



Panorama 2021 des mobilités des cadres

Des mobilités en baisse sous l'effet de la crise

■ La mobilité des cadres a baissé en 2020 dans un contexte de crise

→ 6 % des cadres ont changé d'entreprise au cours de l'année 2020, soit le taux le plus bas depuis 2015.

→ Cette baisse du taux de mobilité externe traduit la frilosité des cadres en période de crise et la diminution objective du nombre d'opportunités (-29 % d'offres d'emploi cadre diffusées sur apec.fr en 2020 par rapport à 2019).

→ Les changements de poste en interne ont également baissé en 2020 (5 %, - 3 points).

■ Le recul de la mobilité a été porté par les jeunes cadres

→ La mobilité externe a chuté de moitié en un an chez les moins de 35 ans (9 % vs. 18 %) tandis qu'elle est restée stable pour les autres catégories d'âge.

→ Parmi les cadres ayant changé d'entreprise, la part des départs contraints (rupture de période d'essai, licenciement) a augmenté de 12 points au détriment des mobilités choisies, mais ceux-ci n'ont pas augmenté en volume.

■ Le rebond de la mobilité externe est attendu en 2021, porté par les jeunes cadres

→ Interrogés en juin 2021, 69 % des cadres de moins de 35 ans estiment que changer d'entreprise représente plus une opportunité qu'un risque, en augmentation de 17 points par rapport à fin 2020.

→ Les intentions de mobilité dans les 12 prochains mois repartent ainsi à la hausse chez les jeunes cadres. Si la situation économique et sanitaire continue à s'améliorer dans les prochains mois, la mobilité externe des cadres, portée par les plus jeunes d'entre eux, pourrait donc connaître un rebond en 2021.

Sommaire

04

Une mobilité en baisse en 2020 dans un contexte de crise

06

Un recul marqué des changements d'entreprise choisis et de la mobilité externe des plus jeunes

08

Un rebond de mobilité externe attendu dès 2021, porté surtout par les jeunes cadres

Méthodologie

Depuis 2009, l'Apec effectue un suivi de la mobilité des cadres du secteur privé. Cette vague repose sur l'interrogation de 4 000 salarié-e-s occupant un poste au statut de cadre dans le secteur privé, et issus de fichiers externes à l'Apec.

Seul-e-s les cadres en emploi à la date du 31 décembre 2020 étaient éligibles pour l'interrogation. Les jeunes diplômé-e-s recherchant leur premier emploi et les cadres sans emploi n'ont pas été pris en compte.

Ils et elles ont été interrogé-e-s sur des mobilités professionnelles qu'ils et elles ont éventuellement connu au cours de l'année 2020 et sur leurs intentions dans ce domaine dans les 3 ans à venir. Deux grandes catégories de cadres, définies en fonction de leur mobilité au cours de l'année 2020, sont particulièrement analysées :

- Les cadres **mobiles en externe** qui ont intégré une nouvelle entreprise, à l'exclusion des jeunes diplômé-e-s ayant accédé à leur premier emploi.

- Les cadres ayant **changé de poste** au sein de leur entreprise au cours de l'année 2020.

Le terrain quantitatif en ligne de cette enquête a été réalisé par l'institut CSA en février-mars 2021.

Pour disposer d'une vision la plus actualisée possible de l'opinion des cadres sur leurs intentions de mobilité, le document intègre aussi les résultats d'une enquête réalisée en juin 2021 auprès de 2 000 cadres (cf. *Baromètre des intentions de recrutement et de mobilité des cadres*, Apec, juillet 2021).

L'échantillon de ces deux enquêtes est structuré de façon identique, sur la base des données de l'Insee, selon des quotas par âge, sexe, région de résidence, secteur d'activité et taille de l'entreprise employeuse. Les résultats sont donc représentatifs de la population des cadres en poste selon ces critères.

