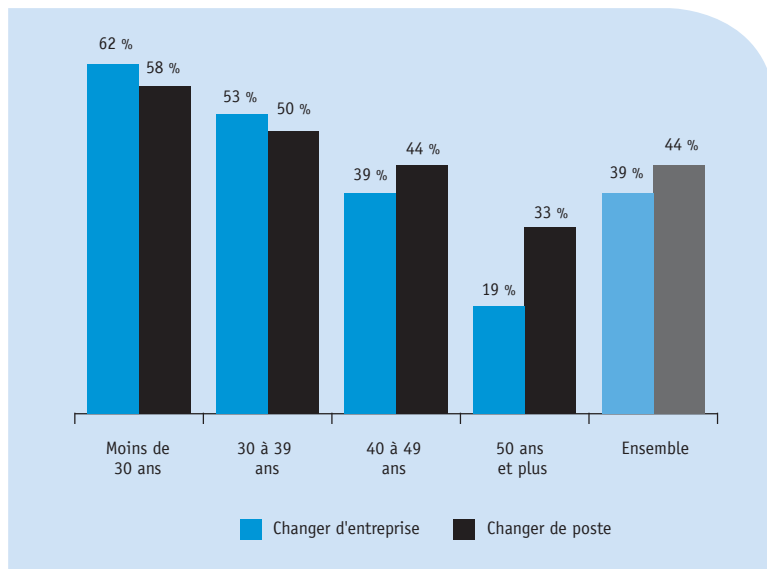
– Figure 25 –

Mobilités envisagées par les cadres dans les trois ans à venir (plusieurs réponses possibles)



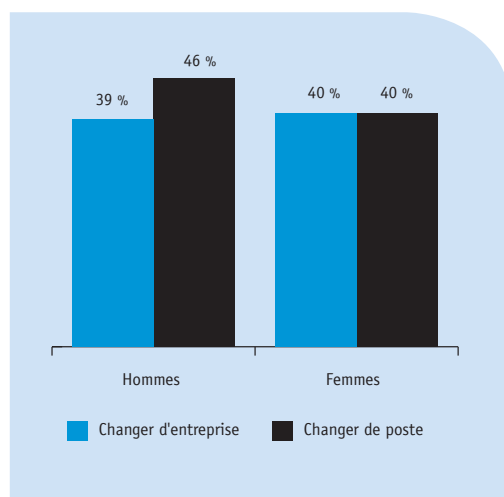
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

-Figure 26-
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon l'âge



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

-Figure 27-
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon le sexe



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Globalement, les intentions de mobilité externe et interne des cadres diminuent avec l'âge. Si les cadres âgés de 30 à 39 ans envisagent, pour une moitié d'entre eux (figure 26), de changer d'entreprise ou de poste dans la même entreprise, la part de ceux souhaitant changer d'entreprise diminue fortement après 40 ans. Passé cet âge, les cadres tendent à privilégier la mobilité interne à la mobilité externe.

Les intentions de mobilité interne sont plus importantes chez les hommes que chez les femmes

