

– PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES –

ÉDITION 2018

N° 2018-29

JUIN 2018

- Bilan de la mobilité professionnelle des cadres en 2017
- Les outils d'aide à la mobilité en 2017
- Perspectives de mobilité des cadres

Enquête réalisée auprès de 4 000 cadres du secteur privé en février 2018.

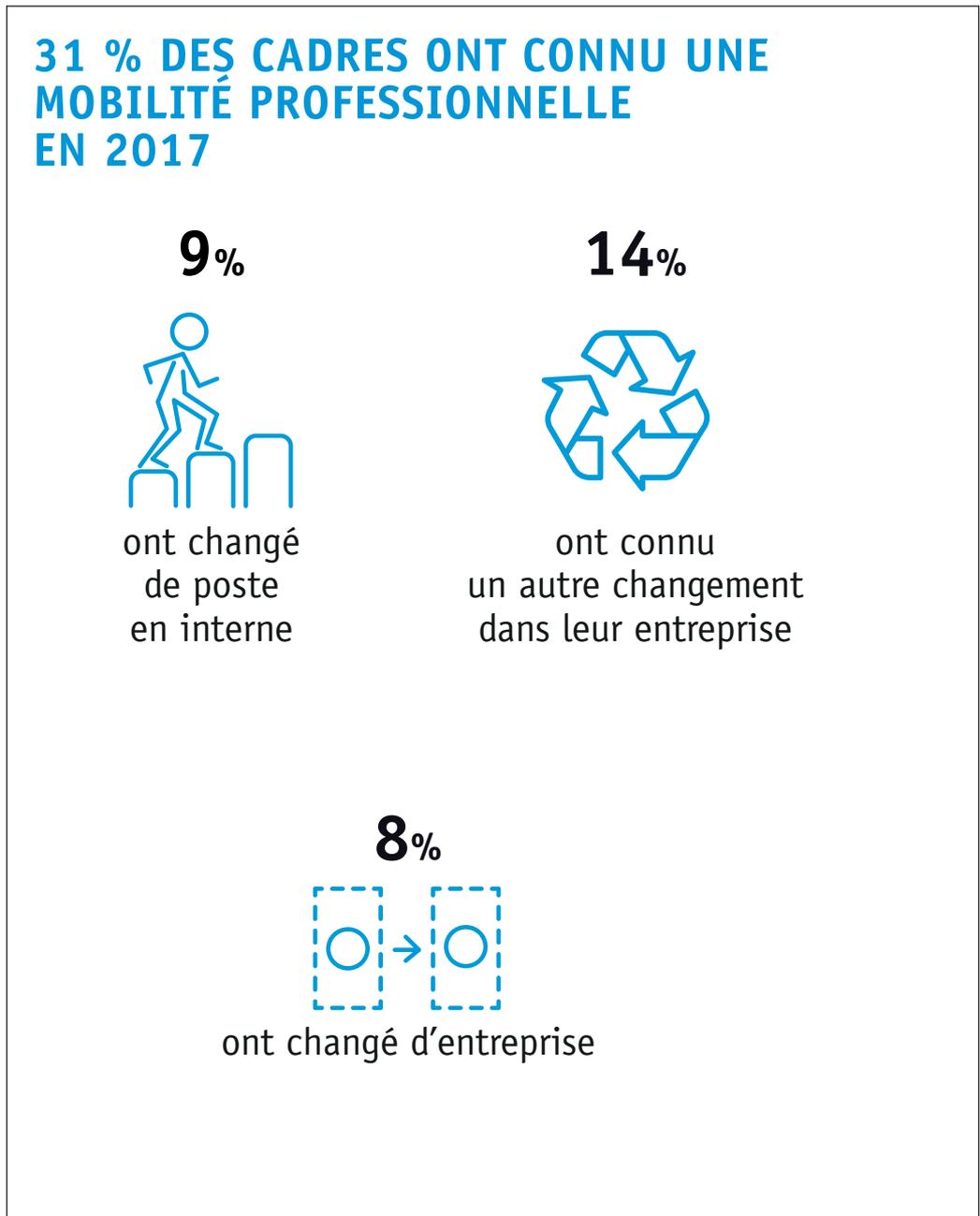
LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

Près des deux tiers des cadres en poste envisagent un changement professionnel dans les trois années à venir, soit par un changement de poste en interne (42 %) et/ou un changement d'employeur (39 %) ou encore par la création d'une entreprise (12 %). Les intentions des cadres sont motivées par la volonté de découvrir de nouveaux horizons professionnels, d'avoir une meilleure rémunération ou encore d'accroître la dimension de leur poste.

En 2017, c'est plus d'un cadre sur trois qui a connu une mobilité professionnelle : 8,4 % ont changé d'entreprise et 22,2 % ont bougé en interne. Ces taux de mobilité sont en progression sur un an et illustrent la bonne santé et la fluidité du marché de l'emploi cadre.



-BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2017



Source : Apec, 2018

– LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES AU VU DU CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE DE 2017 –

– PRESQUE UN CADRE SUR TROIS A CONNU UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EN 2017... –

30,6 % des cadres du secteur privé en poste au 31 décembre 2017 ont connu un changement professionnel au cours de l'année 2017 : ils étaient 28 % en 2016 et 25 % en 2015. Pour un peu plus de 8 % des cadres, il s'agit d'un changement d'entreprise, pour près de 9 %, un changement de poste en interne, et pour 14 %, un autre type de changement en interne tel qu'un changement de département et/ou de service, d'établissement ou d'une évolution importante du contenu de poste.