Le Panorama 2021 des mobilités des cadres mené par l'Apec a pour objectif de mesurer l'impact de la crise sanitaire et économique sur les mobilités des cadres réalisées en 2020 et sur leurs perspectives de mobilité dans les prochains mois.

En 2020, la mobilité des cadres a été logiquement chahutée par les impacts de la crise sanitaire

Marquée par la crise économique liée à la pandémie de Covid, l'année 2020 aura été atypique.

La dégradation importante du volume d'offres d'emploi cadre publiées au 2^e trimestre 2020 a été suivie d'un rattrapage progressif tout au long du 2^e semestre : si l'écart entre le nombre d'offres au 2^e trimestre 2020 par rapport au 2^e trimestre 2019 était de -50%, il n'était plus que de -17% au 4^e trimestre 2020 (vs. 4^e trimestre 2019)¹.

Sur l'ensemble de l'année 2020, les recrutements de cadres effectués par les entreprises

ont connu *in fine* une chute notable : -19 % par rapport à 2019.

La mesure annuelle des taux de mobilité professionnelle des cadres par l'Apec² montre un lien plus fort entre la mobilité externe des cadres et la conjoncture économique, celle interne étant moins variable d'une année sur l'autre. Toutefois, en 2020, la mobilité des cadres sous toutes ses formes a été fortement chahutée sous l'effet des impacts de la crise sanitaire sur les pratiques des entreprises et les comportements des cadres en matière de mobilité.

Le contexte inédit de la crise sanitaire pose des questions nouvelles quant aux pratiques de mobilité des cadres

La première question était de savoir si, dans le contexte inédit lié à cette crise sanitaire, ces taux allaient varier de manière sensible. Le sens de ces éventuelles variations constituait une autre question. En effet, si les inquiétudes des cadres face à une situation incertaine laissait présager une baisse de la mobilité externe, les changements en interne, moins exposés aux aléas conjoncturels, pouvaient constituer une réponse moins risquée à leurs aspirations.

Se posait également la question de l'homogénéité des variations : allait-on trouver des catégories de cadres chez qui elles se manifestent plus fortement, ou moins, que sur l'ensemble de la population ? Les jeunes cadres constituent un groupe particulièrement intéressant de ce point de vue : qu'allait devenir la forte propension à la mobilité qui est habituellement la leur ?

Enfin, une dernière interrogation importante avait pour objet l'évolution de ces éléments, telle que les intentions exprimées peuvent la laisser prévoir. En effet, les prévisions économiques pour 2021, malgré un 1^{er} trimestre morose (PIB : -0,1 % selon l'Insee), restent bien orientées : les instituts continuent à tabler sur une croissance économique égale voire supérieure à 5 %, avec pour moteurs un rebond de la confiance des ménages et des entreprises observé en mai, et une reprise de la consommation prévue pour l'été, en lien avec l'amélioration attendue de la situation sanitaire.

Ce tableau qui semble prendre des teintes positives sera-t-il conforté par des intentions de mobilité devenant réalité ?

¹ Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 1^{er} trimestre 2021, Apec, collection « Recrutement, prévisions et processus », janvier 2021, p. 6.

² Taux de mobilité externe : part de cadres ayant changé d'entreprise au cours de l'année. Taux de changement de poste : part de cadres ayant changé de poste au sein d'une même entreprise au cours de l'année.

01. Une mobilité en baisse en 2020 dans un contexte de crise

La mobilité externe était perçue comme un risque dans un contexte de baisse des recrutements de cadres...

En 2020, 6 % des cadres ont changé d'entreprise au cours de l'année (taux de mobilité externe). Cette proportion baisse ainsi de 1 point par rapport à 2019 et de 3 points par rapport à 2018, retrouvant son plus bas niveau depuis 2015. La situation apparaît toutefois hétérogène selon les secteurs : alors que la mobilité est en légère hausse dans certains secteurs d'activité, elle baisse dans d'autres et en particulier dans le commerce, secteur qui a subi de plein fouet les restrictions d'activité liées à la crise sanitaire.