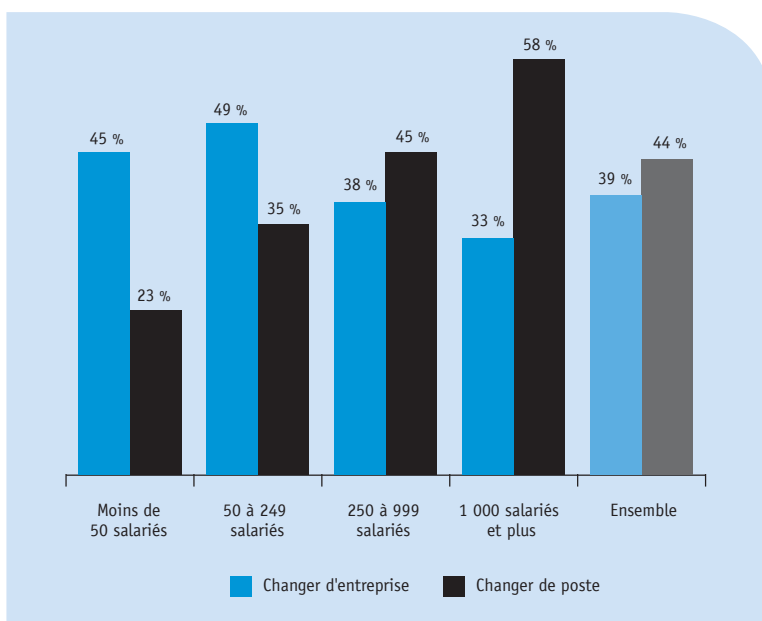
Les intentions de mobilité externe ne diffèrent pas fondamentalement entre hommes et femmes. Cependant, les hommes cadres sont plus enclins à bouger en interne : 46 % d'entre eux disent envisager de changer de poste dans les trois prochaines années contre 40 % chez les femmes cadres (figure 27). Cet écart peut s'expliquer en partie par une surreprésentation des hommes cadres dans les entreprises de grande taille, ces entités leur offrant, dans une plus grande mesure, davantage d'opportunités d'évolution en interne.

La taille de l'entreprise détermine largement le type de mobilité envisagé

Le lien fort existant entre mobilité interne et taille de l'entreprise ne se dément pas et se vérifie également au niveau des intentions. Plus les entreprises sont de grande taille, plus elles sont en capacité d'offrir des opportunités d'évolution en interne à leurs collaborateurs. Ainsi, les cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus sont proportionnellement ceux qui envisagent le plus souvent de changer de poste au sein de leur entreprise (58 %) et sont, dans le même temps, ceux qui sont les moins nombreux à penser la quitter (33 %). A contrario, les cadres en poste dans de petites structures sont plus nombreux en proportion à envisager un changement d'entreprise. 45 % des cadres des entreprises de moins de 50 salariés expriment ainsi leur volonté de changer d'entreprise contre 23 % plus enclins à changer de poste en interne (figure 28).

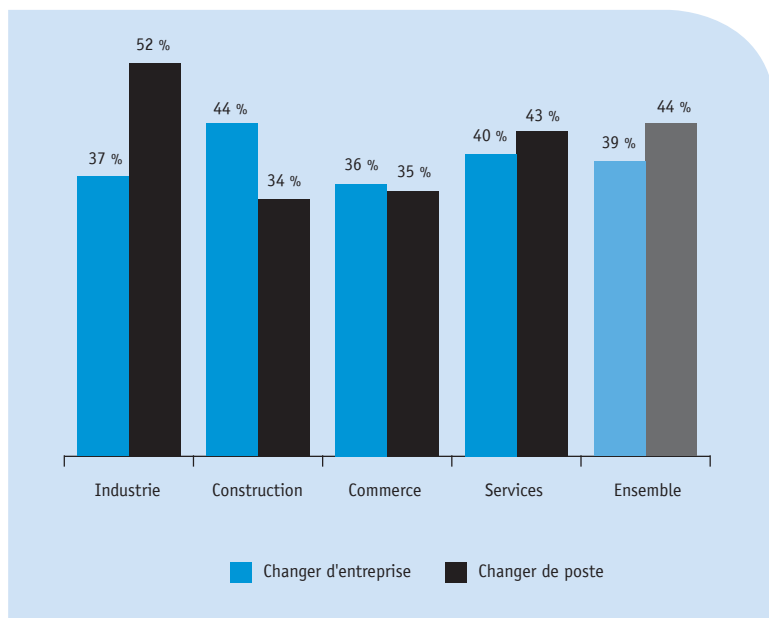
L'influence de la taille de l'entreprise se retrouve dans l'analyse des intentions de mobilité des cadres selon le secteur d'activité. Les cadres de l'industrie, qui compte proportionnellement plus d'entreprises de grande taille, expriment davantage leurs intentions de changement de poste en interne que ceux en poste dans les autres secteurs (figure 29). À l'inverse dans la construction, qui se caractérise par une présence plus marquée d'entités de petite taille, les taux d'intentions de mobilité interne sont les plus faibles (34 %). Les cadres de ce secteur envisagent plus souvent un changement d'entreprise. Enfin dans les services, les écarts entre intentions de mobilité interne et externe sont ténus (respectivement de 40 % et 43 %).