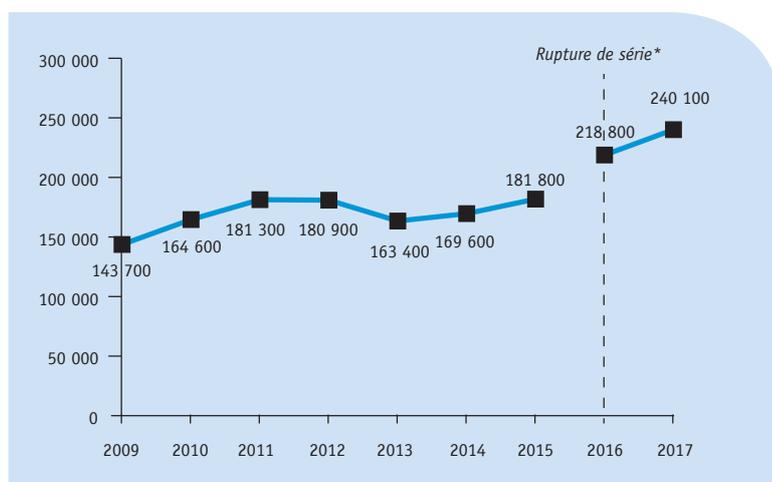
– ...DANS UN CLIMAT CONJONCTUREL FAVORABLE ET CONSOLIDÉ –

L'année 2017 constitue une rupture après des années de croissance hexagonale perturbée. Le niveau de progression du PIB au 4^e trimestre 2017 a été de +0,7 %, portant la croissance annuelle à +2,2 % en 2017, proche de celle de la zone euro à +2,5 %.

Cette consolidation régulière et progressive de la croissance s'est accompagnée d'effets positifs sur l'emploi : près de 269 000 emplois marchands ont été créés en France en 2017 selon l'Insee (+1,07 %). Au demeurant, si les créations d'emploi ont été majoritairement portées par le tertiaire (226 000 emplois créés), les secteurs de l'industrie et de la construction ont renoué avec la création d'emploi pour la première fois depuis 2014, avec respectivement 1 100 et 30 100 emplois créés.

Après cinq années consécutives de hausse de recrutements, le marché de l'emploi cadre a contribué en 2017 à ces créations d'emplois. Les entreprises hexagonales ont ainsi procédé à plus de 240 100 recrutements (**figure 2**) de cadres (CDI et CDD de plus d'un an), soit une progression de 10 % par rapport à 2016. Cela porte le niveau de recrutements de cadres au niveau le plus haut jamais mesuré par l'Apec. Avec un peu plus de 173 000 recrutements, l'essentiel des embauches est porté par le secteur des services (72 % de l'ensemble), en particulier par les activités informatiques et télécommunications, l'ingénierie et la R&D ainsi que les activités juridiques, comptables, de conseil et de gestion des entreprises. Le solde de création d'emplois cadres est ainsi en augmentation : 53 800 nouveaux postes (contre 45 300 en 2016 et 28 000 en 2015).

– Figure 1 –
Évolution des recrutements de cadres dans le secteur privé



Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre, février 2018

À partir de 2016, le champ de l'enquête de l'Apec sur les perspectives de l'emploi cadre a évolué, la base de référence des effectifs salariés repose désormais sur les données issues de l'Acoss, qui comprend notamment les entreprises avec participation de l'État.

–LA MOBILITÉ INTERNE DES CADRES EN 2017–

PLUS DE 22 % DES CADRES ONT CONNU UNE MOBILITÉ INTERNE

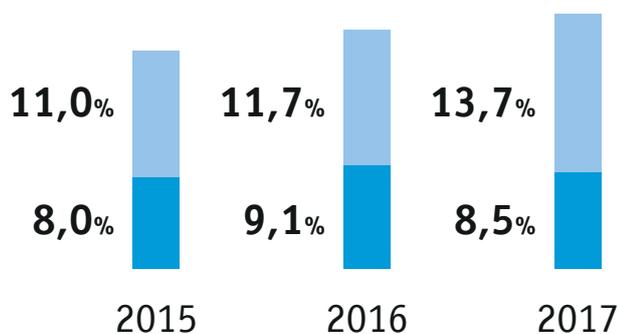


9%

à la faveur d'une promotion hiérarchique ou d'une orientation vers un autre métier

14%

ont connu un autre type de changement (service, département, réorganisation, évolution sensible du contenu du poste)



L'ÂGE EST UNE VARIABLE IMPORTANTE

56%



Moins de 30 ans

23%



50 ans ou plus

Plus les cadres sont jeunes, plus ils bénéficient de changement en interne.

AUTRE VARIABLE : LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



→ La mobilité interne est plus élevée dans les entreprises de plus de 50 salariés où les opportunités sont plus nombreuses que dans les plus petites entreprises.

CONTEXTE DE LA MOBILITÉ INTERNE

Dans **48%** des cas, les changements en interne sont liés à des **restructurations** ou à des **réorganisations**.

Seuls **15%** des cadres disent se voir **imposer ce changement**.

POURQUOI ?

