

– PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES –

ÉDITION 2014

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-46

JUIN 2014

- Bilan de la mobilité professionnelle des cadres en 2013
- 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, 2014

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).

02	Principaux enseignements
04	Méthodologie
	-
1	BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2013
	-
06	Le contexte maussade de la mobilité professionnelle en 2013
09	La mobilité externe des cadres
11	Les changements de poste et les autres mobilités internes
14	Les démarches de recherche d'emploi des cadres qui n'ont pas changé d'entreprise en 2013
	-
2	PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES
	-
18	Opinion sur la situation professionnelle
25	Les souhaits de mobilité dans les trois ans à venir

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

BILAN DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN 2013

Le marché du recrutement des cadres s'est essoufflé

Pour la seconde année consécutive, la croissance économique hexagonale a été très faible en 2013. Ses principaux moteurs, notamment l'investissement, se sont avérés peu dynamiques pour la soutenir. Dans ce contexte délicat, les destructions d'emplois salariés ont été nombreuses dans la sphère marchande notamment dans l'industrie. Même s'il fait toujours preuve de résistance, le marché de l'emploi cadre s'est toutefois essoufflé, en 2013, avec un volume de recrutements réalisés par les entreprises s'établissant à 163 400 soit un recul de 10 % sur un an. Les entreprises se sont également montrées frileuses en interne avec des promotions internes au statut de cadre orientées à la baisse (-10 %). Les sorties (démissions, licenciements, retraites) ont enregistré une légère progression de 1 % sur un an. Au final, le nombre d'emplois cadres créés a sensiblement diminué passant de 38 400 postes créés en 2012 à 14 700 en 2013.

Le taux de mobilité externe enregistre une baisse

En lien avec la conjoncture économique défavorable, le taux de mobilité externe s'inscrit en retrait avec 6 % des cadres ayant changé d'entreprise en 2013 (contre 7 % en 2012). Cette baisse s'accompagne également de circonstances de changement nettement moins favorables. Seulement 59 % des cadres ayant connu une mobilité externe ont changé d'entreprise sans connaître de période de chômage, contre 67 % un an auparavant. Moins à l'initiative de leur départ, les cadres ayant quitté leur entreprise ont dû, dans de nombreux cas, composer avec leur employeur dans le cadre d'une rupture conventionnelle (19 % contre 12 % en 2012), alors que les démissions, en théorie à l'initiative des cadres, reculaient fortement (37 % contre 50 % en 2012).

Le taux de mobilité interne est stable

18 %, c'est la part des cadres en poste ayant connu une mobilité interne en 2013, soit une proportion quasi stable sur un an. La mobilité interne recouvre différents types de changement. En effet, les cadres concernés ont pu connaître un changement de service, de département ou d'établissement. D'autres, encore, ont déclaré que leur poste avait « changé en grande partie ». Enfin certains cadres ont connu un changement de poste *stricto sensu* (une nouvelle fonction, de nouvelles responsabilités, une promotion hiérarchique...). Ces derniers représentent 8 % des cadres en poste et sont dans les deux tiers des cas à l'initiative de ce changement, une part qui s'est renforcée sur un an (+ 6 points).

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

Quatre cadres sur dix n'ayant pas changé d'entreprise sont néanmoins engagés dans la recherche d'emploi

Une partie des cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2013 ont néanmoins été à la recherche d'un nouvel emploi. Ainsi, 42 % d'entre eux ont entrepris des démarches actives, notamment par l'envoi de candidatures, et 34 % sont restés en veille sur le marché de l'emploi, par exemple en regardant les petites annonces ou en déposant leur CV sur une CVthèque. Les cadres les plus jeunes, qui sont également les plus mobiles, se sont plus souvent engagés dans des démarches actives de recherche d'un nouveau poste (un cadre sur deux âgé de moins de 30 ans parmi les cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2013). À l'inverse, plus du tiers des cadres âgés de 50 ans et plus n'ont entrepris aucune démarche dans le courant de l'année et ne sont pas en veille sur le marché de l'emploi.

— PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES —

Près des trois quarts des cadres se montrent confiants dans leur avenir professionnel

Interrogés sur leur avenir professionnel, que ce soit dans l'entreprise actuelle ou dans une nouvelle entreprise, 72 % des cadres se déclarent confiants, un niveau stable par rapport à l'année précédente. Les cadres qui ont connu une mobilité dans le courant de l'année 2013 sont ceux qui sont les plus confiants dans leur avenir : 77 % chez les cadres qui ont changé de poste en interne et 79 % chez les cadres qui ont changé d'entreprise.

D'autre part, malgré une conjoncture économique peu favorable, moins d'un quart des cadres se sentent menacés par le chômage dans un avenir proche. Plus leur entreprise est petite, plus les cadres expriment cette menace : 29 % citent cette menace dans les entreprises de moins de 50 salariés, contre 16 % dans les entreprises de 1 000 salariés et plus.

Effectuer une mobilité professionnelle est envisagé par deux tiers des cadres

En 2014, 41 % des cadres songent à changer d'entreprise dans les trois ans à venir et 11 % à en créer une. Ces intentions de mobilité externe sont stables d'une année sur l'autre. 45 % des cadres envisagent de changer de poste dans leur entreprise, une proportion en baisse de 3 points. Changer de poste en interne demeure néanmoins le projet de mobilité le plus souvent souhaité par les cadres.

Les intentions de mobilité varient selon le profil des cadres...

La courbe des intentions de mobilité évolue inversement à celle de l'âge. Ainsi, 59 % des cadres de moins de 30 ans envisagent de changer d'entreprise contre seulement 21 % des cadres de 50 ans et plus. En outre, l'écart entre les taux d'intention de mobilité interne et externe diffère aussi selon l'âge des cadres. Si les plus jeunes optent plus souvent pour un changement d'entreprise plutôt que pour un changement de poste, le rapport s'inverse après 30 ans et cet écart en faveur de la mobilité interne s'accroît au fil des âges.

... et les caractéristiques de l'entreprise

À l'évidence, les opportunités de mobilité interne sont plus nombreuses dans les grandes structures que dans les petites. Aussi, la part de cadres pensant changer de poste dans la même entreprise augmente avec la taille de celle-ci, pour culminer à 61 % d'intentions de mobilité interne au sein des entreprises de 1 000 salariés et plus. À l'inverse, la part de cadres envisageant de changer d'entreprise est beaucoup plus faible dans ces grandes entreprises que dans des structures de taille plus restreinte.

La recherche d'une situation plus favorable explique les intentions de mobilité

L'impossibilité d'évoluer dans l'entreprise actuelle est le premier motif invoqué par les cadres désirant changer d'entreprise, et ce quelle que soit la tranche d'âge. Il s'agirait donc, pour les 21 % de cadres concernés, plutôt d'une mobilité envisagée par défaut. Par ailleurs, 16 % des cadres déclarent vouloir changer d'entreprise afin de découvrir d'autres horizons.

Les cadres potentiellement mobiles en interne semblent guidés par la volonté de faire évoluer leur carrière professionnelle puisqu'ils expliquent davantage ce projet par l'envie de développer de nouvelles compétences, d'augmenter leur salaire, ou encore d'avoir plus de responsabilités.

La création d'entreprise s'accompagne fréquemment d'un autre projet de mobilité

Parmi les différents souhaits de mobilité professionnelle possibles, seuls 2 % des cadres ont évoqué uniquement la création d'entreprise. Les autres cadres intéressés par la création d'entreprise déclarent conjointement l'envie de changer de poste dans leur entreprise et/ou de changer d'entreprise, ce qui laisse supposer un projet d'évolution professionnelle moins précis.

Un quart des cadres souhaite changer de métier dans les trois ans à venir

La mobilité étant le moyen d'effectuer une reconversion professionnelle, 73 % des cadres qui souhaitent changer de métier envisagent parallèlement de changer d'entreprise, 61 % envisagent de changer de poste et 27 % pensent à créer leur entreprise. ●

–MÉTHODOLOGIE–

Le champ de l'étude

La population étudiée correspond aux cadres en poste du secteur privé.

Cette étude a pour objectif d'étudier les mobilités professionnelles des cadres (mobilité interne, mobilité externe,...).

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 2013 ont été interrogés sur leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2013 (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 représentatifs de la population des cadres en France sur le plan de l'âge et du sexe. ●



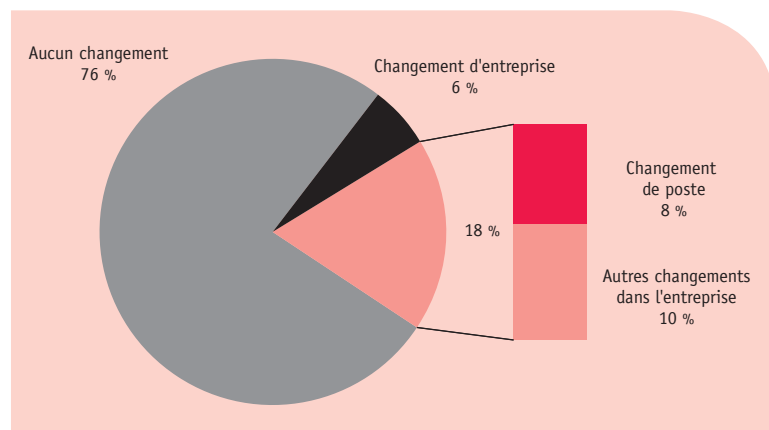
1

–BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2013–

- 06 Le contexte maussade de la mobilité professionnelle en 2013
- 09 La mobilité externe des cadres
- 11 Les changements de poste et les autres mobilités internes
- 14 Les démarches de recherche d'emploi des cadres qui n'ont pas changé d'entreprise en 2013

- LE CONTEXTE MAUSSADE DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EN 2013 -

- Figure 1 -
Répartition des cadres en poste selon leur situation professionnelle en 2013



LES CHIFFRES CLÉS

Parmi les cadres qui étaient en poste au 31 décembre 2013 :

- 6 % des cadres ont changé d'entreprise
- 8 % ont changé de poste dans leur entreprise
- 10 % 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).

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

2013 : UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ANÉMIÉE

Malgré le rebond de l'activité au 4^e trimestre 2013, l'économie française n'a pas pu renouer avec une croissance économique élevée en 2013, le PIB ne progressant que de 0,3 % sur l'ensemble de l'année. Cette reprise poussive fait suite à une année 2012 marquée par une croissance étale. Ainsi en 2013, les différents moteurs de la croissance n'ont pas été en mesure de se réactiver. L'investissement mesuré par la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF), faute d'un réel rebond de l'activité, s'est inscrit en retrait (-0,9 %). La consommation des ménages, levier traditionnel de la croissance hexagonale, a faiblement progressé (+0,2 %) marquée par le manque d'impulsion du pouvoir d'achat. Quant aux exportations, elles n'ont pas retrouvé le dynamisme espéré malgré la bonne tenue de l'aéronautique. Le commerce extérieur français est resté pénalisé notamment par l'appréciation de la monnaie européenne (tableau 1).

- Tableau 1 -
Évolution du produit intérieur brut et de ses principales composantes en 2013

PIB	+ 0,3 %
FBCF	- 1 %
dont FBCF des entreprises	- 0,9 %
Dépenses de consommation des ménages	+ 0,2 %
Exportations	+ 1,7 %
Importations	+ 2,2 %
Contributions du commerce extérieur (en point)	+ 0,1

Source : Insee, Informations Rapides, Mai 2014

UN RALENTISSEMENT DES DESTRUCTIONS D'EMPLOIS EN 2013

Dans ce contexte économique délicat, l'emploi continue de payer un lourd tribut. Toutefois, en 2013, l'emploi salarié marchand s'est, certes, une nouvelle fois contracté (plus de 62 000 postes détruits) mais beaucoup moins fortement qu'en 2012 (106 000 postes détruits selon l'Insee). Cette contraction de l'emploi n'a pas été homogène sur l'ensemble de l'année et s'est polarisée au cours du premier semestre 2013 (- 68 000 postes) alors qu'une légère hausse était enregistrée (+ 5 000 postes) au cours du deuxième semestre. La baisse de l'emploi salarié marchand a été particulièrement prégnante dans l'industrie (- 53 000 postes), la construction (- 26 000 postes) ou encore le commerce (- 12 000 postes). Le secteur des services marchands a, en revanche, beaucoup mieux résisté et peut se prévaloir de près de 29 000 emplois créés sur la période (**tableau 2**).

UN MARCHÉ DU RECRUTEMENT DES CADRES QUI S'ESOUFFLE

Si le marché de l'emploi cadre s'est montré, comme à l'accoutumé, plus résistant, dans ce contexte économique délicat, il n'a pas, pour autant, été totalement épargné. En effet en 2013, les entreprises ont sensiblement réduit la voilure avec 163 400 cadres recrutés, soit une baisse de 10 % par rapport à 2012 (**figure 2**). Les promotions internes au statut de cadre ont également enregistré une baisse significative de 10 % s'établissant à 43 400 contre 48 100 un an auparavant.

Par ailleurs, les sorties de cadres de l'entreprise (démission, licenciement, départ à la retraite) ont progressé de 1 % en 2013.

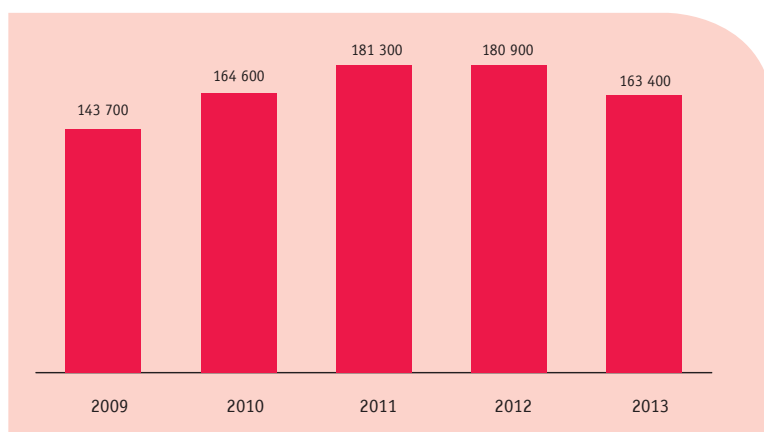
Ce ralentissement des embauches cadres tant externes qu'internes trouve son explication dans le manque de visibilité des entreprises quant à la possibilité d'une reprise économique franche et pérenne. Néanmoins, le marché est resté créateur net d'emplois cadres en 2013, avec 14 700 postes créés contre 38 400 en 2012. *In fine*, la population cadre a très faiblement progressé en 2013 (+ 0,5 % après + 1,2 % en 2012).