– Figure 28 –
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon la taille d'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Figure 29 –
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon le secteur d'activité



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

—
**POUR QUELLES RAISONS ENVISAGENT-ILS
 UNE MOBILITÉ À MOYEN TERME ?**
 —

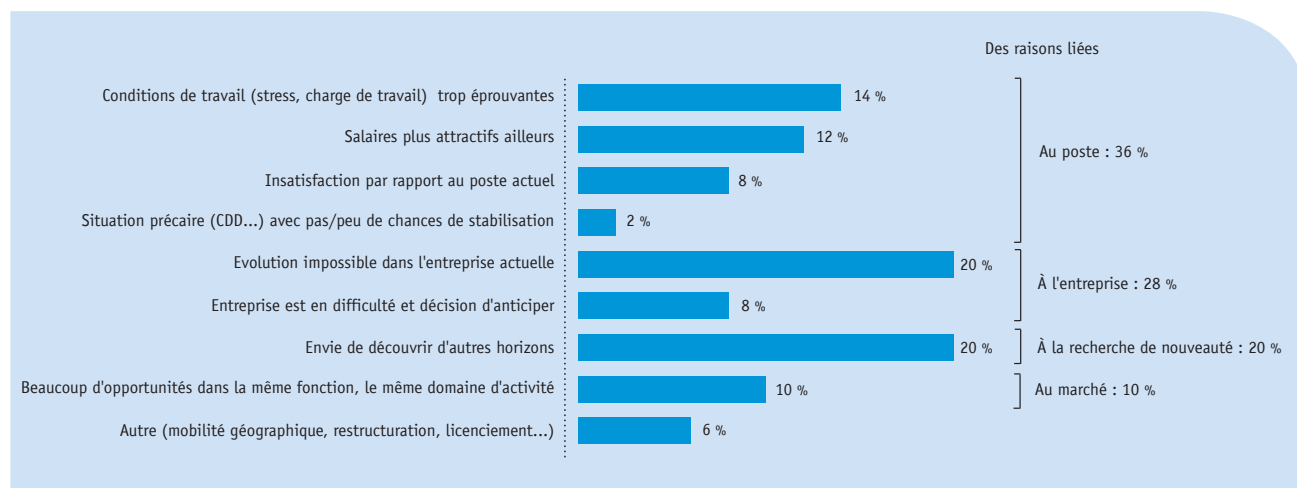
**Le souhait de changer d'entreprise (39 %
 des cadres) est surtout motivé par les insa-
 tisfactions relatives au poste même**

8. Les motifs d'insatisfaction du poste actuel pris en compte sont l'insatisfaction par rapport à son poste, les conditions de travail éprouvantes, les salaires trop bas, et la précarité de la situation professionnelle.

Comme dans l'enquête de l'an dernier, les raisons liées à l'insatisfaction du poste actuel (conditions de travail éprouvantes, salaires trop bas, précarité...) sont, dans une majorité des cas, évoqués par les

cadres envisageant de changer d'entreprise (**figure 30**). Toutefois, cette insatisfaction recule en un an (36 % mesuré cette année contre 40 % en 2014)⁸. Ce constat est à rapprocher de l'amélioration de la satisfaction globale des cadres vis-à-vis de leur situation professionnelle (+ 2 points en un an pour l'ensemble des cadres). Parallèlement, 20 % des cadres mettent en avant l'envie de découvrir de nouveaux horizons professionnels (+ 4 points par rapport à 2014) pour expliquer leur souhait de changement. 28 % citent des motifs liés à l'entreprise (pas d'opportunité interne, entreprise en difficulté).

— Figure 30—
Raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer d'entreprise dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Les raisons qui poussent les cadres à envisager une mobilité externe varient selon l'âge (**tableau 18**). Pour les plus jeunes cadres, l'envie de découvrir de nouveaux horizons constitue en 2015 la première source de motivation. Leurs intentions de changement d'entreprise sont également motivées par leur souhait d'obtenir une meilleure rémunération. Enfin, l'impossibilité d'évoluer en interne est la troisième raison évoquée par les plus jeunes (en recul de 5 points sur un an).