16% pour gagner en **responsabilité**

15% n'avaient **pas le choix**

13% pour répondre à une **opportunité**

12% pour augmenter leur niveau de **compétences**

—

UNE MOBILITÉ INTERNE CONCERNANT PRESQUE UN CADRE SUR QUATRE

—

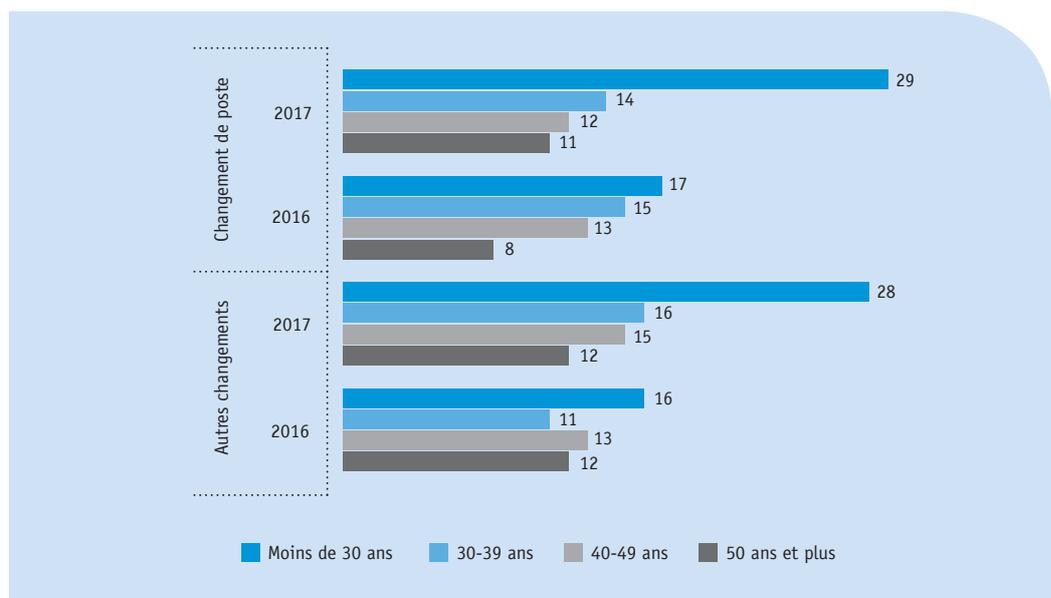
Les changements professionnels internes peuvent revêtir deux formes principales. D'une part, il peut s'agir de changement de poste *stricto sensu* en obtenant une promotion hiérarchique (mobilité interne ascendante) ou en s'orientant vers un autre métier (mobilité interne horizontale ou fonctionnelle). En 2017, 8,5 % des cadres en poste ont été dans ce cas. D'autre part, la mobilité interne peut prendre la forme d'un changement d'établissement, de département ou de service (dans le cas d'une réorganisation par exemple) ou bien certains cadres peuvent estimer ne pas avoir changé de poste tout en voyant le contenu de leurs missions évoluer sensiblement et modifier leur quotidien de travail : élargissement de leur périmètre de responsabilité, attribution de nouveaux projets, de missions à dimension internationale... En cumulant ces différents types de changements (changement de contenu de poste « en grande partie », changement de département et/ou de service, changement d'établissement), 13,7 % des cadres en poste ont été concernés par un de ces mouvements internes en 2017.

Au final, en 2017, un peu plus de 2 cadres sur 10 (22,2 %) ont connu une mobilité interne, quelle que soit sa forme, soit une progression de +1,4 % sur un an. Il s'agit, là également, du taux le plus haut enregistré depuis le début de la mesure en 2009. Comme pour la mobilité externe, il n'y a pas de différences notables entre hommes et femmes cadres. De la même façon, la mobilité interne est inversement proportionnelle à l'âge : plus les cadres sont jeunes, plus le taux de mobilité interne est élevé.

Assez logiquement, les entreprises de grande taille offrent le plus d'opportunités en matière de mobilité interne : il y est plus facile de changer de poste, d'établissement ou de service. De ce point de vue, il existe une véritable césure entre les entreprises de moins de 50 salariés et les autres. Dans les premières, seuls 16 % des cadres font part d'une mobilité interne contre 25 % pour les entreprises de 250 salariés et plus.

Dans les grandes entreprises (1 000 salariés et plus), si la progression du taux de mobilité interne concerne tous les cadres quel que soit leur âge, ce sont ceux de moins de 30 ans qui enregistrent les plus fortes progressions, tant pour les changements de poste (+12 points) que pour les autres types de changements internes (+12 points) (Figure 3).

— Figure 3 —
Mobilités internes des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus selon leur âge (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

UNE MOBILITÉ INTERNE CORRÉLÉE AUX POLITIQUES RH ET AUX ÉVOLUTIONS STRUCTURELLES DES ENTREPRISES

Si la conjoncture économique a un impact sur les changements internes opérés au sein des entreprises, d'autres ressorts sont à considérer. Certaines entreprises sont ainsi plus enclines à faire appel à des ressources internes pour un besoin de compétences alors que d'autres vont privilégier les recrutements externes. En outre, dans certaines entreprises, les plus grandes notamment, la mobilité interne peut constituer un outil de gestion des emplois et des parcours professionnels, et donc de fidélisation en matière de capital humain. Dans ces grandes entités, les promotions hiérarchiques ou les mobilités fonctionnelles sont structurellement plus fréquentes, de même que les transformations et les réorganisations qui influent sur les mouvements internes. Ainsi dans 48 % des cas, la mobilité interne découle d'une restructuration ou d'une réorganisation de l'entreprise.

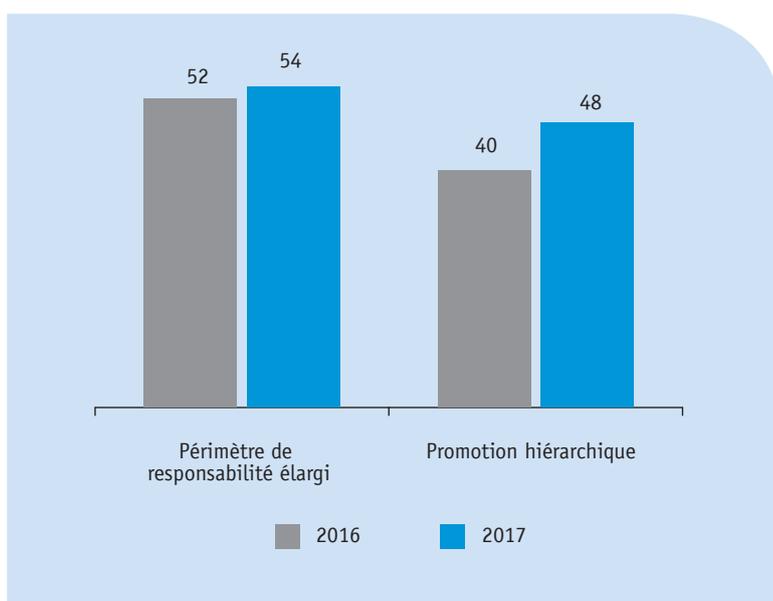
DES MOBILITÉS INTERNES PLUS SOUVENT À L'INITIATIVE DES ENTREPRISES ET QUI PROFITENT AUX CADRES