– Tableau 2 –
Emploi salarié dans le secteur marchand à fin 2013

	Effectifs salariés 2013	Évolution sur un an en volume	Évolution sur un an en %
Industrie	3 175 000	-52 900	- 1,6
Construction	1 392 300	-26 200	- 1,8
Commerce	3 005 000	-12 000	- 0,4
Service	8 322 600	+28 900	+ 0,3
Ensemble	15 894 900	-62 200	- 0,4

Source : Insee, Informations Rapides, Mars 2014

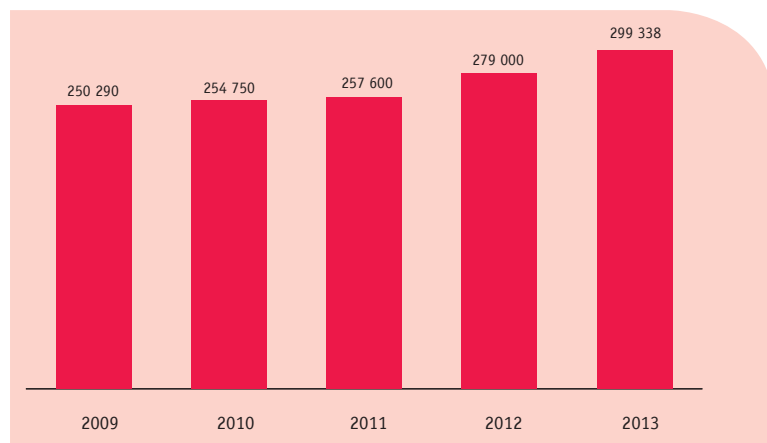
– Figure 2 –
Évolution des recrutements de cadres dans le secteur privé



Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2014

- Figure 3 -

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



Source : Dares, Pôle emploi 2014

PROGRESSION DU NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI CADRES

Les tensions et les difficultés économiques sur le marché de l'emploi se traduisent par une progression des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi. À fin décembre 2013, 4,97 millions de demandeurs d'emploi étaient recensés, un volume en progression de 6,1 % sur un an selon Pôle emploi. Si les demandeurs d'emploi cadres (299 338 à fin décembre 2013) ne représentent « que » 6 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi, leur nombre accuse une plus forte progression (+ 7,3 %) entre 2012 et 2013 (**figure 3**). Parmi les demandeurs d'emploi cadre, toutes les tranches d'âge sont touchées par la hausse du chômage. Cette progression est prégnante chez les cadres en début de carrière de 25 à 29 ans (+ 9 %). À l'inverse, les cadres quinquagénaires enregistrent une progression plus faible de l'ordre de 2 %. Ce constat ne doit pas occulter que ces cadres de 50 ans et plus représentent plus du tiers des demandeurs d'emploi cadres.

Enfin, les cadres touchés par un chômage de longue durée (plus de 12 mois) subissent une augmentation importante. En l'espace d'une année, leur nombre a progressé de 12 % (contre 7 % pour l'ensemble des demandeurs d'emploi cadres). Il est à noter que la moitié des demandeurs d'emploi cadres âgés de 50 ans et plus sont en chômage de longue durée. ●

– LA MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES –

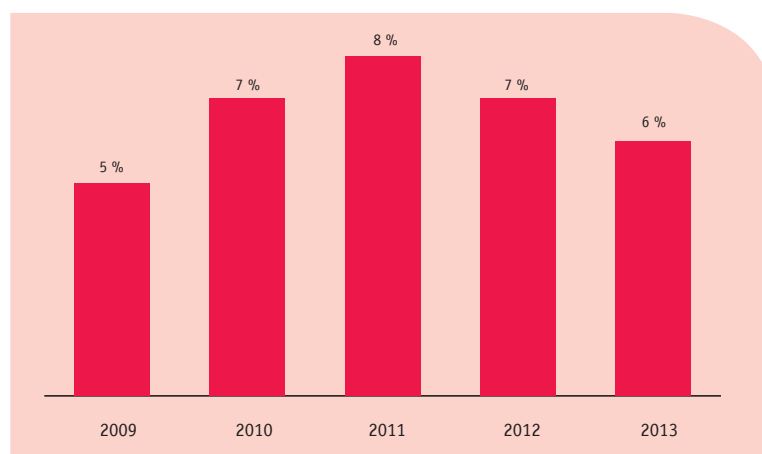
– LE TAUX DE MOBILITÉ EXTERNE AMORCE UNE BAISSE

En 2013, la part des cadres ayant changé d'entreprise s'est très légèrement contractée et s'établit à 6 %. Cette part représente le taux de mobilité externe des cadres. Étroitement corrélée au contexte économique, son évolution est rythmée par les inflexions conjoncturelles. Lorsque ces dernières sont favorables, les entreprises bénéficient d'une progression de leur niveau d'activité et ont une propension plus forte à recruter des cadres en externe. Parallèlement, les cadres sont plus souvent enclins à s'engager dans une mobilité externe lorsque le contexte économique est porteur. La crise financière qui s'est déclenchée au second semestre 2008 et qui s'est muée en récession économique en 2009 a eu pour conséquence une baisse sensible du taux de mobilité externe (5 % en 2009). À contrario, les rebonds économiques de 2010 et surtout de 2011 se sont accompagnés d'une hausse de la part des cadres ayant intégré une nouvelle entreprise. Plus près de nous, les turbulences liées aux dettes souveraines et les politiques d'austérité qui s'en sont suivies ont considérablement anémié la croissance économique hexagonale en 2012 et en 2013. On a assisté, dès lors, à une baisse progressive du taux de mobilité externe en lien avec la baisse du nombre de recrutements externes de cadres (**figure 4**).

– MOINS DE DÉPARTS VOLONTAIRES

Cette baisse de la mobilité externe s'accompagne de circonstances de changement nettement moins favorables en 2013. En effet, seulement 59 % des cadres ayant connu une mobilité externe ont intégré directement leur nouvelle entreprise, c'est-à-dire sans connaître de période de chômage, contre 67 % en 2012. En outre, seulement la moitié des cadres ayant

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



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

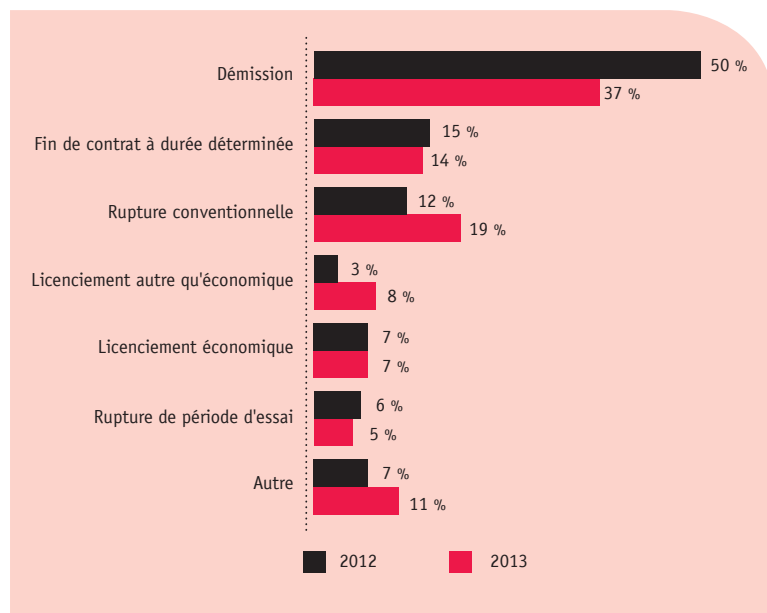
– Tableau 3 –
Circonstances de départ de l'entreprise précédente (en %)

	2012	2013
À l'initiative de l'entreprise	21	23
À l'initiative du cadre	65	50
De façon concertée	14	27
Total	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

changé d'entreprise ont été à l'initiative de ce changement contre les deux tiers un an auparavant. Ce constat est toutefois, à relativiser, car, dans le même temps, la part des départs ayant donné lieu à une concertation entre les cadres et leur précédent employeur a fortement augmenté passant de 14 % en 2012 à 27 % en 2013 (**tableau 3**).

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



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

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

	2012 (%)	2013 (%)
Moins de 30 ans	19	12
30 à 34 ans	11	7
35 à 39 ans	8	7
40 à 44 ans	6	5
45 à 49 ans	3	4
50 à 54 ans	4	2
55 ans et plus	2	3
Ensemble	7	6

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Ces départs de « façon concertée » recouvrent différentes réalités selon les cadres concernés. Certains cadres ayant changé d'entreprise assimilent une fin de mission ou de contrat à un départ concerté. D'autres, même s'ils semblent être à l'initiative de leur départ, ont négocié les conditions s'y rapportant avec leur employeur. D'autres encore, mettent en

exergue un transfert de poste entre des entreprises du même groupe tout en soulignant le caractère concerté de ce changement.

L'analyse des motifs de départs de la précédente entreprise confirme que le changement d'entreprise n'a pas été « un long fleuve tranquille », bien au contraire. Ainsi la proportion de démissions, théoriquement à l'initiative des cadres, a singulièrement reculé et ne concerne que 37 % des cadres ayant changé d'entreprise contre 50 % un an auparavant. Dans le même temps, la part des cadres concernés par un licenciement (qu'il soit économique ou pas) a sensiblement progressé (+ 5 points entre 2013 et 2012). Toutefois, la proportion de cadres ayant quitté leur dernière entreprise à la suite d'une rupture conventionnelle s'est renforcée passant de 12 % en 2012 à 19 % en 2013. Introduite en 2008 par la loi dite de « modernisation du marché du travail », cette mesure s'impose, cette année, comme l'une des principales modalités de départ, mais loin derrière la démission (figure 5).

L'ÂGE RESTE UN ÉLÉMENT DÉTERMINANT DE LA MOBILITÉ EXTERNE

Comme à l'accoutumée, les cadres en début de carrière (moins de 30 ans) sont les plus nombreux en proportion à avoir changé d'entreprise en 2013. Toutefois, dans un contexte économique difficile et tendu et de contraction globale du taux de mobilité externe, la part des cadres de moins de 30 ans à avoir intégré une nouvelle entreprise est en retrait sensible sur un an (12 % contre 19 % en 2012) (tableau 4). L'âge demeure un facteur déterminant en matière de mobilité externe : plus les cadres sont jeunes et plus ils sont nombreux à quitter leur entreprise. La première explication tient au fait qu'à l'orée de leur carrière, les jeunes cadres ont une volonté de changement plus affirmée afin d'accroître leur expérience professionnelle et leurs compétences. Aussi, ils sont plus souvent concernés que les autres par des contrats à durée déterminée ou des contrats temporaires et, *de facto*, ils sont plus souvent contraints à changer d'entreprise en cours d'année. ●

– LES CHANGEMENTS DE POSTE ET LES AUTRES MOBILITÉS INTERNES –

– DES MOBILITÉS INTERNES PLURIELLES –

La notion de mobilité interne recouvre différentes acceptions selon les cadres et elle ne peut se résumer seulement à un changement de poste en interne. La mobilité interne permet aux entreprises et aux cadres d'organiser l'évolution des responsabilités, la gestion du parcours professionnel. Ainsi des changements de nature très diverses sont à prendre en compte dans la mobilité interne, tels les changements de service ou de département, les changements d'établissement ou encore les changements en grande partie du contenu du poste.

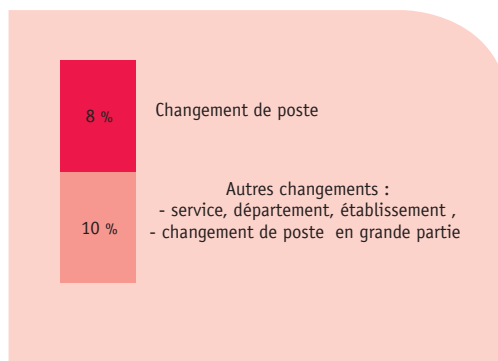
En effet, les cadres, tout en conservant le même poste, peuvent très bien avoir changé d'établissement, un changement souvent synonyme de mobilité géographique. Sur le plan organisationnel, les entreprises peuvent être amenées à restructurer leur organisation interne et à revoir l'affectation de leurs salariés. Les cadres peuvent être, ainsi, amenés à changer de service ou de département sans pour autant avoir changé de poste à proprement parler.

Ainsi, certains cadres, tout en ayant le sentiment d'être restés au même poste, ont vu le périmètre de leurs missions se modifier. À titre d'exemple, certains cadres, notamment commerciaux, mettent en exergue une modification de leur champ d'intervention suite à l'élargissement de leur secteur géographique. D'autres, tout en conservant les mêmes missions qu'auparavant, se sont vus affecter de nouvelles tâches et de nouveaux projets qui modifient considérablement leur quotidien de travail. D'autres encore, ont vu leurs équipes évoluer numériquement et ont désormais beaucoup plus de personnes à manager :

« j'ai intégré dans mon équipe de nouveaux développeurs informatiques, ce qui a considérablement modifié le contour de mes missions ». Au total, 6 % des cadres ayant occupé le même poste tout au long de l'année déclarent un changement de contenu de poste « en grande partie ».

Ces différents types de changement ne sont pas exclusifs et peuvent se cumuler. Ainsi un cadre ayant changé d'établissement à la suite d'une mutation peut très bien, parallèlement, enregistrer une extension de son périmètre de responsabilités. De la même manière, un changement de poste peut aller de pair avec un changement de service ou de département. On peut multiplier les exemples. En effet, la mobilité interne recouvre un grand nombre de situations et il convient, dès lors, d'évoquer « les mobilités internes ». Au final, en additionnant l'ensemble des changements intervenus en interne, près de deux cadres sur dix (**figure 6**) ont été concernés par une mobilité interne soit quasiment la même proportion qu'un an auparavant (19%).

– Figure 6 –
Les mobilités internes en 2013



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

LES CHANGEMENTS DE POSTE « EN GRANDE PARTIE »

Certains cadres n'ayant pas déclaré changer de poste, ni d'entreprise ont toutefois précisé que leur poste avait, en grande partie, évolué. Parmi les 6 % de cadres concernés, cette évolution de poste « en grande partie » renvoie à un grand nombre de situations dont certaines peuvent être assimilées à un véritable changement de poste ou d'autres encore, à un changement de service ou d'établissement.