De leur côté, les cadres trentenaires et quadragénaires mettent en exergue l'impossibilité d'évoluer dans leur entreprise et leur souhait de découvrir de nouveaux horizons professionnels. Cette hiérarchie n'a pas évolué en un an. Enfin, les cadres âgés de 50 ans et plus évoquent quant à eux davantage des conditions de travail éprouvantes pour expliquer leur souhait de changement.

– Tableau 18–

Classement de la raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer d'entreprise dans les trois ans à venir selon l'âge

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Envie de découvrir d'autres horizons (24 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (17 %)	Evolution impossible dans l'entreprise actuelle (15 %)
30 à 39 ans	Evolution impossible dans l'entreprise actuelle (22 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (21 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (14 %)
40 à 49 ans	Evolution impossible dans l'entreprise actuelle (20 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (20%)	Conditions de travail trop éprouvantes (17 %)
50 ans et plus	Conditions de travail trop éprouvantes (23 %)	Evolution impossible dans l'entreprise actuelle (22 %)	Entreprise est en difficulté et décision d'anticiper (13 %)

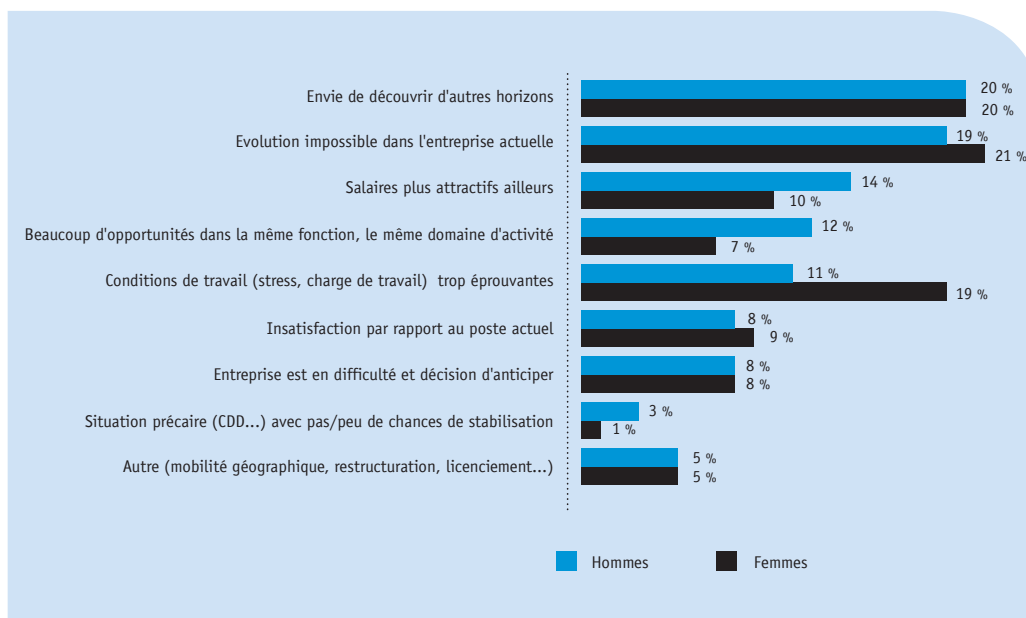
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

La hiérarchie des raisons sous-jacentes au désir de mobilité externe des cadres change selon le sexe. Comparativement à leurs homologues masculins, les femmes cadres expliquent plus leur volonté de quitter leur entreprise par l'impossibilité d'évolution (**figure 31**) et sont proportionnellement près de deux fois plus nombreuses que les premiers à citer les conditions de travail éprouvantes (19 % contre

11 %). De leur côté, les hommes cadres justifient plus souvent leurs intentions de mobilité externe par une volonté de progression professionnelle. 14 % d'entre eux citent ainsi l'attractivité des salaires dans les autres entreprises contre 10 % des femmes cadres, et 12 % évoquent les opportunités possibles dans la fonction ou le domaine d'activité contre seulement 7 % des femmes cadres.