Si 56 % des mobilités internes sont à l'initiative des entreprises, une minorité de cadres (15 %) affirment qu'elles leur sont véritablement imposées par l'entreprise. De nombreux cadres considèrent que ce changement interne, même s'il n'est pas de leur fait, a constitué une véritable occasion à saisir. Ils ont accepté cette mobilité « pour gagner en responsabilité » (16 %), « pour répondre à une opportunité » (13 %) ou « pour augmenter leur niveau de compétences » (12 %).

Au final, 54 % des cadres ayant connu une mobilité interne en 2017 considèrent que le périmètre de leur responsabilité s'est élargi, et 48 % que cette mobilité est assimilable à une promotion hiérarchique (figure 4).

—Figure 4—

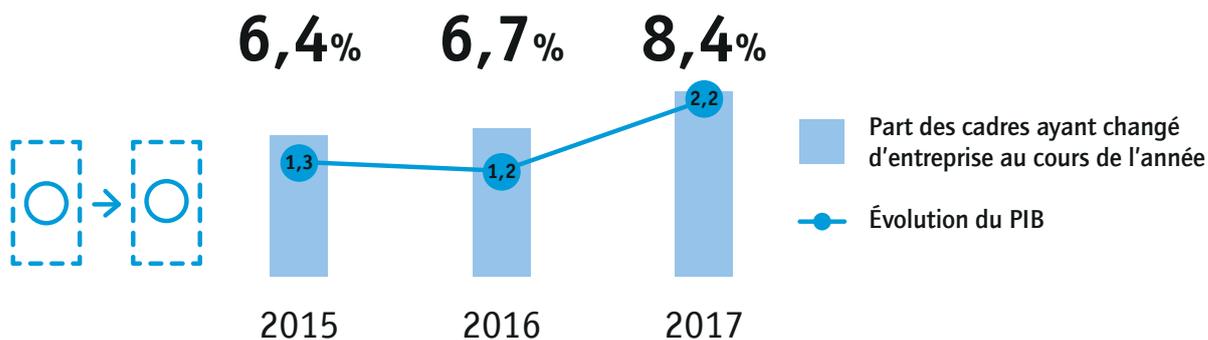
Part des cadres mobiles en interne estimant que la dimension de leur poste a évolué (périmètre de responsabilité, promotion hiérarchique) en 2017 et en 2016 (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

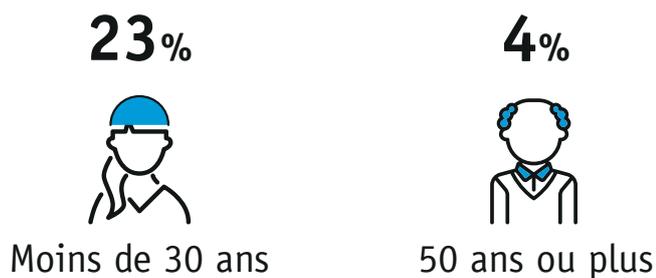
–LA MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES EN 2017–

PLUS DE 8 % DES CADRES ONT CHANGÉ D'ENTREPRISE



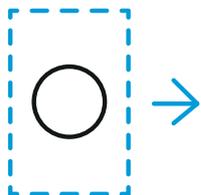
Ce taux élevé est lié à l'amélioration du contexte économique en 2017.

L'ÂGE EST UNE VARIABLE IMPORTANTE



Plus on avance en âge et plus le taux de mobilité externe s'érode.

COMMENT ?



- 44%** Démission
- 19%** Fin de CDD
- 15%** Rupture conventionnelle
- 7%** Rupture de période d'essai

Dans 58 % des cas, les cadres sont à l'initiative de leur changement d'entreprise.

POURQUOI ?

18%



n'avaient pas
le choix

14%



pour quitter un
environnement difficile

12%



pour augmenter
leur niveau de salaire

87 % SE DÉCLARENT SATISFAITS DE CE CHANGEMENT



La rémunération proposée, l'intérêt des missions et le lieu de travail sont les facteurs décisifs dans le choix d'une nouvelle entreprise.

—

UNE AUGMENTATION DE LA PROPORTION DE CADRES AYANT CHANGÉ D'ENTREPRISE EN LIEN AVEC LA DYNAMIQUE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

—

L'an dernier, 8,4 % des cadres en activité et salariés du secteur privé ont changé d'entreprise, soit une progression de +1,4 point sur un an. Ce taux est le plus élevé mesuré par l'Apec depuis le point de départ de la mesure en 2009. Étroitement corrélée au contexte économique, la hausse du taux de mobilité externe des cadres entre en résonance avec l'embellie conjoncturelle de 2017 et la dynamique à l'œuvre sur le marché de l'emploi cadre. Si la différence entre cadres masculins et cadres féminins n'est pas significative, il existe un différentiel important lié à l'âge. De ce point de vue, le taux de changement d'entreprise est inversement proportionnel à l'âge des cadres : plus les cadres sont âgés, moins le taux de mobilité externe est important. Les recruteurs affichent une appétence pour les cadres ayant entre

1 et 10 ans d'expérience, qui constituent 57 % des recrutements en 2017¹. Ceux-ci sont plus immédiatement opérationnels avec suffisamment d'expérience professionnelle et sans avoir les niveaux de rémunération des cadres séniors².