Moins fréquentes, les mobilités externes réalisées en 2020 se sont, de surcroît, moins souvent accompagnées d'une amélioration de la situation professionnelle pour les cadres concernés. Parmi les cadres ayant changé d'entreprise en 2020, seulement 37 % ont vu leur périmètre de responsabilité s'élargir (vs. 51 % en 2019) et 57 % ont connu

une augmentation de salaire par rapport à leur poste précédent (vs. 64 %).

Cette baisse du taux de mobilité externe traduit une frilosité des cadres en période de crise. Fin 2020, près de six cadres sur dix jugeaient en effet que changer d'entreprise constituait davantage un risque qu'une opportunité³. Cette perception pessimiste de la mobilité pouvait s'appuyer sur des réalités objectives : une chute du nombre d'offres d'emploi cadre disponibles sur les *jobboards* (-29 % en 2020 par rapport à 2019 pour le site *appec.fr*) et, *in fine*, des volumes de recrutements de cadres effectivement en baisse (-19 % entre 2019 et 2020). En décembre 2020⁴, les cadres étaient ainsi 22 % à qualifier la situation de l'économie française de préoccupante, contre 14 % en septembre 2020, et 35 % d'entre eux (vs. 29 %) exprimaient leurs craintes face au risque du chômage.

... non compensée par les mobilités internes qui ont aussi diminué

La baisse de la mobilité externe aurait pu être compensée par une plus grande fréquence des changements de poste, les entreprises préférant s'appuyer sur les cadres déjà présents dans la structure, choix plus sécurisant en période de crise et moins coûteux. Au contraire, seuls 5 % des cadres ont changé de poste en 2020, en baisse par rapport aux dernières années. Dans les entreprises de plus de 250 salarié.e.s, la baisse est encore plus marquée (7 % en 2020 vs. 11 % en 2018). La crise a donc profondément impacté l'ensemble des parcours professionnels des cadres, en opérant une forme de gel des mobilités, externes comme internes.

Si les cadres ayant changé de poste en interne en 2020 ont été moins nombreux qu'en 2019, les conditions de leur mobilité ont toutefois été plus favorables. Ainsi, parmi eux, 64 % ont connu une progression hiérarchique (+11 points par rapport à 2019) et 62 % une augmentation de leur rémunération (+ 5 points).

Pour une minorité de cadres, les changements de poste en interne ont donc été l'occasion de connaître une mobilité ascendante et de progresser professionnellement.

³ Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 1^{er} trimestre 2021, Apec, collection « Recrutement, prévisions et processus », janvier 2021, p. 6.

⁴ *Ibid.*

Sous l'effet de la crise, les cadres ont été moins nombreux à changer d'entreprise...

> Taux de mobilité externe

(% de cadres ayant changé d'entreprise)



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

> Taux de mobilité externe par secteur d'activité



* Activités juridiques et comptables, banque et assurances, activités informatiques, communication et médias et ingénierie R&D

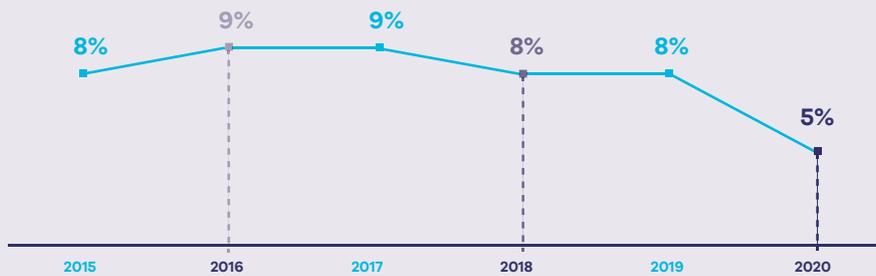
Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