– Figure 31–

Raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer d'entreprise dans les trois ans à venir selon le sexe



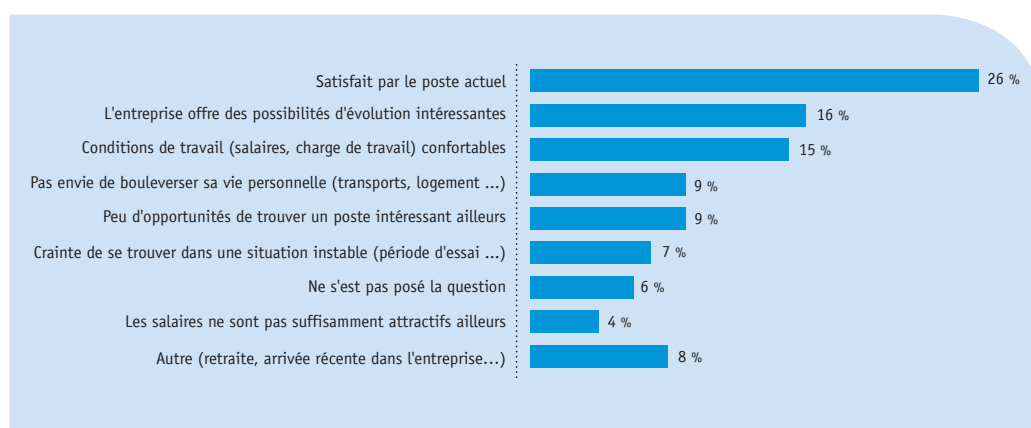
Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Par ailleurs, 61 % des cadres n'envisagent pas de changer d'entreprise dans les prochaines années. Comme les années précédentes, la satisfaction à l'égard de la situation professionnelle reste, pour un quart de ces cadres, le principal argument cité (**figure 32**). Suivent

les possibilités d'évolution et les bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui représentent pour près d'un tiers des cadres les principales motivations expliquant leurs souhaits de rester dans leur entreprise.

– Figure 32 –

Raison principale évoquée par les cadres qui n'envisagent pas de changer d'entreprise dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Les envies de changer de poste au sein même de son entreprise (44 % des cadres) sont surtout motivées par le besoin de gagner en compétences et en salaire

De manière générale, la hiérarchie des raisons encourageant les cadres à s'inscrire dans une démarche de mobilité interne est identique d'une année sur l'autre. Comme mesuré dans l'enquête de l'an dernier, le développement des compétences est la principale motivation évoquée. À ce titre, la gestion et le développement des compétences sont considérés comme des éléments importants et arrivent en tête des priorités RH des entreprises⁹. L'augmentation de la rémunération arrive en 2^{ème} position des principaux arguments cités par les cadres envisageant une mobilité

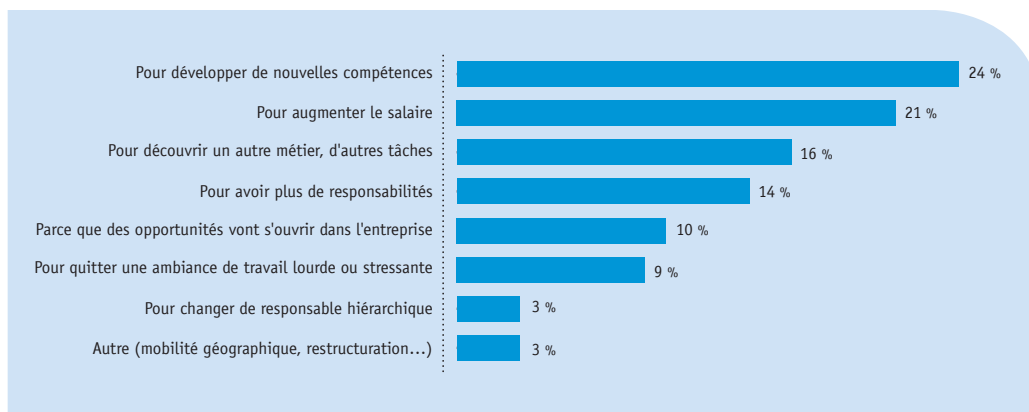
interne dans les trois prochaines années (**figure 33**). Pour respectivement 16 % et 14 % des cadres ayant l'intention de changer de poste en interne, la découverte d'un nouveau métier et le désir d'avoir plus de responsabilités constituent les éléments moteurs d'une mobilité interne à moyen terme.