En 2017, plus de 6 cadres sur 10 ont connu une mobilité externe sans connaître de période de chômage (**tableau 1**), soit une progression de 3 points sur un an. Par ailleurs, si les cadres sont majoritairement à l'initiative de leur départ (58 % des cas), on constate une augmentation du nombre de départs à l'initiative des entreprises (+ 3 points par rapport à 2016) (**tableau 2**) au détriment des départs concertés.

Les trois premiers motifs de départ évoqués sont identiques d'une année sur l'autre : démission, fin de CDD et rupture conventionnelle. La rupture conventionnelle perd toutefois du terrain cette année (-3 points par rapport à 2016) alors que la part des licenciements économiques est en hausse (7,5 % soit +2,5 points).

1. Perspectives de l'emploi cadre 2018, Les études de l'emploi cadre, n°2018-03, février 2018
2. Évolution de la rémunération des cadres, Les études de l'emploi cadre, n°2017-34, septembre 2017

—Tableau 1—
Répartition des cadres ayant changé d'entreprise selon qu'ils ont subi ou pas une période de chômage (en %)

	2016	2017
En changeant d'entreprise, sans période de chômage	59	62
En changeant d'entreprise, avec une période de chômage	41	38

Source : Apec, enquête Mobilité 2018

—Tableau 2—
Circonstances de départ de l'entreprise précédente (en %)

	2016	2017
À l'initiative de l'entreprise	16	20
À l'initiative du cadre	58	58
De façon concertée	26	22
Total	100	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2018

—

UNE MOBILITÉ EXTERNE JUGÉE SATISFAISANTE

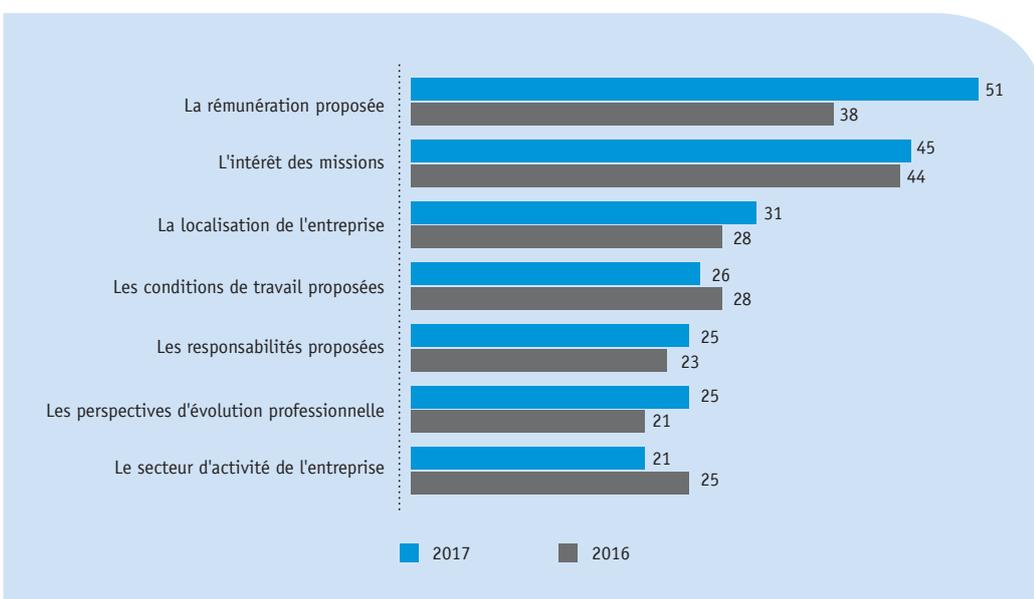
—

La très grande majorité des cadres ayant changé d'entreprise en 2017 sont satisfaits de ce changement (87 %). Ce sentiment de satisfaction est nettement supérieur à celui mesuré un an auparavant (+ 7 points). En effet, les cadres mobiles en externe sont plus nombreux à estimer que leur changement s'ap-

parente à une promotion hiérarchique (52 % soit +12 points) et que leur périmètre de responsabilité s'est élargi (50 % soit + 8 points).

Enfin, les trois premiers facteurs décisifs dans le choix d'une nouvelle entreprise (**Figure 2**) demeurent la rémunération (+13 points), l'intérêt des missions (+1 point) et la localisation de l'entreprise (+3 points). Par rapport à 2016, les raisons liées aux conditions de travail ou au secteur d'activité sont en recul au profit du facteur rémunération.

—Figure 2—
Les principaux facteurs décisifs dans le choix d'une nouvelle entreprise (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

Définition

Le taux de mobilité externe est la part des cadres salariés du secteur privé ayant changé d'entreprise en 2017 et occupant un poste de cadre chez le nouvel employeur. Ce changement peut être direct ou indirect, c'est-à-dire entrecoupé ou pas par une période de chômage. Ne sont pas pris en compte les cadres qui ont quitté leur entreprise et qui n'ont pas retrouvé un emploi au moment de l'enquête et ceux qui occupent désormais un emploi non cadre. Les cadres qui ont intégré le secteur public ne sont pas non plus comptabilisés. Enfin, les jeunes diplômés intégrant leur premier emploi cadre ne sont pas pris en compte.