... et de poste

> Taux de changements de poste

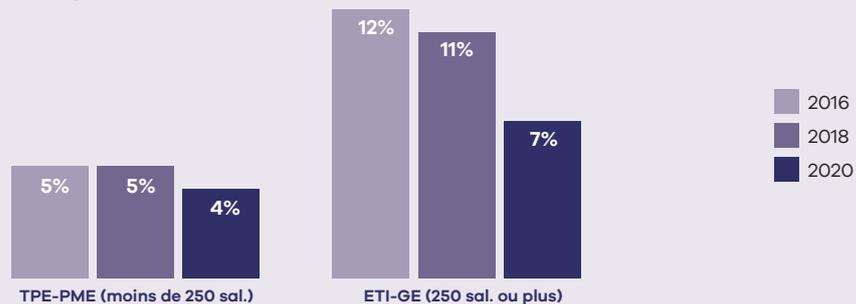
(% de cadres ayant changé de poste au sein de la même entreprise)



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

> Taux de changements de poste selon la taille d'entreprise



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

02. Un recul marqué des changements d'entreprise choisis et de la mobilité externe des plus jeunes

La mobilité externe choisie a marqué le pas en 2020

Le contexte de crise a produit un impact non seulement sur le volume de cadres qui changent d'entreprise, mais aussi sur les modalités de ces départs. En 2020, la part des départs à l'initiative du cadre a diminué fortement. En particulier, 38 % des cadres ayant changé d'entreprise dans l'année ont démissionné de leur poste précédent, contre 49 % en 2019 et 51 % en 2018.

À l'inverse, les départs contraints ont progressé. La part des cadres ayant changé d'entreprise suite à un licenciement économique dans leur entreprise précédente a par exemple doublé en deux ans (8 % vs. 4 %). Les départs de l'entreprise précédente, à la suite de fins de CDD, sont également en nette augmentation. Les CDD arrivant à leur fin ont été ainsi moins souvent renouvelés, signe de l'instabilité de la conjoncture pour les entreprises, qui ont composé avec des périodes d'activités éparpillées en fonction des restrictions sanitaires.

Au global, 55 % des cadres ayant changé d'entreprise en 2020 déclarent que le départ

de leur précédente entreprise s'est fait à leur initiative, une proportion nettement plus faible que lors des précédentes vagues du baromètre.

En lien avec cette baisse des mobilités choisies, la part de cadres qui ont connu une période de chômage avant de retrouver un emploi (le plus souvent à la suite d'une fin de CDD ou de la rupture d'une période d'essai) est en hausse : 31 % (+ 7 points en un an).

L'évolution des critères de choix d'une entreprise est également marquée par ce contexte d'incertitude et d'insécurité professionnelle. Chez les cadres qui ont changé d'entreprise en 2020, le poids des critères habituellement les plus importants est en nette baisse : montant de la rémunération, intérêt des missions, étendue des responsabilités... En revanche, les critères de taille et de solidité de l'entreprise voient leur importance progresser.

Si la mobilité externe des jeunes cadres a chuté, elle est restée stable pour les autres catégories d'âge

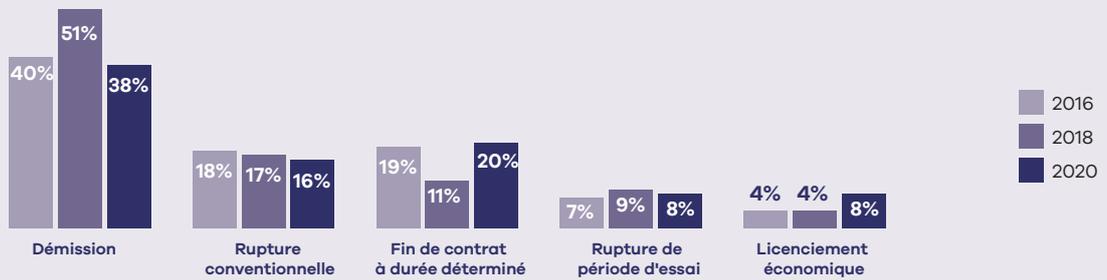
Les cadres de moins de 35 ans sont habituellement ceux qui connaissent la mobilité externe la plus forte. Avant 2020, ils étaient chaque année deux fois plus nombreux que l'ensemble des cadres, en proportion, à changer d'entreprise. Mais la crise a, là encore, rebattu les cartes. Un tiers des jeunes cadres ont préféré remettre à plus tard leurs projets de mobilité en raison du contexte économique et sanitaire, et cela s'est traduit effectivement par une forte baisse des changements d'entreprise. Seuls 9 % des cadres de moins de 35 ans ont changé d'entreprise en 2020, contre 14 % en 2019 et 18 % en 2018. Dans les autres catégories d'âge, ce taux est