Par rapport à l'ensemble des cadres plébiscitant le développement de nouvelles compétences, les cadres de moins de 30 ans se démarquent (**tableau 19**). En effet, ces derniers souhaitent avant tout changer de poste pour obtenir une meilleure rémunération. Cet aspect n'est pas, pour autant, occulté par les cadres appartenant aux autres tranches d'âge. Le souhait d'augmenter son salaire arrive systématiquement en deuxième position des raisons expliquant la volonté de changer de poste en interne.

9. Source : Apec, Perceptions des pratiques RH en entreprise, 2015

– Figure 33 –

Raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer de poste dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

– Tableau 19 –

Classement de la raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer de poste dans les trois ans à venir selon l'âge

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Pour augmenter le salaire (26 %)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (21 %)	Pour développer de nouvelles compétences (20 %)
30 à 39 ans	Pour développer de nouvelles compétences (24 %)	Pour augmenter le salaire (23 %)	Pour avoir plus de responsabilités (16 %)
40 à 49 ans	Pour développer de nouvelles compétences (26 %)	Pour augmenter le salaire (18 %)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (17 %)
50 ans et plus	Pour développer de nouvelles compétences (25 %)	Pour augmenter le salaire (18 %)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (16 %)

Source : Apec, enquête Mobilité 2015

Peu de différences sont à relever entre hommes et femmes concernant la hiérarchie des arguments (figure 34). Pour autant, les femmes cadres sont beaucoup plus enclines que leurs homologues masculins à envisager de changer de poste pour développer de

nouvelles compétences (29 % contre 22 %). A contrario, elles évoquent moins souvent des arguments liés à l'évolution de leur rémunération (19 % contre 21 %) et de leurs responsabilités (13 % contre 15 %).

Enfin, 56 % des cadres ne souhaitent pas changer de poste dans les trois prochaines années. Parmi eux, quatre sur dix expliquent leurs positions par des aspects positifs de leur travail. 25 % évoquent ainsi la satisfaction qu'ils retirent de leur poste actuel et 14 % citent les conditions de travail confortables. Ne pas souhaiter changer de poste dans la même entreprise peut être un choix par défaut. Dans ce sens, 21 % mentionnent l'absence d'opportunité et 9 % déclarent qu'ils cherchent surtout à quitter leur entreprise (figure 35).

Et que font les cadres dans l'optique d'une mobilité dans les trois années à venir ?

Dans leur grande majorité, les cadres ayant exprimé une intention de changer dans les trois ans d'entre-

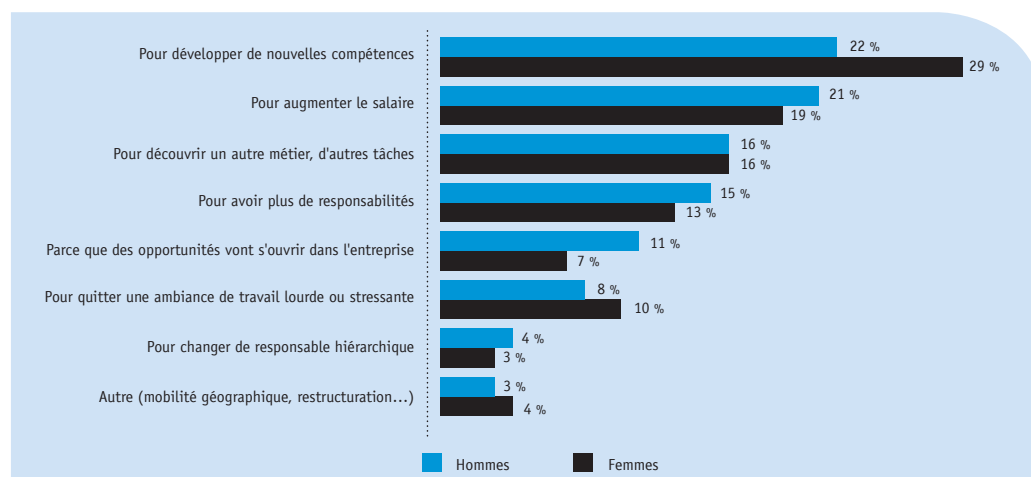
prise ou de poste dans leur entreprise actuelle préparent cette mobilité de façon plus ou moins active :