-L'USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES D'AIDE À LA MOBILITÉ

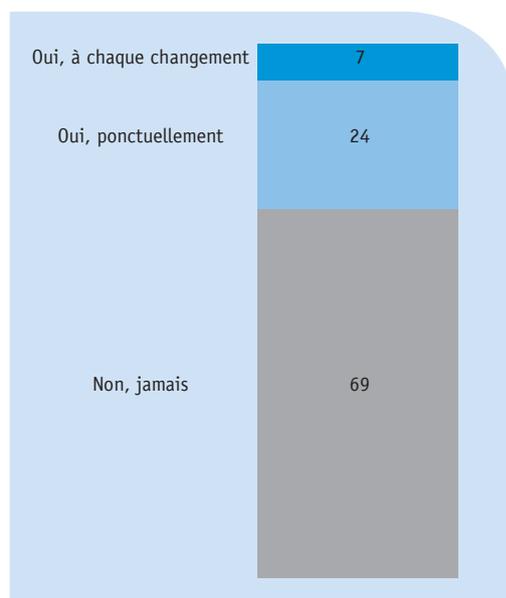
-DES OUTILS RH UTILISÉS PAR PRÈS D'1 CADRE SUR 3 ET PERÇUS COMME UTILES PAR LEURS UTILISATEURS-

- LA MONTÉE EN PUISSANCE DES OUTILS NUMÉRIQUES -

Un certain nombre d'innovations se sont développées ces dernières années pour améliorer la productivité des salariés, en les soulageant notamment des tâches les plus répétitives. Ces outils irriguent l'ensemble des strates de l'entreprise, y compris dans le domaine RH pour aider à la recherche d'emploi, être un support

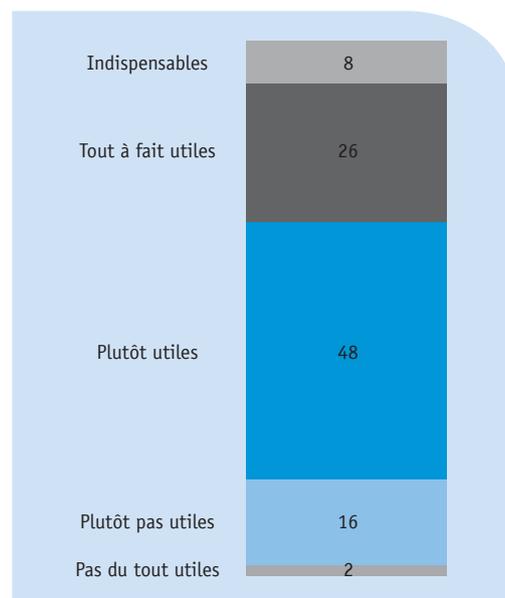
au renforcement des compétences ou encore simuler des parcours professionnels. Près d'un tiers des cadres a déjà consulté et/ou utilisé au moins une fois un outil numérique spécifique d'aide à la mobilité (tutoriels, simulateurs de trajectoires professionnelles, tests de personnalité, etc.), et parmi eux, près d'un quart lors de chaque changement professionnel, qu'il s'agisse d'une mobilité interne ou d'une mobilité externe (Figure 5). Aussi, parmi les utilisateurs de ces outils, 82 % estiment qu'ils leur ont été utiles (Figure 6).

- Figure 5- Utilisation/consultation d'outils d'aide spécifiques à la mobilité sur internet (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

- Figure 6- Diriez-vous que ces outils d'aide à la réflexion/orientation en ligne vous ont été... (en %)