resté stable. Autrement dit, la baisse de la mobilité externe des cadres enregistrée en 2020 est portée par les jeunes cadres.

Interrogés début 2021, ils semblaient toujours privilégier la sécurité en exprimant davantage le souhait de changer de poste en interne (49 %, une proportion stable par rapport à l'an dernier) que de changer d'entreprise dans un délai de 3 ans (44 %, -15 points). Et dans ce dernier cas, ils étaient deux fois plus nombreux que les cadres plus âgés à être motivés par l'envie d'échapper à une situation précaire sans perspectives de stabilisation.

Les mobilités externes choisies perdent du terrain

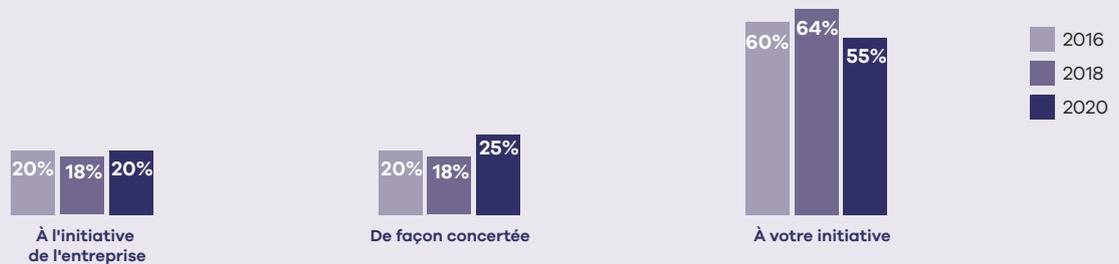
> Nature du départ de l'entreprise précédente



Source : Apec, 2021

Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2020

> Initiative du départ de l'entreprise précédente



Source : Apec, 2021

Base : cadres ayant changé d'entreprise en 2020

Les jeunes cadres ont reporté leurs projets de mobilité

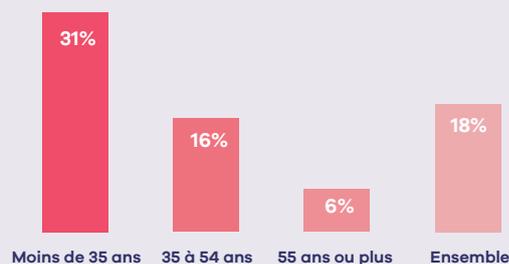
> Évolution du taux de mobilité externe selon l'âge



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

> Part de cadres ayant remis à plus tard des projets de mobilité professionnelle en raison de la crise



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

03. Un rebond de mobilité externe attendu dès 2021, porté surtout par les jeunes cadres

Le changement d'entreprise retrouve petit à petit son attrait auprès des plus jeunes cadres

L'amélioration progressive de la situation sanitaire ces derniers mois et la perspective de plus en plus palpable d'une sortie de crise ont transformé le regard porté par les cadres, et en particulier les plus jeunes, sur d'éventuels projets de mobilité. Encore très partagés fin 2020 sur l'opportunité représentée par un éventuel changement d'entreprise (52 %), les cadres de moins de 35 ans en sont désormais largement convaincus (69 %). Et l'écart d'opinion sur ce point avec les cadres plus âgés se creuse nettement.