Quelques extraits pour illustrer ce que peut recouvrir cette évolution de poste « en grande partie » :

« J'ai récupéré une nouvelle activité et l'équipe dédiée (10 personnes) tout en conservant mes missions précédentes ».

« Suite au dépôt de bilan d'une de nos filiales, j'ai été chargé de mettre en œuvre le redressement de la filiale concernée en plus de mes précédentes attributions ».

« Mon poste est désormais orienté à l'international plutôt que dédié à la R&D ».

« Mon poste comprend plus de missions de pilotage et de coordination qu'auparavant ».

« Les deux tiers de mon activité ont évolué avec l'intégration de nouvelles missions ».

« Suite au départ d'un manager, j'ai pris en charge certaines de ses responsabilités et ma charge de travail est plus conséquente ».

« Mon poste recouvre, désormais, un périmètre plus large qui comprend la stratégie d'entreprise, le commercial et le domaine technique ».

« À la suite d'un changement de management et l'abandon d'un projet, j'ai intégré un nouveau service ».

« De responsable régional avec des déplacements sur ma région, je suis devenu responsable national en télé-travaillant la plupart du temps »

« Je suis passé de chef de zone à responsable administration des ventes ».

PLUS DE CHANGEMENTS EN INTERNE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Quels que soient les différents types de changements internes considérés, la taille de l'entreprise est une variable prépondérante à prendre en compte et qui influe significativement sur la propension des cadres à bouger en interne. Ainsi, la part des cadres déclarant avoir changé de poste en interne est trois fois plus élevée dans les entités de 1 000 salariés et plus que dans les structures de petite taille (moins de 50 salariés). Lorsque l'on considère l'ensemble des mobilités internes, ce sont 23 % des cadres appartenant à une grande entreprise qui sont concernés contre 11 % de ceux travaillant dans une PME de moins de 50 salariés (**tableau 5**). Ces éléments de constat n'ont rien de surprenant. En toute logique, les grandes entreprises sont plus en capacité que les autres à offrir des opportunités de changement en interne et de proposer des mobilités géographiques nationales ou internationales, des mobilités fonctionnelles ou encore des mobilités ascendantes.

LES CADRES LES PLUS ÂGÉS SONT LES MOINS CONCERNÉS PAR UNE MOBILITÉ INTERNE

L'âge est également un élément important à considérer. Ainsi, dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, on peut relever une véritable césure entre les cadres les plus âgés et les autres. En effet, les cadres de 50 ans et plus n'ayant pas changé d'entreprise sont les plus nombreux, en proportion, à n'avoir connu aucun changement en 2013 : 82 % contre 75 % pour les cadres trentenaires par exemple. Le constat est identique quelle que soit la forme de la mobilité interne (**tableau 6**).

– Tableau 5–

Mobilités internes en 2013 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	4	7	11	89	100
50 à 249 salariés	6	14	20	80	100
250 à 999 salariés	7	11	18	82	100
1 000 salariés et plus	12	11	23	77	100
Ensemble	8	11	19	81	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Tableau 6–

Mobilités internes en 2013 des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus selon l'âge (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 30 ans	11	15	26	74	100
30 à 39 ans	13	12	25	75	100
40 à 49 ans	15	11	26	74	100
50 ans et plus	9	9	18	82	100
Ensemble	12	11	23	77	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

UNE STABILITÉ DE LA PART DES CADRES AYANT CHANGÉ DE POSTE

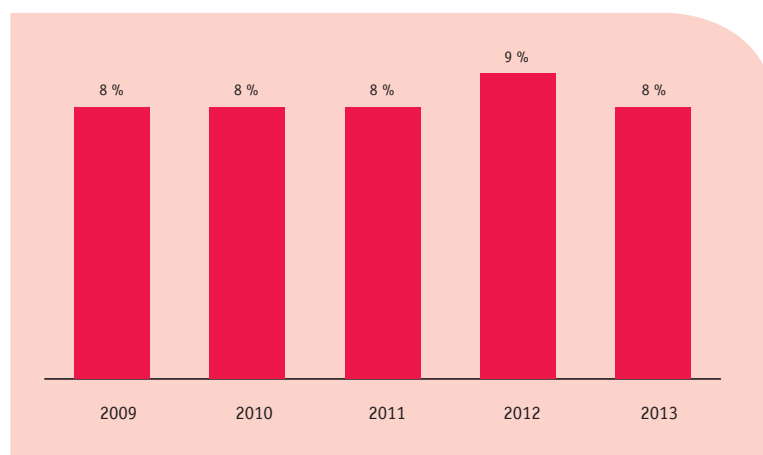
La part des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise est demeurée relativement stable en 2013 (figure 7). À l'inverse de la mobilité externe plus directement impactée par les variations économiques conjoncturelles, la proportion de cadres ayant changé de poste en interne semble moins influencée par le contexte économique ambiant. Ainsi au cours des cinq dernières années, cette part n'a pratiquement pas évolué que l'on soit en période de forte récession économique comme en 2009 (chute de 2,9 % du PIB), lors des rebonds économiques de 2010 et de 2011 (respectivement hausse du PIB de 2 % et 2,1 %) ou encore avec une croissance économique atone comme en 2012 et 2013 (quasi stabilité du PIB).

Plus globalement, la mobilité interne apparaît comme une variable structurelle qui connaît peu d'évolution. Elle est dépendante des politiques et pratiques RH mises en place au sein des entreprises.

En effet, quels que soient les aléas conjoncturels, les entreprises ont la nécessité de se réorganiser, de se restructurer et de répondre aux besoins de changement et souhaits d'évolution de leurs cadres en interne.

– Figure 7–

Part des cadres qui ont changé de poste dans leur entreprise au cours de l'année



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

-Tableau 7-
Circonstances du changement de poste dans le cadre de la mobilité interne (en %)

	2012	2013
Changement volontaire	62	68
Changement imposé par l'entreprise	38	32
Total	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

DES CHANGEMENTS TRÈS SOUVENT À L'INITIATIVE DES CADRES

Les changements de poste en interne sont, dans la très grande majorité des cas, impulsés par les cadres eux-mêmes. En 2013, plus des deux tiers des cadres ayant changé de poste sont à l'initiative de ce changement, une part qui s'est renforcée par rapport à l'année précédente (62 % en 2012) (tableau 7). Plus précisément, cette prise d'initiative est plus importante chez les cadres en début de carrière (moins de 30 ans) que chez les plus âgés (50 ans et plus) qui subissent plutôt ce changement. Enfin les changements de poste internes imposés par les employeurs sont plutôt l'apanage des petites entreprises (moins de 50 salariés) que celui des grandes entités (1 000 salariés et plus).

-LES DÉMARCHES DE RECHERCHE D'EMPLOI DES CADRES QUI N'ONT PAS CHANGÉ D'ENTREPRISE EN 2013-

Parmi les cadres qui sont restés dans la même entreprise en 2013, qu'ils aient ou non changé de poste, les comportements diffèrent en matière de recherche d'emploi et s'illustrent par des démarches plus ou moins actives. Ils ont, par exemple, pu être en veille sur le marché de l'emploi et consulter les petites annonces ou s'engager plus avant dans la recherche d'emploi, notamment en envoyant des candidatures. Ainsi, trois ensembles se distinguent parmi ces cadres.

Une partie d'entre eux a engagé une ou plusieurs démarches actives dans le but de quitter leur entreprise. Ils ont soit posé une candidature à une ou plusieurs offres d'emploi, soit envoyé des candidatures spontanées, soit sollicité leurs relations personnelles, soit passé au moins un entretien de recrutement. Ces cadres « engagés dans la mobilité » représentent 42 % des cadres restés dans la même entreprise en 2013.

Une autre partie de ces cadres n'a pas engagé de démarches actives de recherche d'un nouvel emploi.

Ils ont néanmoins soit fait ou refait leur CV, soit déposé ou mis à jour leur CV sur une CVthèque, soit créé ou mis à jour leur profil sur un réseau professionnel sur Internet, soit regardé les petites annonces d'emploi sans envoyer aucune candidature. Ces cadres « en veille » représentent 34 % des cadres restés dans la même entreprise en 2013.

Enfin, une partie de ces cadres n'a été ni engagée dans des démarches actives de recherche d'emploi, ni en veille. Ils représentent 24 % des cadres qui n'ont pas changé d'entreprise en 2013.

En 2005, des questions similaires avaient été posées aux cadres concernant leur recherche d'emploi. Il est à noter que la proportion des cadres qui n'avaient pas engagé de démarches actives de recherche d'un nouvel emploi et qui n'étaient pas non plus en veille représentait 42 % des cadres qui n'avaient pas changé d'entreprise dans l'année précédant l'enquête. Ils sont moins d'un quart en 2013. Ces chiffres illustrent les changements intervenus au cours de ces huit dernières années : les cadres qui n'ont pas

changé d'entreprise dans l'année restent aujourd'hui à l'écoute du marché de l'emploi. Cette attitude est facilitée par le développement des outils des technologies de l'information et de la communication dans les domaines liés à l'emploi, qu'il s'agisse des offres d'emploi, des CVthèques ou des réseaux professionnels. Notons également que le marché de l'emploi cadre en 2005 était plus favorable qu'aujourd'hui. À noter que les hommes cadres sont, en proportion, un peu plus engagés dans la mobilité que les femmes cadres (43 % contre 41 %).

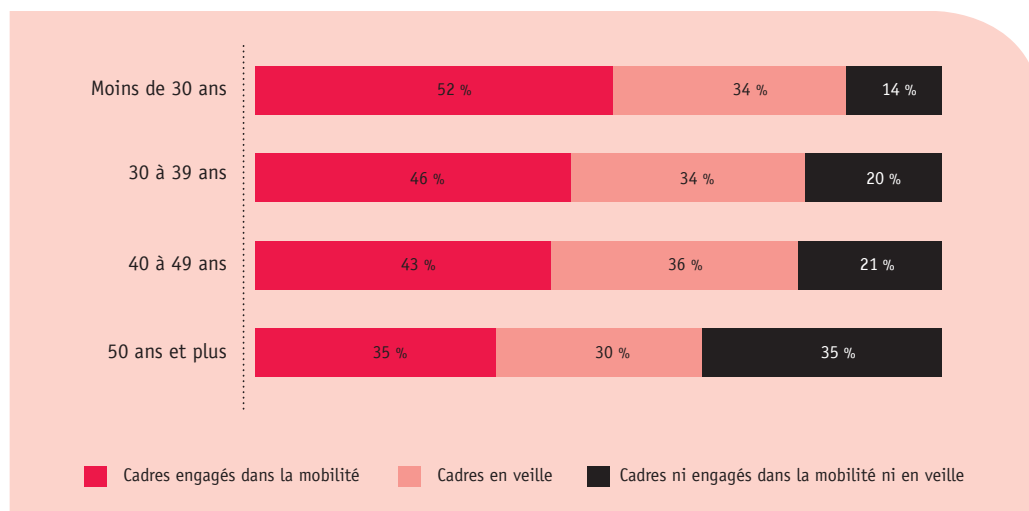
— **LES CADRES LES PLUS JEUNES SONT LES PLUS ENGAGÉS DANS LA MOBILITÉ**

— L'engagement dans la recherche d'un nouvel emploi des cadres restés dans la même entreprise au cours

de l'année écoulée est également lié à l'âge des cadres. Si les cadres les plus jeunes sont ceux qui ont le plus fréquemment changé d'entreprise, ils sont également les plus nombreux à avoir entrepris des démarches en vue d'une mobilité. Ainsi, plus d'un cadre sur deux âgé de moins de 30 ans, n'ayant pas changé d'entreprise en 2013, a néanmoins entrepris des démarches dans le but de trouver un nouvel emploi en externe. C'est également le cas pour 46 % des cadres âgés de 30 à 39 ans, quand cela ne concerne qu'un tiers des cadres âgés de 50 ans et plus.

Les cadres les plus âgés sont les plus nombreux, en proportion, à n'avoir entrepris aucune démarche de recherche d'emploi en 2013. Ainsi, 35 % des cadres âgés de 50 ans et plus ne sont ni engagés dans la mobilité, ni même en veille, alors que seuls 14 % des cadres âgés de moins de 30 ans sont dans ce cas **(figure 8)**.

— **Figure 8**—
Cadres restés dans la même entreprise en 2013 selon les démarches de recherche d'emploi et l'âge



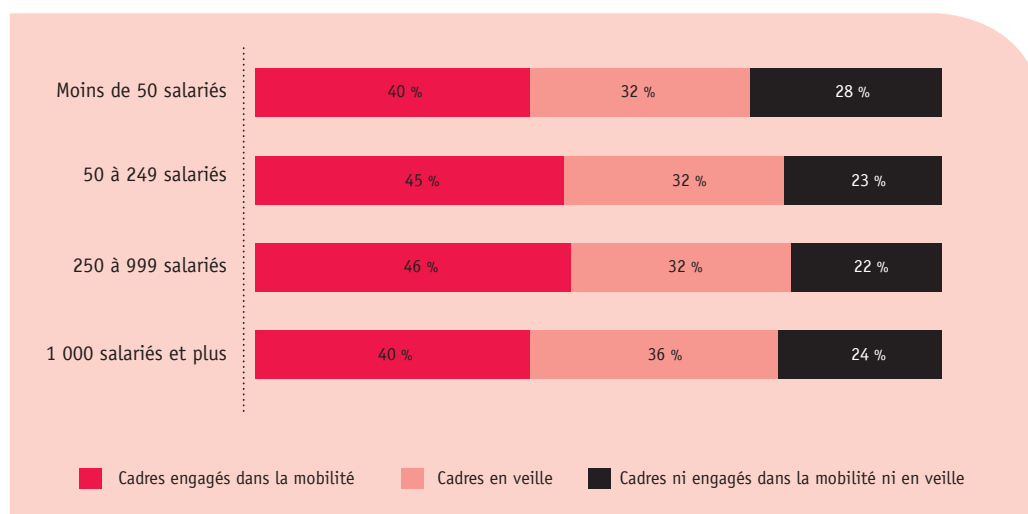
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– **LES CADRES DES PLUS PETITES ET DES PLUS GRANDES ENTREPRISES ONT MOINS SOUVENT ENTREPRIS DES DÉMARCHES DE RECHERCHE D'EMPLOI**

– L'engagement dans la mobilité des cadres qui n'ont pas connu de mobilité en externe au cours de l'année 2013 est également lié en partie à la taille de l'entreprise qui les emploie. Ce sont les cadres qui travaillent dans des entreprises de 50 à 1 000 salariés qui ont été les plus actifs en 2013 dans la recherche d'un nouvel emploi (45 % dans les entreprises de 50 à 250 salariés et 46 % de 250 à 1 000 salariés).

Dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, la part des cadres engagés dans la mobilité est plus faible (40 %). Néanmoins, alors que les opportunités qui peuvent se présenter dans ces structures sont en principe plus nombreuses que dans de plus petites entreprises, il est à noter que la part des cadres en veille y est la plus élevée (36 %). Enfin, dans les entreprises de moins de 50 salariés, 28 % des cadres ne sont ni engagés dans la mobilité ni en veille. C'est également dans ces entreprises que la part des cadres âgés de 50 ans et plus est un peu plus élevée (33 % contre 27 % dans les entreprises de 50 à 1 000 salariés), les cadres dans cette tranche d'âge entreprenant moins souvent des démarches de recherche d'emploi (figure 9).

– Figure 9 –
Cadres restés dans la même entreprise en 2013 selon les démarches de recherche d'emploi et la taille de leur entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- 2 -

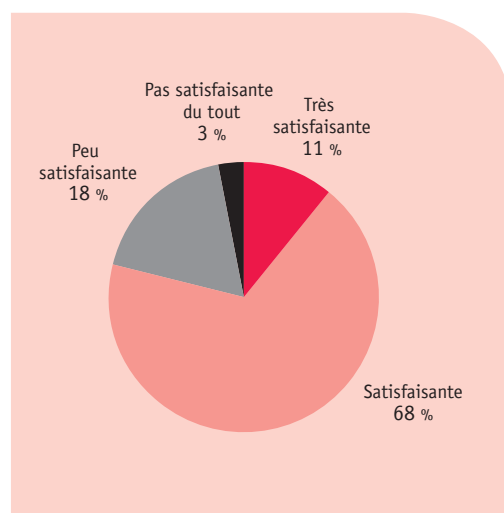
- PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES -

18
25

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

- OPINION SUR LA SITUATION PROFESSIONNELLE -

- Figure 10 -
Opinion des cadres sur leur situation professionnelle



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

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

Interrogés au début de l'année 2014 sur leur situation professionnelle, 79 % des cadres se déclarent satisfaits (figure 10). Malgré la conjoncture difficile, leur jugement ne s'est pas modifié en un an, puisqu'ils étaient 80 % dans ce cas en 2013. L'opinion des femmes et des hommes cadres diffère sur ce point, puisque 77 % des femmes se déclarent satisfaites de leur situation professionnelle, contre 81 % des hommes.

Ce niveau de satisfaction varie peu avec l'âge. On note néanmoins un léger retrait de la satisfaction des cadres âgés de 40 à 49 ans (78 % contre 80 % dans les autres tranches d'âge). Et, de plus, leur niveau de satisfaction s'érode quelque peu entre 2012 et 2013 comme pour les cadres âgés de moins de 30 ans (- 3 points). En revanche, les cadres de 50 ans et plus affichent une plus grande satisfaction avec une hausse notable par rapport à 2012 (+ 6 points).

(tableau 8).

- Tableau 8 -
Évolution de la part des cadres satisfaits de leur situation professionnelle selon l'âge (en %)

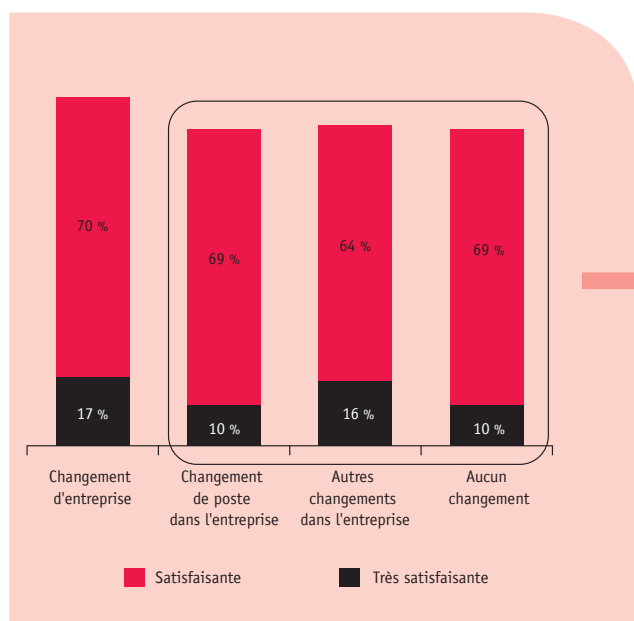
	2012	2013	2014
Moins de 30 ans	87	83	80
30 à 39 ans	83	81	80
40 à 49 ans	80	81	78
50 ans et plus	80	74	80

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Si la satisfaction des cadres varie peu en fonction de l'âge, en revanche l'écart est plus important en fonction des changements intervenus au cours de l'année écoulée. Ainsi, la mobilité externe influence positivement le jugement qu'ils portent sur leur situation professionnelle, puisque 87 % des cadres qui ont changé d'entreprise au cours de l'année précédente se montrent satisfaits. Les cadres qui n'ont pas changé d'entreprise en 2013 affichent une opinion plus réservée sur leur situation professionnelle, puisque 79 % d'entre eux se déclarent satisfaits. Et la mobilité interne n'est pas un facteur supplémentaire de satisfaction, la part des cadres satisfaits étant la même, quels que soient les changements intervenus en interne au cours de l'année écoulée (figure 11).

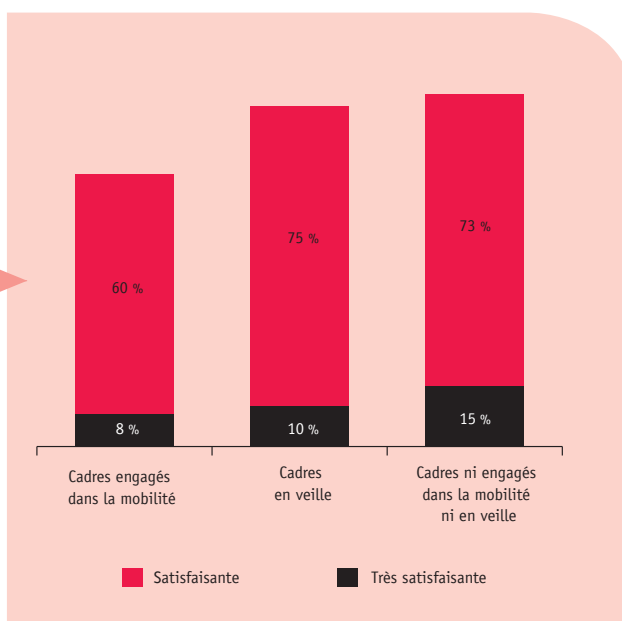
Parmi les cadres qui n'ont pas changé d'entreprise en 2013, les opinions divergent également selon les démarches de recherche d'emploi effectuées, avec une forte corrélation entre ces deux aspects. Ce sont les cadres qui se déclarent les plus satisfaits de leur situation professionnelle qui ne sont engagés dans aucune démarche de recherche active (85 % des cadres en veille et 88 % des cadres ni engagés dans la mobilité, ni en veille). À l'inverse, les cadres qui ont engagé des démarches actives de recherche d'un nouveau poste en 2013 sont logiquement ceux qui se montrent les moins satisfaits de leur situation professionnelle actuelle (68 %) (figure 12).

- Figure 11 -
Opinion des cadres sur leur situation professionnelle selon leur mobilité en 2013



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 12 -
Opinion des cadres restés dans la même entreprise en 2013 selon les démarches de recherche d'emploi



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Le niveau de satisfaction des cadres n'est pas le même concernant les divers aspects de leur vie professionnelle. Les cadres se déclarent en tout premier lieu satisfaits de l'intérêt du poste qu'ils occupent et de leurs conditions matérielles de travail (78 % de cadres satisfaits). La rémunération est également un motif de satisfaction, même si elle est citée dans une proportion moindre (66 % de cadres satisfaits). Par contre, moins d'un cadre sur deux se montre satisfait des perspectives de carrière dans l'entreprise (**tableau 9**). Hormis sur ce dernier aspect, pour lequel la part des cadres satisfaits a baissé de 5 points, l'opinion des cadres a peu évolué par rapport à l'année précédente.

Qu'il s'agisse des femmes ou des hommes cadres, la hiérarchie est la même entre les différents critères de satisfaction. Et les hommes affichent sur chacun des sujets abordés une appréciation plus positive que les femmes, avec notamment un écart de 4 points concernant l'intérêt du poste et la rémunération.

L'opinion des cadres sur ces différents aspects présente des écarts selon les changements intervenus en 2013. Chez les cadres qui sont restés au sein de la même entreprise, le degré de satisfaction sur la plupart des aspects de leur vie professionnelle est le même, qu'ils soient ou non restés au même poste. Ils affichent néanmoins une divergence d'opinion au sujet des relations avec leur supérieur hiérarchique selon qu'ils aient connu ou non une mobilité interne, montrant ainsi le lien qui peut exister entre cet aspect et une volonté de mobilité. En effet, les cadres qui ont connu une mobilité interne ou d'autres change-

ments dans le courant de l'année sont plus nombreux, en proportion, à se déclarer satisfaits des relations avec leur supérieur hiérarchique que ceux qui n'ont pas changé de poste (77 % de satisfaction chez les cadres qui ont changé de poste, 74 % chez ceux qui ont connu d'autres changements et 72 % chez ceux qui n'ont connu aucun changement). Les opinions divergent également en ce qui concerne les perspectives de carrière dans l'entreprise, la moitié des cadres se déclarant satisfaits quand ils ont connu une mobilité ou un changement en interne, 44 % quand ils n'ont connu aucun changement.

L'opinion des cadres qui ont connu une mobilité externe en 2013 diverge nettement plus sur la plupart des aspects de leur situation professionnelle. En effet, lors d'un changement d'entreprise, les cadres sont plus nombreux, en proportion, à voir leur rémunération progresser que les cadres qui sont restés dans la même entreprise. Cela se traduit par une satisfaction élevée des cadres en ce qui concerne leur rémunération (75 % de cadres satisfaits, + 9 points par rapport à l'ensemble des cadres). L'autre aspect sur lequel la satisfaction des cadres mobiles en externe est nettement plus élevée que celle des cadres qui n'ont pas changé d'entreprise concerne les perspectives de carrière dans l'entreprise (64 % de cadres satisfaits et + 18 points par rapport à l'ensemble des cadres) (**tableau 10**). Le changement d'entreprise engendre chez les cadres des niveaux de satisfaction plus élevés pour l'ensemble des aspects de leur situation professionnelle.

-Tableau 9-

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

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Total
Intérêt du poste	23	57	78
Conditions matérielles de travail	15	63	78
Relations avec le supérieur hiérarchique	23	49	73
Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	14	57	72
Rémunération	8	58	66
Climat dans l'entreprise	11	51	63
Perspectives de carrière dans l'entreprise	6	40	46

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Tableau 10–

Part des cadres satisfaits des différents aspects de leur situation professionnelle selon leur mobilité en 2013 (en %)

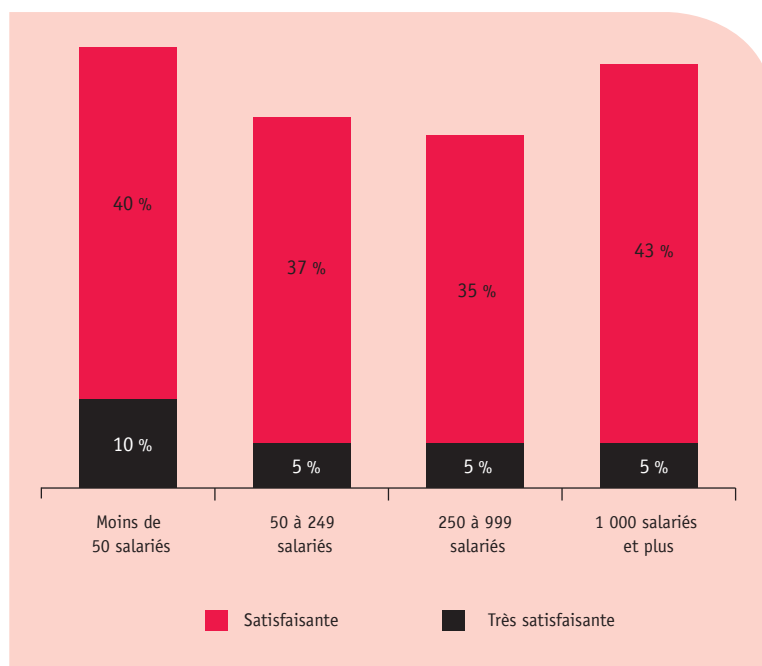
	Changement d'entreprise	Changement de poste dans l'entreprise	Autres changements dans l'entreprise	Aucun changement
Intérêt du poste	82	78	78	78
Conditions matérielles de travail	79	78	78	78
Relations avec le supérieur hiérarchique	83	77	74	72
Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	76	70	73	71
Rémunération	75	64	66	65
Climat dans l'entreprise	83	63	61	61
Perspectives de carrière dans l'entreprise	64	50	52	44

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

La satisfaction quant aux perspectives de carrière est également un élément qui diffère selon la taille de l'entreprise au sein de laquelle le cadre est salarié. Les cadres qui se montrent le plus souvent satisfaits par ces perspectives exercent leur activité dans les plus petites et les plus grandes entreprises. Cela concerne 48 % des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus où les possibilités de mobilité interne sont plus élevées que dans des entreprises inférieures en taille. Paradoxalement, dans les entreprises de moins de 50 salariés, où les possibilités d'évolution sont peu nombreuses, un cadre sur deux déclare que ses perspectives de carrière sont satisfaisantes (figure 13). En même temps, on note des niveaux de confiance et de satisfaction des cadres des entreprises de moins de 50 salariés généralement plus élevés que chez ceux des autres entreprises, que ce soit pour le climat dans l'entreprise, les relations avec les hiérarchiques, l'intérêt du poste, avec des proportions de « très satisfaits » nettement au-dessus de la moyenne.