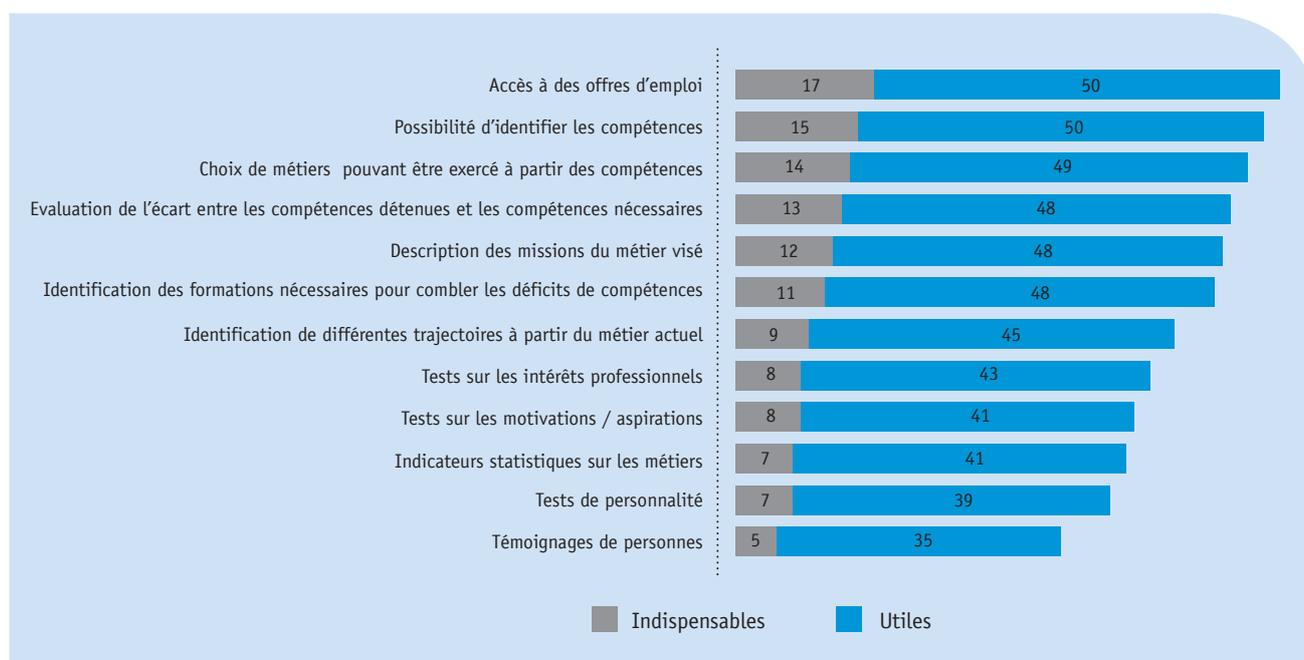
Source : Apec, enquête Mobilité 2018

Parmi les fonctionnalités qu'un outil en ligne pourrait proposer, un certain nombre sont considérées comme utiles ou indispensables. L'accès aux offres d'emploi est plébiscité comme la première fonctionnalité incontournable de ce type d'outils (67 %), juste devant la possibilité d'identifier les compétences détenues par le cadre (65 %) : il s'agit d'une part, d'avoir la vision la plus transparente et la plus élargie possible du marché de l'emploi cadre⁴ ; d'autre part, d'identifier les points forts de son parcours professionnel. La

troisième fonctionnalité la plus demandée est ainsi de permettre une mise en adéquation des compétences et des offres. En effet, 63 % des cadres estiment qu'il est utile ou indispensable qu'un tel outil propose un choix de métiers à exercer en fonction des compétences possédées. Les fonctionnalités liées aux tests (de personnalité, sur les motivations...) ou aux témoignages sont parmi les fonctionnalités les moins plébiscitées.

⁴ 88 % des entreprises ont diffusé une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement cadre en 2017, ce qui en fait un marché majoritairement transparent. *Sourcing, cadres 2018.*

- Figure 7 -
Perception de l'utilité d'un outil en ligne d'aide à la mobilité selon leur fonctionnalité (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

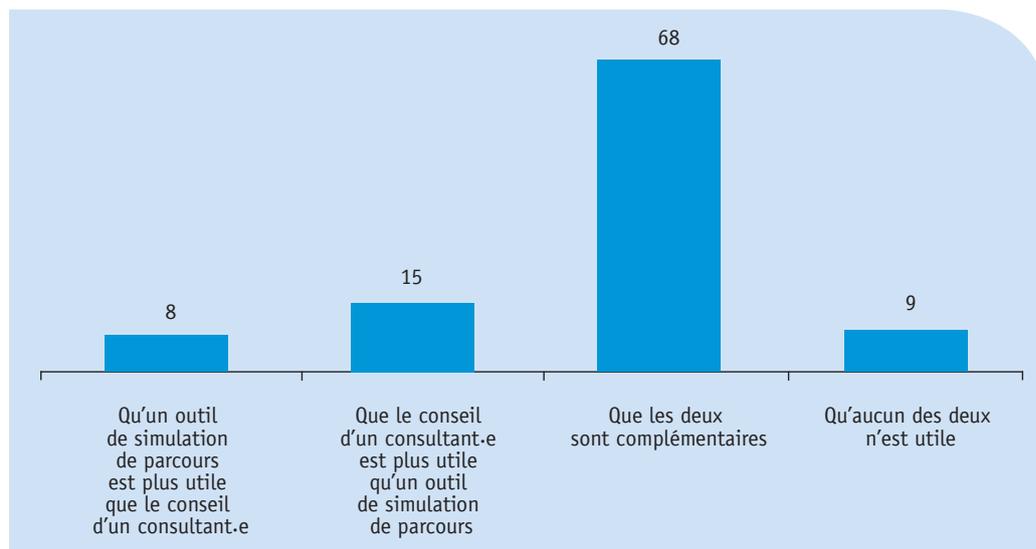
— **DES OUTILS PENSÉS COMME COMPLÉMENTAIRES À L'ACTIVITÉ DE CONSEIL** —

Les outils numériques sont rarement conçus comme les seuls moyens pour aider les cadres dans leur projet de mobilité professionnelle. Selon eux, le besoin complémentaire d'une expertise humaine est nécessaire. En effet, seuls 8 % des cadres ayant déjà utilisé un tel outil estiment qu'il est plus utile que le conseil d'un consultant-e spécialisé. À l'inverse, 68 % de ces cadres conçoivent l'outil et le conseil de manière

conjointe et complémentaire : dans le cadre d'une mobilité, les cadres évoquent l'outil numérique comme un moyen rapide et concret, adossé à des statistiques, de situer son parcours professionnel et son évolution, souvent en amont d'une rencontre avec un conseiller. Toutefois, le contact avec un consultant est largement plébiscité pour pouvoir bénéficier de sa qualité d'expertise, de sa capacité à appréhender la singularité de chaque parcours et le caractère personnalisé du dialogue qui vient nourrir la réflexion sur la mobilité. Le conseil d'un consultant-e demeure donc incontournable pour une large majorité des cadres.

—Figure 8—

Dans le cadre d'une réflexion sur votre parcours, diriez-vous... (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

—Figure 9—

Part des cadres ayant utilisé un outil numérique d'aide à la mobilité (en %)



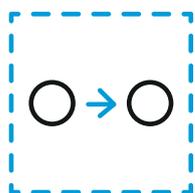
Source : Apec, enquête Mobilité 2018

-PERSPECTIVES DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2017

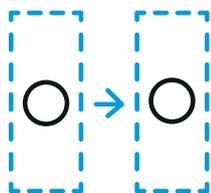
En 2017, 64 % des cadres envisagent une mobilité professionnelle dans les trois années à venir, soit une proportion identique à celle mesurée l'an dernier. Cette forte propension au changement professionnel est en grande partie liée à un contexte économique particulièrement porteur et au dynamisme du marché de l'emploi cadre.

La mobilité interne reste privilégiée par les cadres : 42 % d'entre eux envisagent de changer de poste au sein de leur entreprise actuelle au cours des trois prochaines années. Elle devance les souhaits de changement d'entreprise qui concernent 39 % des cadres en poste. Enfin, seulement 12 % des cadres envisagent de se mettre à leur compte en créant leur propre structure, une part qui est néanmoins en progression sur un an (+ 2 points).