- Les trois quarts étaient déjà en veille au cours de l'année 2014 (consultation des annonces d'emploi, mise à jour du CV).
- Un peu moins d'un sur deux est passé à l'acte en posant une candidature à une ou plusieurs offres d'emploi.

Notons que ce type de démarches n'est pas exclusif aux cadres envisageant une mobilité dans les trois ans. En effet, une petite partie des cadres déclarant ne pas souhaiter de mobilité dans les trois années à venir ont néanmoins un comportement d'observation du marché (trois sur dix ont regardé les annonces d'emploi, repris leur CV et un sur dix a posé une candidature à une offre). •

- Figure 34 -

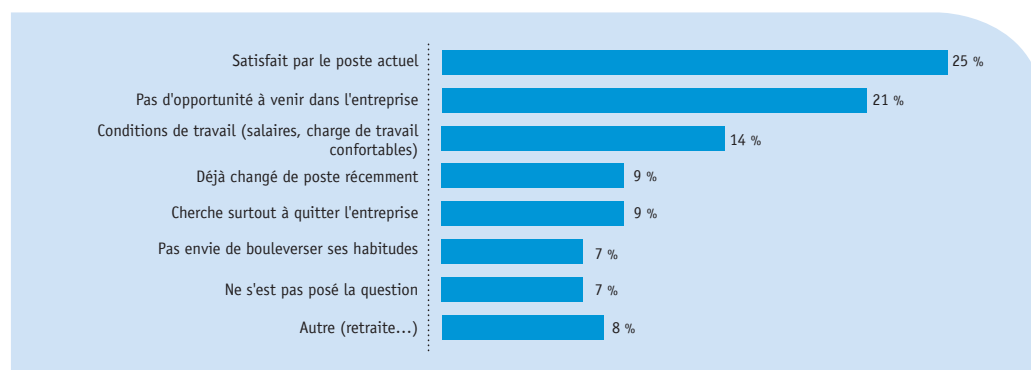
Raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer de poste dans les trois ans à venir selon le sexe



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

- Figure 35 -

Raison principale évoquée par les cadres qui n'envisagent pas de changer de poste dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2015

N° 2015-63

JUIN 2015

– PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES –

Près de trois cadres sur dix ont connu un changement en 2014 : 7 % ont changé d'entreprise et 21 % ont connu une mobilité interne (dont 10 % un changement de poste *stricto sensu*). Si la mobilité externe est directement liée aux fluctuations de la conjoncture économique, les changements internes sont plutôt dépendants des politiques RH des entreprises et des mouvements organisationnels qu'elles peuvent connaître. Globalement, les cadres se montrent satisfaits (81 %) de leur situation professionnelle et sont plutôt confiants (73 %) quant à leur avenir professionnel. Cela ne les empêche pas de se projeter et d'envisager une mobilité dans les trois prochaines années. Près des deux tiers des cadres en poste pensent, ainsi, évoluer en interne, changer d'employeur ou encore créer leur propre entreprise à moyen terme.



www.apec.fr

ISSN 2262-4023

JUIN 2015

L'étude a été réalisée par le département
études et recherche de l'Apec :

Pilotage de l'étude : Christophe Lenzi

Analyse et rédaction : Clémence Balmette, Jocelyne
Cazin et Pierre Poirier

Maquette : Daniel Le Henry

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier

Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local