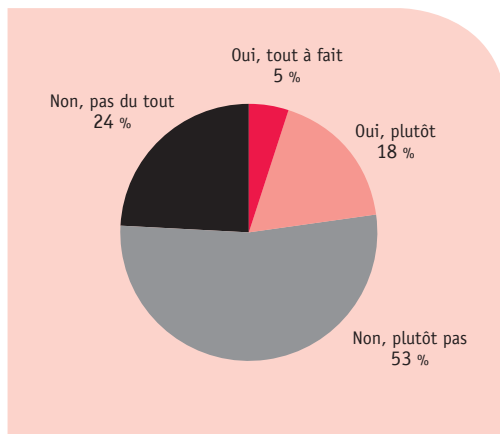
– Figure 13–

Opinion des cadres sur leurs perspectives de carrière dans l'entreprise selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 14 -
Sentiment de risque de chômage dans un avenir proche



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

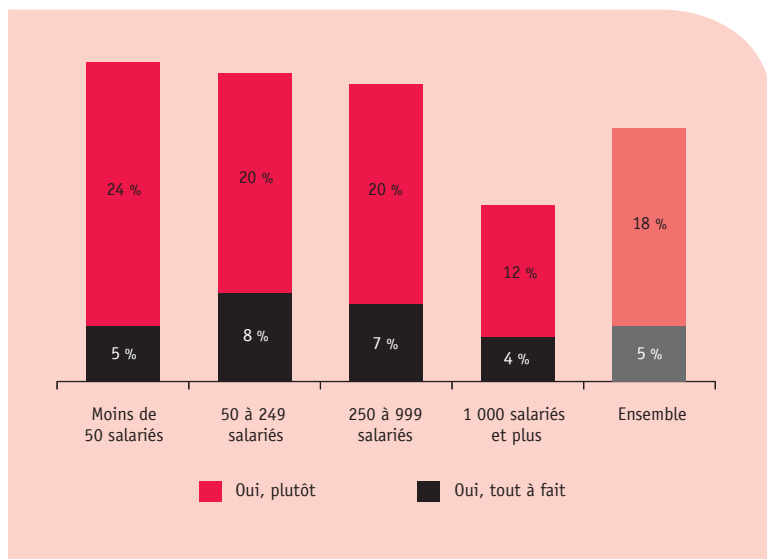
PRÈS D'UN QUART DES CADRES SE SENTENT MENACÉS PAR LE RISQUE DE CHÔMAGE

Dans une conjoncture économique peu favorable, 23 % des cadres expriment leur crainte du chômage (figure 14), une proportion en légère progression au cours de la période récente, puisqu'ils étaient 20 % en 2012 et 22 % en 2013.

La taille de l'entreprise a une influence notable sur la perception par les cadres des risques de chômage. Ainsi, 29 % des cadres formulent cette inquiétude face au chômage dans les entreprises de moins de 50 salariés, une proportion qui est très proche dans les entreprises de 50 à 1 000 salariés. À l'opposé, dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, cette crainte est moins souvent présente, puisque seulement 16 % des cadres en font état, une part qui est d'ailleurs en légère baisse par rapport à l'année précédente (- 2 points) (figure 15). Cette confiance plus élevée s'exprime également quand les cadres sont interrogés sur la santé économique de leur entreprise. Ainsi, seuls 15 % des cadres salariés dans des entreprises de 1 000 salariés et plus déclarent que leur entreprise est en difficulté économique, une part inférieure de 4 à 5 points par rapport aux entreprises de moindre taille (tableau 11).

On observe une part identique, quelle que soit la catégorie d'âge, de cadres qui se sentent menacés par le risque de chômage. Cependant, chez les cadres les plus jeunes, 7 % se sentent « tout à fait » menacés par le risque du chômage, exprimant ainsi une crainte liée à une situation plus souvent précaire que celle de leurs aînés. En effet, les plus jeunes commencent de plus en plus souvent leur carrière par des contrats à durée déterminée, ce qui les amène sans doute à ressentir plus fortement les menaces de chômage (figure 16). Par rapport à l'enquête de 2013, les cadres les plus jeunes sont un peu plus nombreux, en proportion, à exprimer leur crainte du chômage (+ 3 points chez les cadres âgés de moins de 30 ans et + 5 points chez les cadres âgés de 30 à 39 ans). À partir de 40 ans, la perception des risques de chômage est restée quasiment stable.

- Figure 15 -
Sentiment de risque de chômage dans un avenir proche selon la taille de l'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Tableau 11–

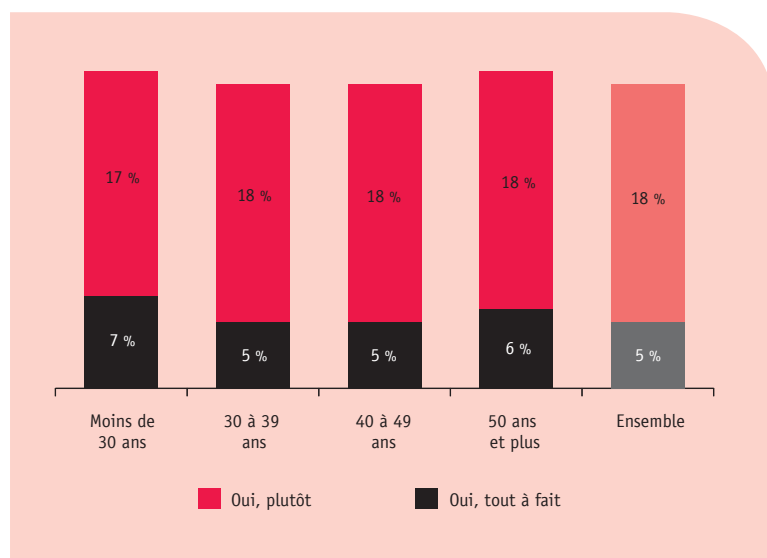
Perception des cadres sur la situation économique de leur entreprise selon la taille de l'entreprise (en %)

	En difficulté économique	En développement économique	Ni l'un ni l'autre	Total
Moins de 50 salariés	20	29	51	100
50 à 250 salariés	19	30	51	100
250 à 1 000 salariés	20	33	47	100
1 000 salariés et plus	15	32	53	100
Ensemble	17	31	52	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Figure 16–

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



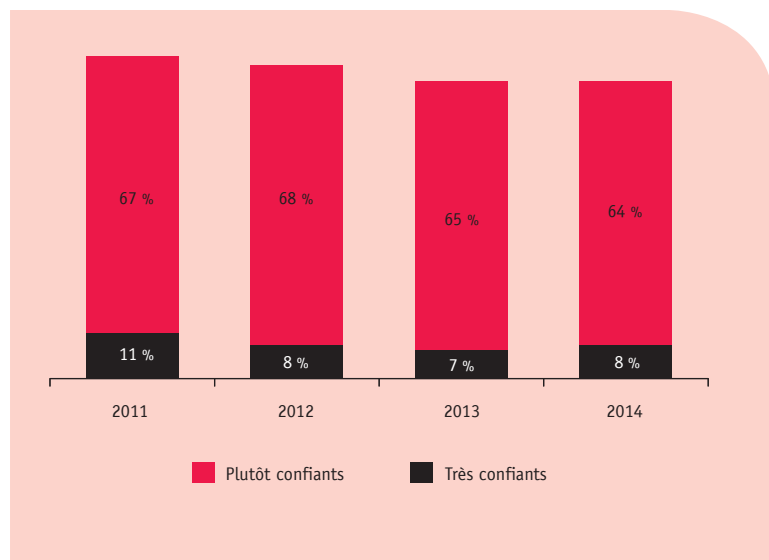
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

LA CONFIANCE DES CADRES DANS LEUR AVENIR PROFESSIONNEL RESTE STABLE

Près des trois quarts des cadres se déclarent confiants dans leur avenir professionnel. Après avoir diminué progressivement en 2012 et 2013 (- 2 points puis - 4

points), le niveau de confiance des cadres se stabilise au début de l'année 2014 (figure 17).

- Figure 17 -
Évolution de la confiance des cadres dans leur avenir professionnel

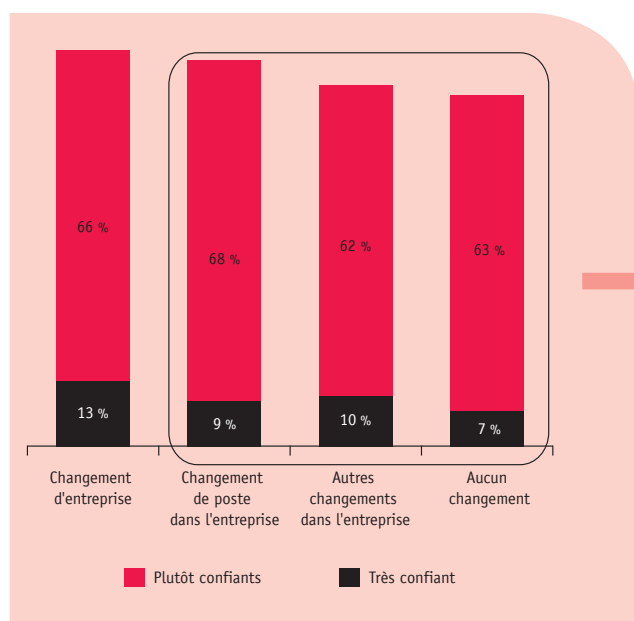


Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Comme chaque année, le niveau de confiance des cadres est étroitement lié à leur mobilité. En effet, si 70 % des cadres n'ayant connu aucun changement en 2013 sont confiants dans leur avenir professionnel, ils sont nettement plus nombreux, en proportion, à se montrer confiants quand ils ont connu un changement de poste en externe ou en interne (respectivement 79 % et 77 % de cadres confiants). Par contre, cette confiance est un peu plus limitée quand les cadres ont connu un autre type de changement au sein de leur entreprise (72 % de cadres confiants), une part plus proche de celle des cadres n'ayant connu aucun changement (figure 18).

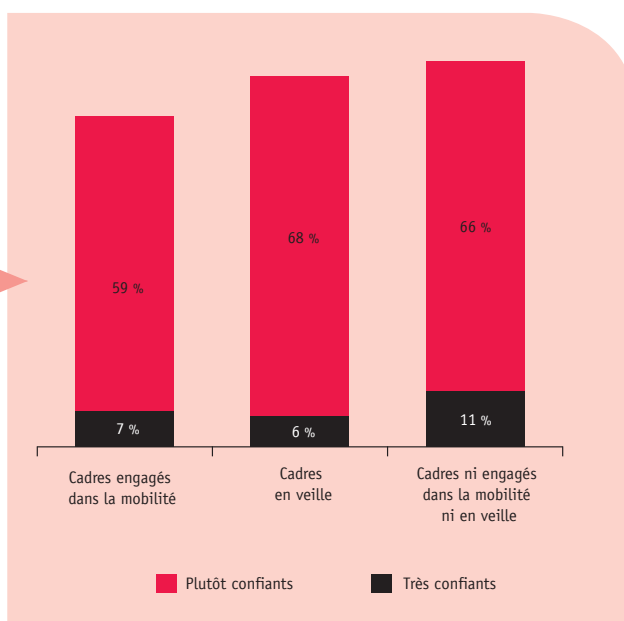
À noter que, chez les cadres qui n'ont pas changé d'entreprise au cours de l'année écoulée, le niveau de confiance dans leur avenir professionnel est fortement lié à leur engagement dans des démarches de recherche d'emploi. Ce sont les cadres les moins confiants qui sont les plus engagés dans ces différentes actions (66 % de cadres confiants dans cette catégorie). À l'inverse, les cadres qui n'ont pas entrepris de telles démarches se déclarent plus confiants dans leur avenir professionnel (74 % des cadres en veille et 77 % des cadres ni engagés dans la mobilité ni en veille) (figure 19).

- Figure 18 -
Confiance des cadres dans leur avenir professionnel selon leur mobilité en 2013



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 19 -
Confiance des cadres restés dans la même entreprise en 2013 selon les démarches de recherche d'emploi



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

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

- EFFECTUER UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, INTERNE OU EXTERNE, EST ENVISAGÉ PAR DEUX TIERS DES CADRES -

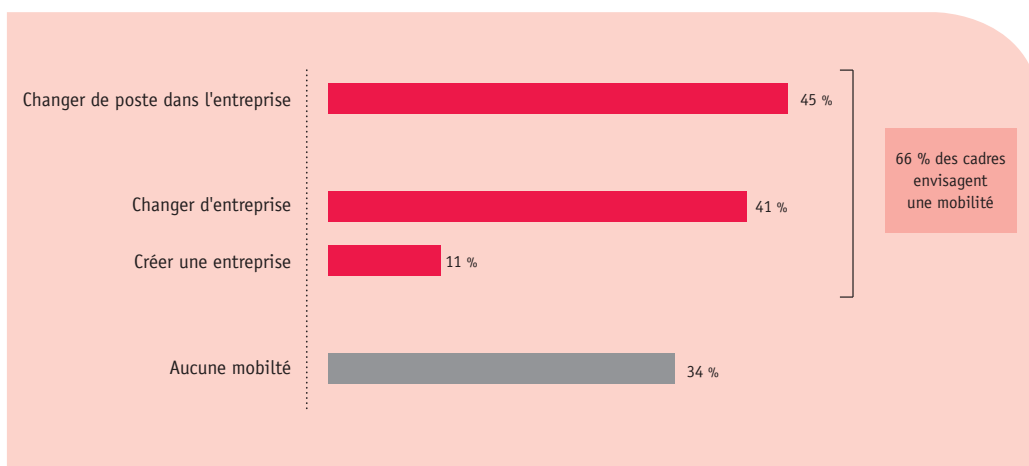
En 2014, 66 % des cadres envisagent de réaliser au moins un type de mobilité dans les trois ans à venir (figure 20).

45 % des cadres souhaiteraient changer de poste dans leur entreprise, une proportion légèrement en baisse (- 3 points en un an). Après une augmentation du taux d'intention de mobilité interne en 2013 (qui était passé de 44 % en 2012 à 48 % en 2013), celui-ci revient donc à un niveau proche de 2012. L'accroissement précédent du taux d'intention de mobilité

interne s'expliquait par une situation difficile sur le marché de l'emploi incitant les cadres à se tourner plus souvent du côté de la mobilité interne. Ce recentrage vers l'interne ne s'est pas confirmé cette année malgré l'atonie de la conjoncture. Changer de poste dans l'entreprise actuelle demeure néanmoins le projet de mobilité le plus souvent souhaité par les cadres.