La rapidité avec laquelle leur perception de la mobilité s'est adaptée aux évolutions de la situation économique et sanitaire est singulière.

Elle témoigne à la fois du désir de changement des jeunes cadres, plus marqué que celui de leurs aînés, et de leur capacité à passer à l'acte, notamment en raison de moindres contraintes (familiales, personnelles, etc.).

Les projets de changement mis en sommeil durant la crise pourraient reprendre et se traduire par un rebond de la mobilité externe

Orientée à la baisse l'année dernière, la mobilité externe devrait donc progressivement retrouver des couleurs en 2021, sous l'impulsion des cadres en début de carrière. La part des cadres de moins de 35 ans ayant l'intention de se lancer dans une démarche de changement d'entreprise dans les 12 mois progresse en effet depuis la fin de l'année dernière, passant de 43 % en septembre 2020 à 56 % en juin 2021. Cette dynamique ne se retrouve pas pour les autres catégories d'âge, pour lesquelles les intentions de mobilité ont tendance à stagner.

Les raisons de cet élan des jeunes cadres sont multiples. Elles tiennent tout d'abord aux projets de mobilité prévus en 2020 mais ajournés dans l'attente d'un contexte plus

favorable. Un phénomène particulièrement répandu parmi les cadres de moins de 35 ans.

La crise sanitaire a, par ailleurs, été l'occasion pour de nombreux cadres (57 %), et notamment les plus jeunes (71 %), de réfléchir à leur parcours et leurs souhaits professionnels. Ce temps d'introspection a fait germer de nombreux projets de changement, qu'il s'agisse d'entamer une reconversion, de changer de région ou de s'installer à leur compte. L'horizon se dégageant nettement pour 2^e semestre 2021, les cadres pourraient être tentés de concrétiser une partie de ces projets. Cela devrait contribuer à tirer la mobilité professionnelle vers le haut.

Les intentions de mobilité repartent à la hausse chez les jeunes cadres

> Part de cadres envisageant d'entamer dans les 12 mois des démarches visant à changer d'entreprise

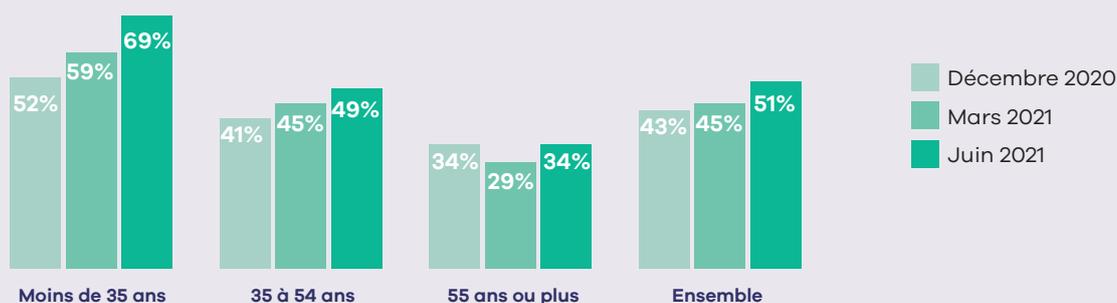


Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

La mobilité constitue à nouveau une opportunité, surtout pour les plus jeunes

> Part de cadres percevant le changement d'entreprise comme une opportunité



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres en poste

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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

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

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

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS & INÉGALITÉS »

- > Les cadres seniors : des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise, juin 2021.
- > Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé-e-s, mai 2021.
- > Inégalités femmes-hommes chez les cadres, mars 2021.



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



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter:
[@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)

ISSN 2681-2827 (Collection Trajectoires)

ISSN 2262-4023

JUILLET 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Christophe Thill, Erwan Audren.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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