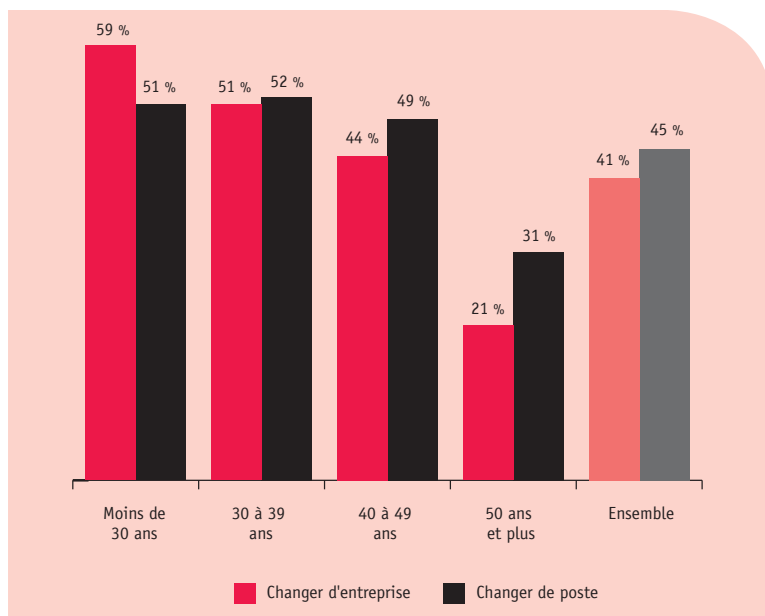
Quitter son entreprise pour une autre attire aussi une part conséquente de cadres dans une perspective de trois ans : 41 % d'entre eux aimeraient changer d'entreprise et 11 % sont attirés par la perspective de devenir leur propre employeur en créant leur entreprise. La part de cadres concernés par ces projets de mobilité externe est stable d'une année sur l'autre. Enfin, un tiers des cadres n'envisagent aucune mobilité dans les trois ans à venir.

- Figure 20 -
Mobilités envisagées par les cadres dans les trois ans à venir (plusieurs réponses possibles)



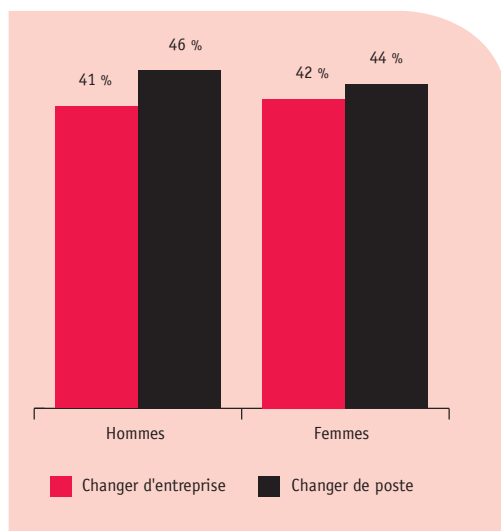
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 21 -
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon l'âge



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 22 -
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon le sexe



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

LES CADRES LES PLUS JEUNES SONT LES PLUS NOMBREUX À AVOIR DES PROJETS DE MOBILITÉ

Les cadres les plus jeunes sont les plus mobiles, ils sont aussi proportionnellement les plus nombreux à prévoir une mobilité dans les trois prochaines années, qu'il s'agisse d'un changement de poste ou d'un changement d'entreprise (**figure 21**). En effet, plus de la moitié d'entre eux déclarent envisager de changer de poste ou d'entreprise quand cela concerne une part nettement plus faible des cadres de 50 ans et plus (seuls deux cadres sur dix souhaiteraient changer d'entreprise).

Les cadres affichent donc, selon leur tranche d'âge, des intentions différentes de mobilité et une préférence plus ou moins marquée pour l'une ou l'autre de ces mobilités. Ainsi, les cadres de moins de 30 ans privilégient la mobilité externe puisque 59 % d'entre eux voudraient changer d'entreprise contre 51 % qui espèrent changer de poste. En revanche, après 30 ans, le rapport entre ces deux types de mobilité se fait en faveur de la mobilité interne et ce, de manière de plus en plus marquée au fil des âges.

LES INTENTIONS DE MOBILITÉ SONT PROCHES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

La part de cadres déclarant vouloir évoluer en interne ou en externe diffère peu entre hommes et femmes (**figure 22**). On peut toutefois noter une plus forte propension chez les hommes à souhaiter une mobilité dans leur entreprise actuelle plutôt qu'un changement d'entreprise. Cet écart s'explique en partie par la surreprésentation des hommes au sein des grandes entreprises¹ leur offrant, dans une plus grande mesure, la possibilité d'opter pour une mobilité interne (cf. paragraphe suivant).

¹ 68 % des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus sont des hommes, alors que ces derniers constituent 64 % des cadres.

LA TAILLE D'ENTREPRISE DÉTERMINE FORTEMENT LE TYPE DE MOBILITÉ ENVISAGÉ

Il existe une corrélation forte entre mobilité interne et taille d'entreprise : plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est en capacité d'offrir à ses salariés des possibilités d'évolution en interne. Ce lien s'observe naturellement aussi pour les intentions de mobilité interne (**figure 23**). Six cadres sur dix en poste dans une entreprise de 1 000 salariés et plus songent à évoluer en interne quand cela concerne seulement deux cadres sur dix au sein des structures de moins de 50 salariés.

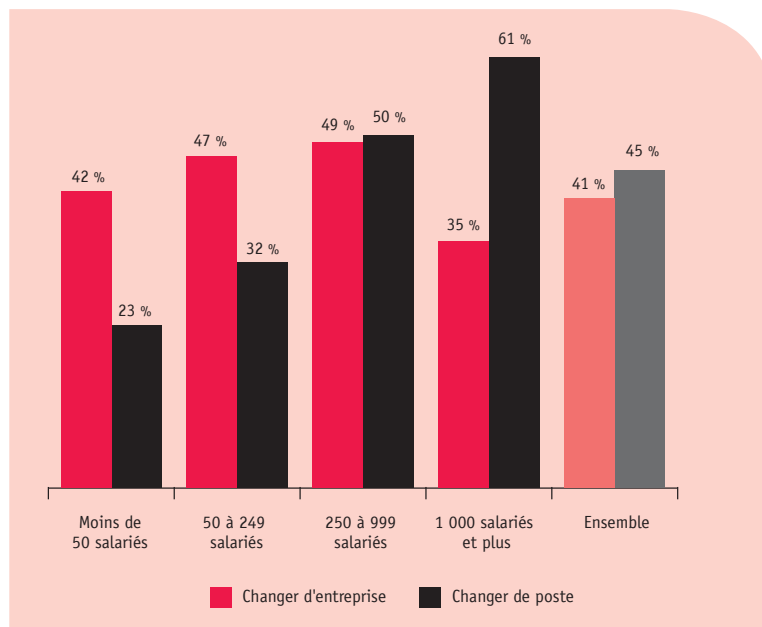
L'existence de potentiels d'évolution en interne incite les cadres à privilégier le changement de poste au détriment du changement d'entreprise, ce qui explique un taux d'intention de mobilité externe plus faible dans les plus grandes entreprises. En effet, la perspective de changer d'entreprise attire un tiers des cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus et, près de la moitié des cadres des entreprises de tailles intermédiaires.

Par ailleurs, la part de cadres souhaitant changer d'entreprise est plus faible au sein des entreprises de moins de 50 salariés qu'au sein des structures de tailles intermédiaires. Une satisfaction plus élevée à l'égard de l'intérêt du poste retiendrait davantage ces cadres au sein de leur entreprise (83 % des cadres d'entreprises de moins de 50 salariés déclarent être satisfaits de l'intérêt de leur poste, contre respectivement 78 % et 77 % des cadres d'entreprises de 50 à 249 salariés et 250 à 999 salariés).

L'influence de la taille d'entreprise se retrouve dans l'analyse des intentions de mobilité par secteur d'activité. Ainsi, les grandes entreprises étant surreprésentées dans l'industrie, les cadres de ce secteur tendent plus souvent à prévoir de changer de poste dans leur entreprise plutôt qu'à en partir (**figure 24**).

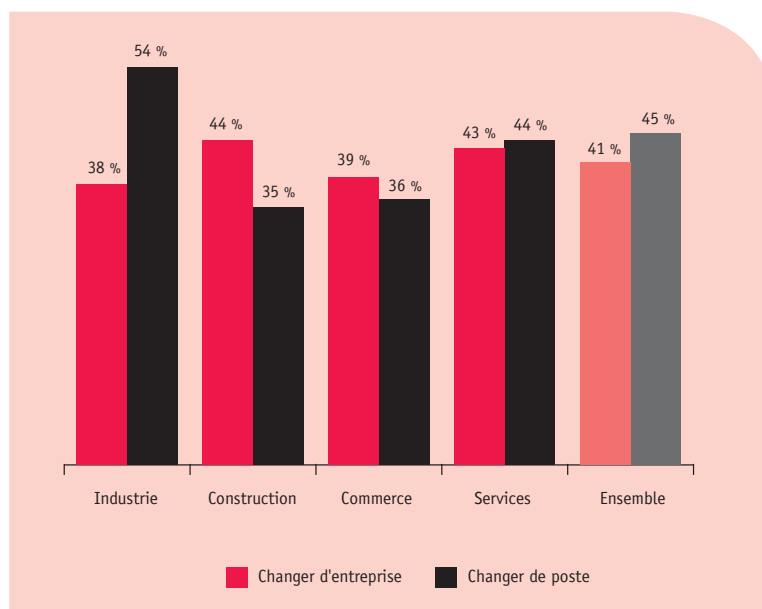
En revanche, le secteur de la construction, proportionnellement plus largement constitué de petites entreprises, détient le taux d'intention de mobilité interne le plus faible. Le secteur des services, quant à lui, ne connaît pas les mêmes écarts. Les projets de mobilité interne et externe concernent une part équivalente de cadres.

– Figure 23 –
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon la taille d'entreprise



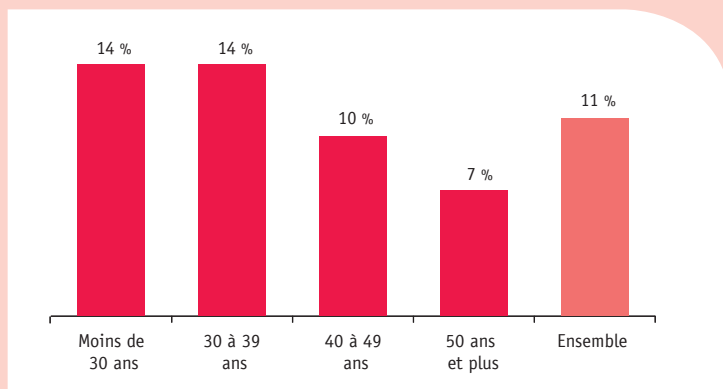
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Figure 24 –
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon le secteur d'activité



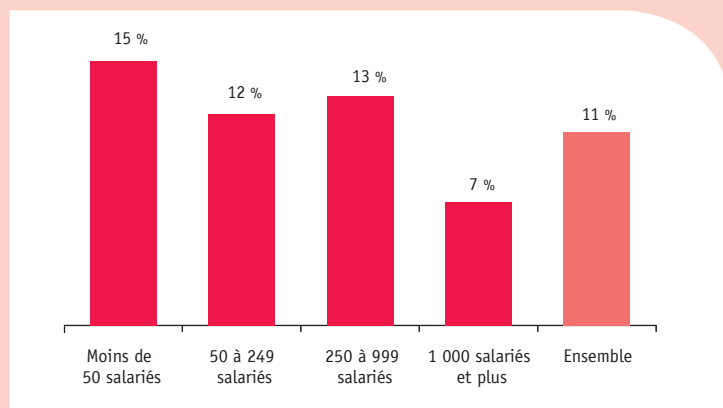
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 25 -
Part des cadres envisageant de créer leur entreprise dans les trois ans à venir selon l'âge



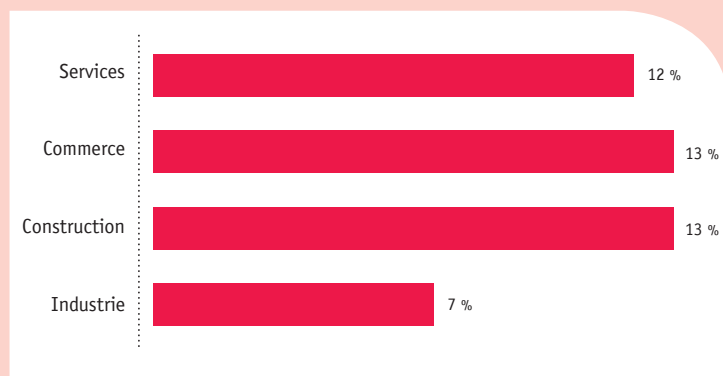
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 26 -
Part des cadres envisageant de créer leur entreprise dans les trois ans à venir selon la taille d'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 27 -
Part des cadres envisageant de créer leur entreprise dans les trois ans à venir selon le secteur d'activité



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

LES SOUHAITS DE CRÉATION D'ENTREPRISE

11 % des cadres songent à créer leur entreprise au cours des trois ans à venir, une part stable d'une année sur l'autre. Toutefois, créer son entreprise est rarement l'unique projet de mobilité des cadres mais coexiste, dans la plupart des cas, avec d'autres projets de mobilité que ce soit un changement d'entreprise ou un changement de poste. Ainsi, seuls 2 % des cadres ont déclaré uniquement avoir l'intention de créer leur entreprise. Ces derniers semblent donc avoir le projet de création d'entreprise le plus abouti, quand les cadres cumulant différents souhaits de mobilité semblent davantage guidés par un désir d'évolution professionnelle quelle qu'elle soit.

Les cadres les plus jeunes sont proportionnellement les plus nombreux à désirer devenir entrepreneur (**figure 25**).

12 % des hommes souhaiteraient créer leur entreprise quand cela concerne seulement 8 % des femmes.

La proportion de cadres intéressés par la création d'entreprise diffère aussi selon la taille de leur entreprise actuelle. Travailler dans une petite entité inciterait davantage à se lancer soi-même dans l'entrepreneuriat (**figure 26**).

Ceux occupant un emploi dans l'industrie sont proportionnellement moins nombreux à vouloir créer prochainement leur propre entreprise (**figure 27**).

Ce constat trouve en partie son explication dans le lien avec la taille d'entreprise : l'évolution professionnelle ou le changement d'environnement professionnel sont potentiellement plus aisés dans les grandes entreprises. De plus, créer une entreprise dans le secteur industriel nécessite des moyens financiers souvent plus conséquents que pour les autres secteurs.

LES RAISONS SOUS-JACENTES AUX INTENTIONS DE MOBILITÉ

Changement d'entreprise

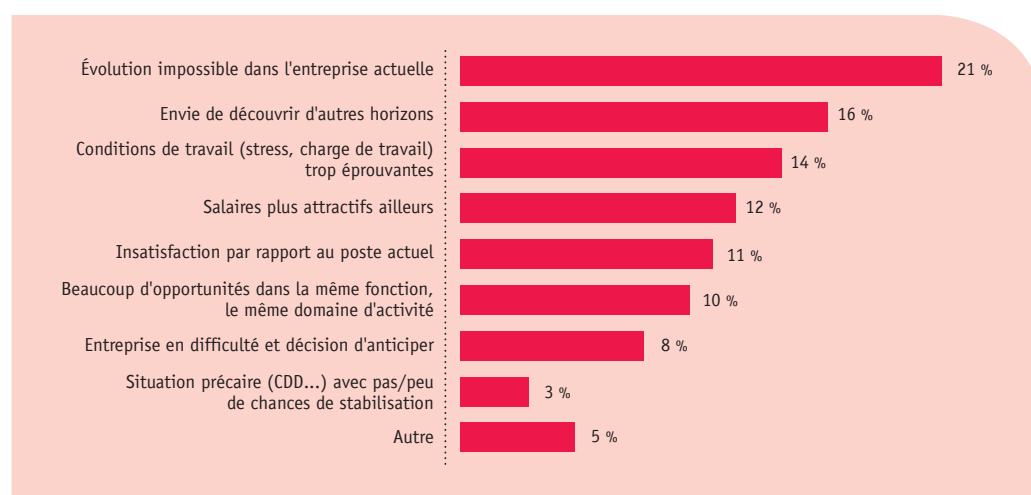
Ne pas pouvoir évoluer dans son entreprise est le premier élément de motivation pour changer d'employeur (figure 28). Cet argument a augmenté de 3 points par rapport à 2013. Hormis l'envie de découvrir d'autres horizons, les autres raisons incitant les cadres à quitter leur entreprise relèvent d'insatisfac-

tions liées au poste actuel : conditions de travail difficiles, salaire jugé trop bas, insatisfaction plus globale à l'égard du poste.

Quelle que soit la tranche d'âge, lorsque les cadres ont indiqué vouloir changer d'entreprise, ils évoquent en premier le fait qu'ils ne peuvent pas évoluer chez leur employeur actuel (tableau 12). Le salaire, comme principal élément de motivation, est plus souvent cité chez les cadres de moins de 40 ans tandis que les cadres de plus de 40 ans évoquent davantage la mobilité externe comme une réponse à des conditions de travail trop éprouvantes.

- Figure 28-

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



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Tableau 12-

Classement de la raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer d'entreprise selon l'âge

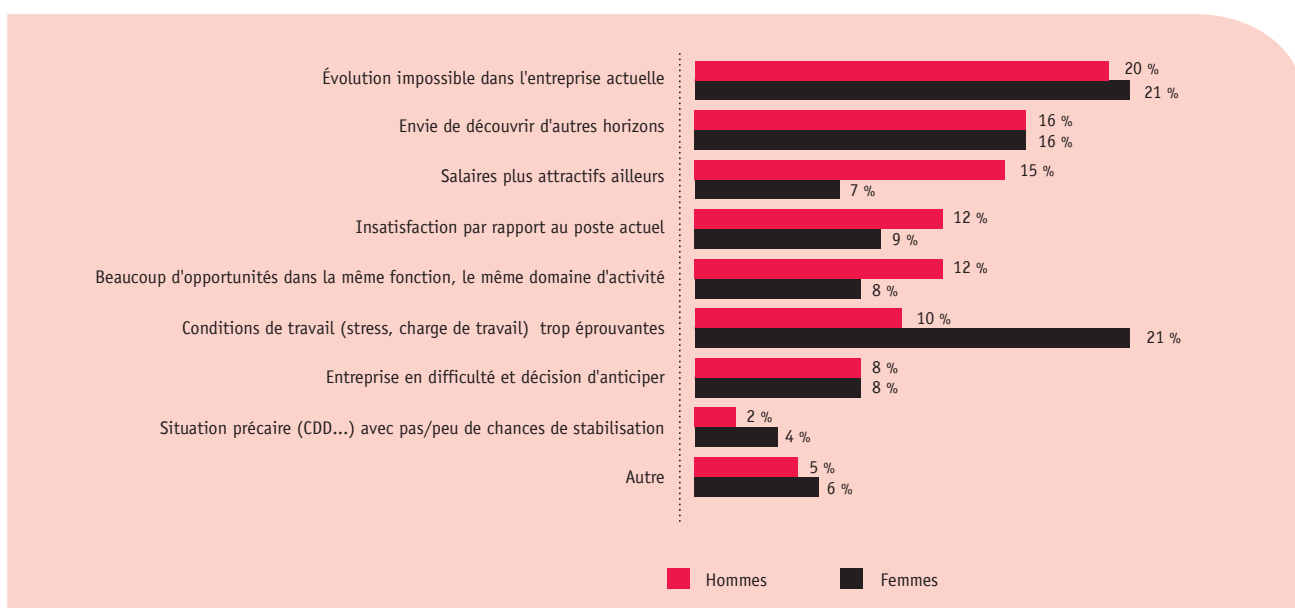
	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Évolution impossible en interne (20 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (19 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (15 %)
30 à 39 ans	Évolution impossible en interne (19 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (16 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (16 %)
40 à 49 ans	Évolution impossible en interne (22 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (18 %)	Conditions de travail trop éprouvantes (15 %)
50 ans et plus	Évolution impossible en interne (20 %)	Conditions de travail trop éprouvantes (18 %)	Envie de découvrir d'autres horizons (14 %)

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Si hommes et femmes s'accordent sur l'impossibilité d'évoluer en interne comme principal facteur pour changer d'entreprise, d'autres arguments ne remportent pas la même adhésion. Ainsi, quitter son entreprise en raison de mauvaises conditions de travail pourrait concerner 21 % des femmes contre seulement 10 % des hommes (figure 29). En revanche, le salaire est un motif évoqué deux fois plus fréquemment par les hommes que par les femmes.

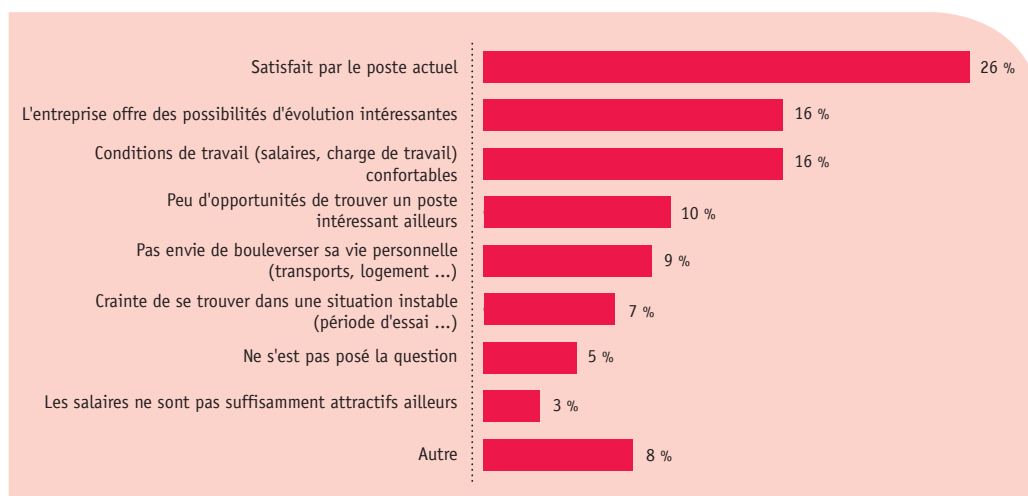
59 % des cadres n'envisagent pas de changer d'entreprise. La plupart d'entre eux justifient ce choix par un poste actuel qu'ils jugent satisfaisant, des conditions de travail qui les incitent à rester chez leur employeur ou encore le fait de privilégier la mobilité interne car ils estiment pouvoir évoluer au sein de leur entreprise actuelle (figure 30).

- Figure 29 -
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 2014

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



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

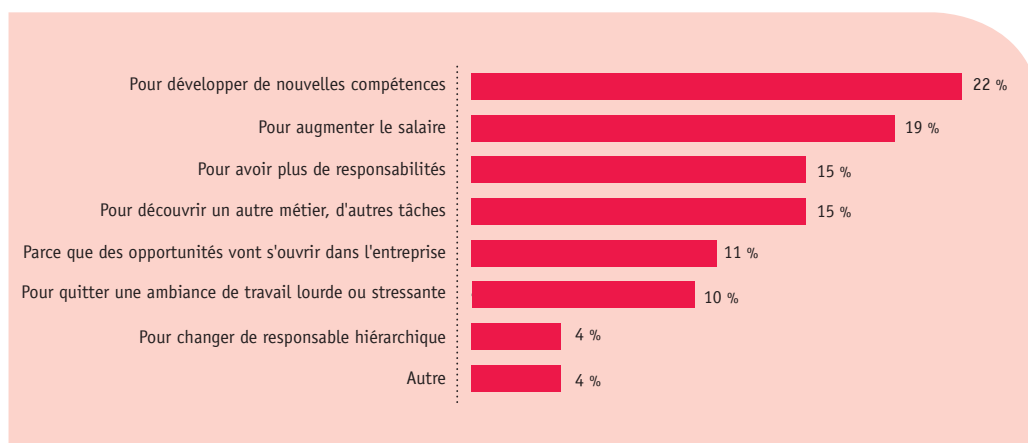
Changement de poste

La hiérarchie des arguments évoqués encourageant les cadres à changer de poste au sein de leur entreprise est identique à celle de l'an passé. Près d'un quart des cadres souhaiteraient effectuer une mobilité interne afin d'acquérir des compétences supplémentaires (**figure 31**). Un certain nombre évoque aussi la possibilité d'une augmentation salariale, l'accroissement du périmètre de responsabilité ou encore l'envie de découvrir un autre métier.

Si le fait de pouvoir développer de nouvelles compétences est la principale raison avancée par les cadres de plus de 30 ans, en revanche leurs cadets sont plus nombreux à être motivés avant tout par la perspective d'une augmentation de salaire (**tableau 13**). Les arguments des cadres au-delà de 40 ans sont de nature différente. Certains envisagent une mobilité interne afin de changer de métier ou bien, afin de quitter une ambiance de travail non satisfaisante.

– Figure 31 –

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



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Tableau 13 –

Classement de la raison principale évoquée par les cadres qui envisagent de changer de poste selon l'âge

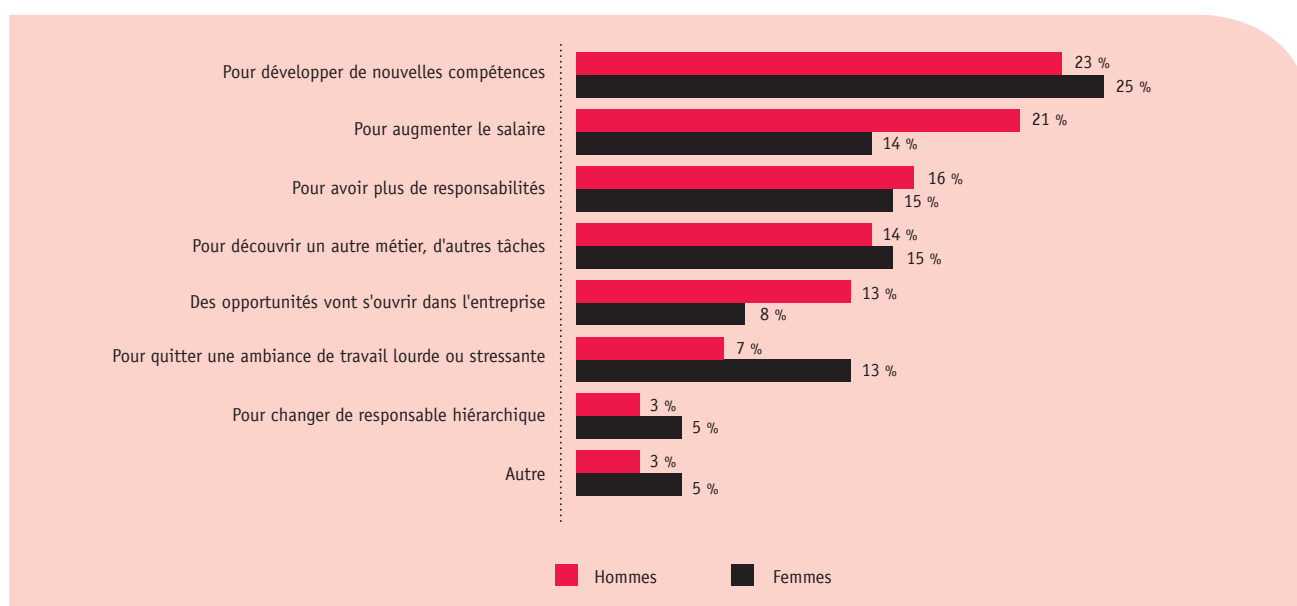
	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Pour augmenter le salaire (26 %)	Pour développer de nouvelles compétences (21 %)	Pour avoir plus de responsabilités (18 %)
30 à 39 ans	Pour développer de nouvelles compétences (21 %)	Pour avoir plus de responsabilités (20 %)	Pour augmenter le salaire (18 %)
40 à 49 ans	Pour développer de nouvelles compétences (27 %)	Pour augmenter le salaire (20 %)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (15 %)
50 ans et plus	Pour développer de nouvelles compétences (21 %)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (17 %)	Pour quitter une ambiance de travail lourde ou stressante (16 %)

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Comme pour les arguments liés à la mobilité externe, hommes et femmes se distinguent sur les raisons liées au salaire et aux conditions de travail (**figure 32**). Les hommes sont plus nombreux à estimer le salaire comme étant le motif principal d'un changement de poste, quand les femmes sont plus nombreuses à songer à une mobilité interne en cas de conditions de travail difficiles.

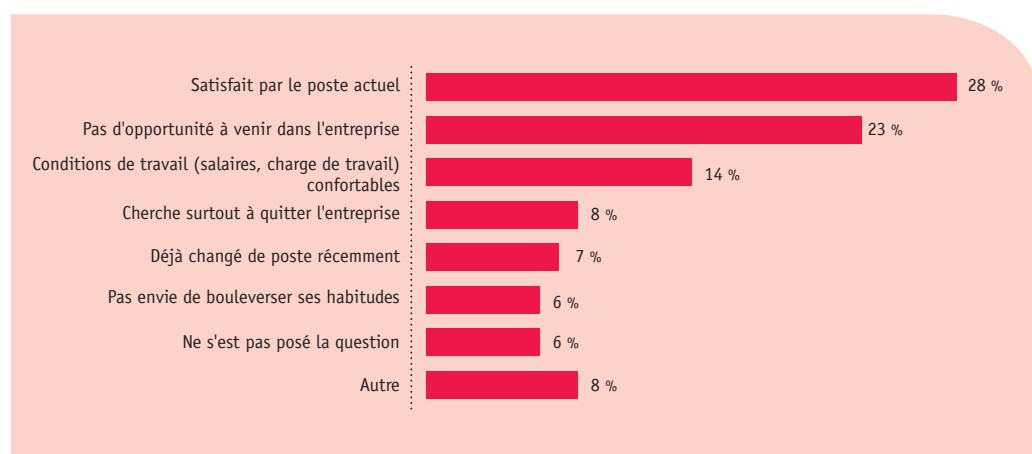
55 % des cadres n'envisagent pas de changer de poste au sein de leur entreprise dans les trois ans à venir. Pour plus d'un quart d'entre eux, la mobilité interne n'est pas souhaitée car ils sont satisfaits de leur poste actuel. Mais cela peut aussi être un choix par défaut : l'absence d'opportunité en interne contraint 23 % des cadres à ne pas espérer une évolution dans leur entreprise (**figure 33**).

- Figure 32 -
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 2014

- Figure 33 -
Raison principale évoquée par les cadres qui n'envisagent pas de changer de poste dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

—

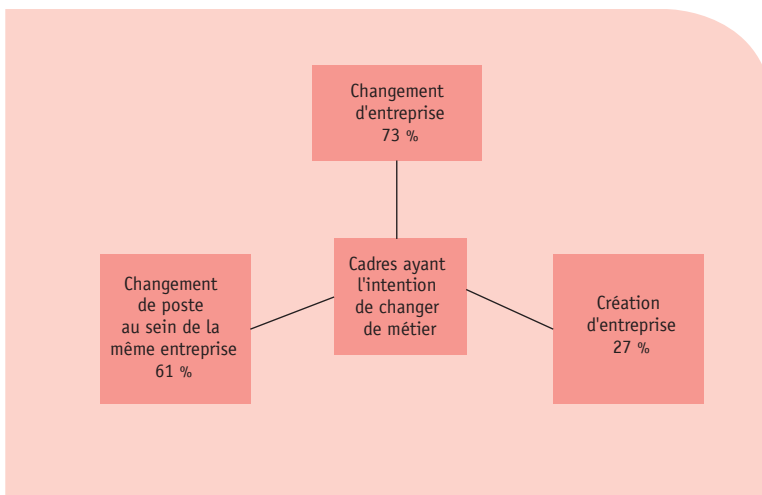
CHANGER DE MÉTIER : UN PROJET EN LIEN AVEC UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

—

25 % des cadres envisagent de changer de métier au cours des trois prochaines années. Ce projet va de pair avec une mobilité professionnelle : les cadres pensant changer de métier dans les trois ans, songent parallèlement à effectuer une mobilité professionnelle interne et/ou externe (**figure 34**). Parmi les différentes formes de mobilité possibles, la mobilité externe est privilégiée dans le cadre d'un changement de métier puisque 73 % de ces cadres songent à changer d'entreprise et 61 % à changer de poste chez leur employeur actuel. Ils sont aussi nettement plus nombreux que la moyenne des cadres à penser se lancer dans la création d'entreprise : 27 % contre 11 % chez l'ensemble des cadres.

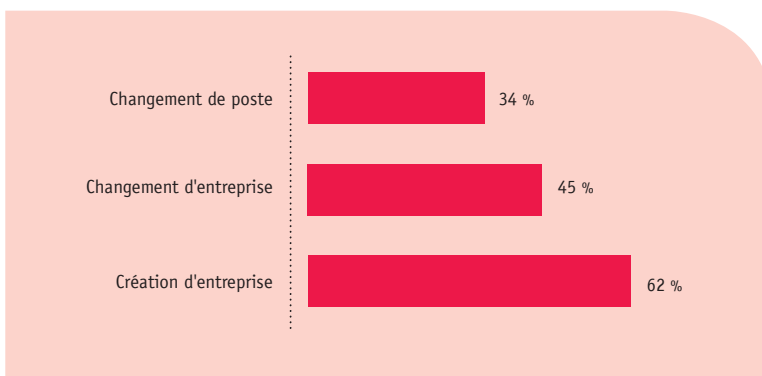
Les projets de reconversion professionnelle sont proportionnellement plus courants chez les cadres ayant l'intention d'effectuer une mobilité externe. Ainsi, parmi les cadres ayant le projet de changer d'entreprise, 45 % songent parallèlement à changer de métier, quand ils sont seulement 34 % à avoir cette même ambition parmi les cadres souhaitant changer de poste dans leur entreprise. Enfin, près des deux tiers des cadres envisageant de créer leur entreprise, ont l'intention de changer de métier (**figure 35**).

— **Figure 34**—
Mobilités envisagées par les cadres souhaitant changer de métier dans les trois ans à venir (plusieurs réponses possibles)



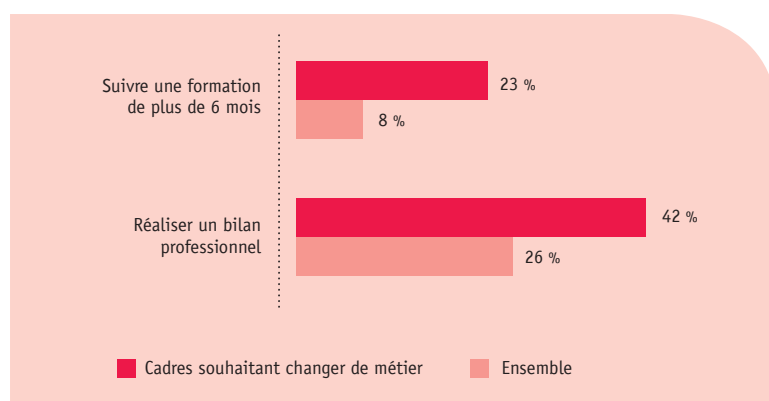
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

— **Figure 35**—
Part de cadres souhaitant changer de métier selon le type de mobilité envisagée dans les trois ans à venir (plusieurs réponses possibles)



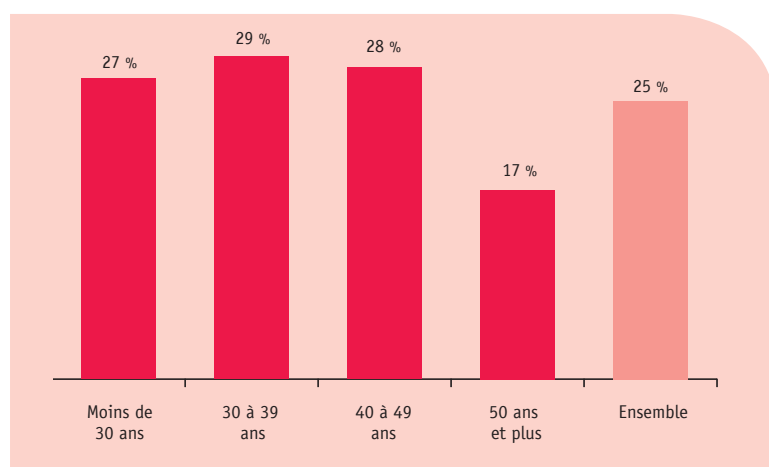
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 36 -
Actions envisagées par les cadres souhaitant changer de métier dans les trois ans à venir (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

- Figure 37 -
Part des cadres souhaitant changer de métier dans les trois ans à venir selon l'âge



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Les cadres souhaitant changer de métier sont proportionnellement nettement plus nombreux que la moyenne à penser engager des actions de formation : 23 % contre 8 % chez l'ensemble des cadres (**figure 36**). Le bilan professionnel permettant de « faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation² » intéresse plus de quatre cadres sur dix ayant le projet de changer de métier.

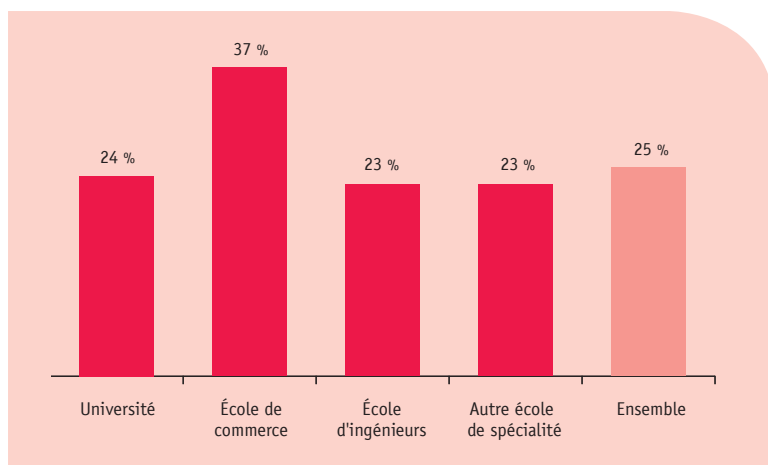
Le désir de changer de métier dépend peu de l'âge des cadres (**figure 37**) : un peu plus d'un quart des cadres jusqu'à 50 ans ont ce projet. Un décrochage est néanmoins observable pour les cadres de 50 ans et plus : seuls 17 % d'entre eux désirent se réorienter. Les femmes sont davantage prêtes à changer de métier puisque 27 % d'entre elles envisagent une reconversion contre 24 % des hommes. Il s'agit aussi, dans une plus grande mesure, de cadres ayant un Bac + 4 ou un Bac + 5. En effet, le changement de métier concerne 27 % des cadres ayant un Bac + 5 contre 23 % des cadres ayant un Bac + 2 mais aussi seulement 21 % des cadres disposant d'un diplôme de niveau Bac + 6 ou plus. Les cadres ayant suivi de très longues études ou des plus courtes, souvent plus « professionnalisantes » et spécialisées, semblent moins enclins à une réorientation professionnelle. Un écart notable s'observe selon les diplômes des cadres (**figure 38**). Les cadres issus d'une école de commerce sont sensiblement les plus concernés par le désir de changement de métier quand il existe, par ailleurs, peu de différence entre les autres diplômes.

Une insatisfaction ressentie à l'égard du poste actuel peut conduire les cadres à souhaiter une nouvelle voie professionnelle (**figure 39**). Ainsi, les cadres ayant le projet de changer de métier sont proportionnellement moins nombreux que la moyenne des cadres à se déclarer satisfaits de leur situation professionnelle : 59 % contre 79 % chez l'ensemble des cadres. Cela est particulièrement prégnant sur deux aspects de la vie professionnelle : les perspectives de carrières (20 points d'écart) et l'intérêt du poste (18 points d'écart).

² Les fiches pratiques du droit du travail, formation professionnelle ; Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social.

– Figure 38–

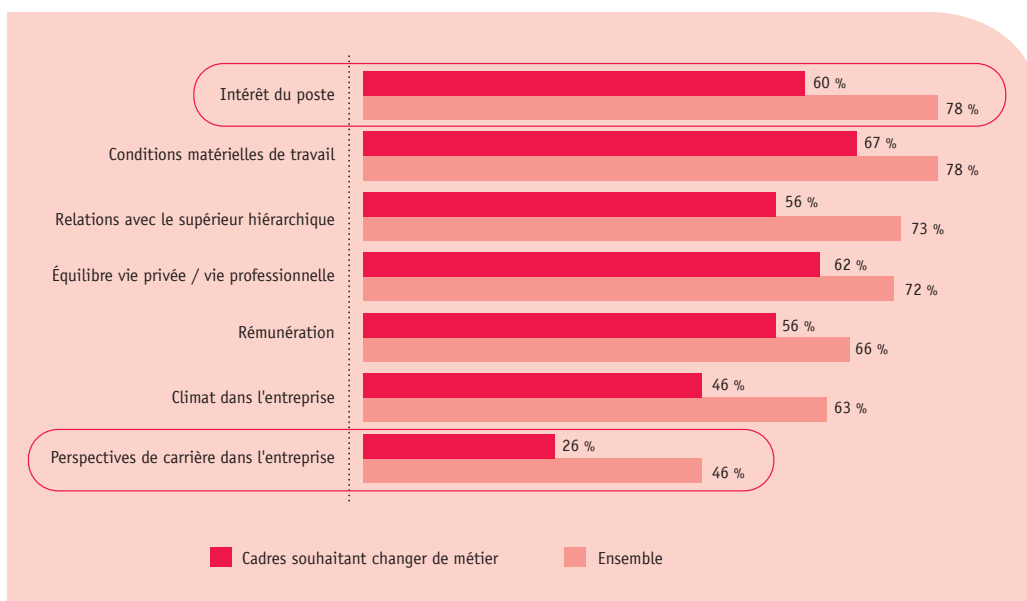
Part des cadres souhaitant changer de métier dans les trois ans à venir selon la nature du diplôme



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

– Figure 39–

Part des cadres satisfaits sur différents aspects de leur situation professionnelle



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

N° 2014-46

JUIN 2014

– PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES –

En lien avec une conjoncture économique délicate, le taux de mobilité externe, en 2013, poursuit sa baisse : 6 % des cadres ont changé d'entreprise contre 7 % en 2012 et 8 % en 2011. Dans le même temps, 18 % des cadres ont connu une mobilité interne (dont 8 % un changement de poste *stricto sensu*), une part qui évolue peu d'une année à l'autre. Si près de 80 % des cadres se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle, les deux tiers envisagent une mobilité dans les trois ans à venir. Comme l'année précédente, les cadres souhaitent avant tout changer de poste en interne (45 %). D'autres souhaits d'évolution professionnelle ont aussi été exprimés : changer d'entreprise (41 %), créer son entreprise (11 %). Parallèlement aux différents projets de mobilité possibles, un quart des cadres envisage de changer de métier au cours des trois prochaines années.



www.apec.fr

ISSN 2262-4023

JUIN 2014

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

Pilotage de l'étude : Nathalie Bertrand

Analyse et rédaction : Clémence Balmette, Jocelyne Cazin, Christophe Lenzi

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