-64 % DES CADRES ENVISAGENT UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES TROIS ANS À VENIR-



42%
en mobilité
interne



39%
en changeant
d'entreprise



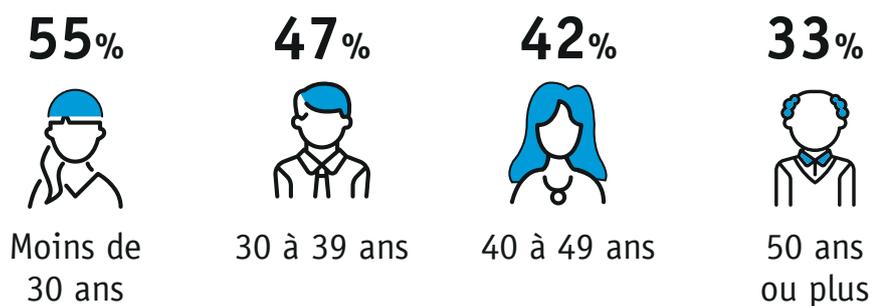
12%
en créant
leur entreprise

Réponses multiples possibles

Source : Apec, 2018

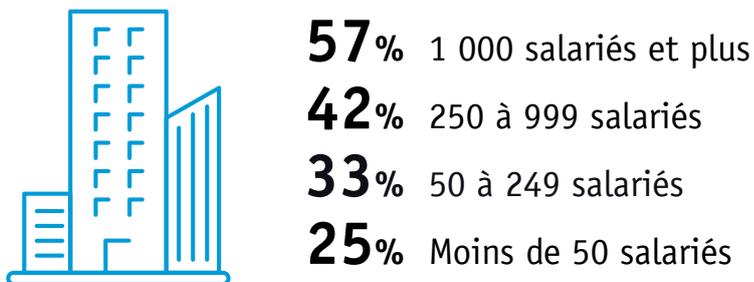
–INTENTIONS DE MOBILITÉ INTERNE À 3 ANS–

ÂGE DES CADRES



Débutant leur carrière professionnelle, les jeunes cadres sont les plus nombreux en proportion à afficher leur souhait de changement interne

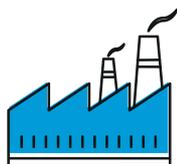
TAILLE DE L'ENTREPRISE



Les cadres des grandes entités ont davantage de possibilités d'évolution en interne et peuvent plus facilement se projeter.

SECTEURS D'ACTIVITÉ

48%



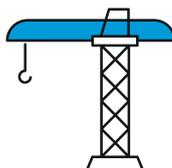
Industrie

41%



Services

38%



Construction

35%



Commerce

Les cadres de l'industrie envisagent plus souvent de changer de poste au sein de leur entreprise. Des entreprises industrielles sont souvent de grandes tailles.

SEXE



Les cadres masculins (43 %) ont davantage l'intention de changer de poste au sein de leur entreprise que leurs homologues féminines (39 %). Cela est en partie lié à la surreprésentation des hommes dans le secteur de l'industrie.

POURQUOI ?

61% souhaitent développer de **nouvelles compétences**

55% pour augmenter leur **salaire**

40% pour découvrir un **autre métier**, d'autres tâches

35% pour avoir plus de **responsabilités**

24% estiment que des **opportunités** vont s'ouvrir dans l'entreprise

Réponses multiples possibles

— **QUI SONT LES CADRES ENVISAGEANT DE CHANGER DE POSTE EN INTERNE ?** —

Les cadres des grandes entreprises affichent les intentions de changement de poste les plus élevées

Être en poste dans une grande entreprise n'est pas anodin lorsque l'on aborde la notion de mobilité interne. Les grandes structures sont les plus à même de proposer à leurs cadres un changement interne (un changement de métier ou une promotion hiérarchique) correspondant à leurs souhaits d'évolution professionnelle. Ainsi, près de 6 cadres sur 10 en poste dans une entreprise comprenant 1 000 salariés et plus envisagent un changement de poste en interne. Cette proportion tombe à 25 % pour ceux travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés qui n'offre pas, en toute logique, les mêmes possibilités internes.

Les intentions de mobilité interne s'érodent avec l'avancée en âge des cadres

L'âge a également une incidence sur les intentions de changer de poste en interne. Plus de la moitié des cadres en poste de moins de 30 ans envisagent d'évoluer à l'intérieur de leur entreprise contre seulement un tiers des cadres de 50 ans et plus. Ces derniers ont souvent leur carrière derrière eux et sont moins en quête d'évolution professionnelle et de nouvelles responsabilités. C'est bien évidemment beaucoup moins le cas pour les jeunes cadres qui désirent accroître la dimension de leur poste.

Des intentions de mobilité interne plus élevées chez les cadres en poste dans l'industrie

Près de la moitié des cadres travaillant dans l'industrie envisagent un changement de poste en interne à moyen terme. Cette proportion est nettement plus faible chez ceux en poste dans les secteurs de la construction (38 %) et surtout dans le commerce (35 %). La présence plus importante de grandes entreprises dans l'industrie explique en grande partie

cette césure sectorielle. Quant au secteur du commerce, il est plus souvent composé de petites structures offrant moins de possibilités d'évolution interne.

Les cadres masculins ont des intentions de changer de poste en interne plus affirmées que les femmes cadres

Les hommes cadres semblent davantage volontaristes que leurs homologues féminines en ce qui concerne les intentions de mobilité interne. Ils sont, ainsi, plus nombreux en proportion à envisager un changement de poste à l'intérieur de leur entreprise (43 %) que les femmes cadres (39 %). Cet écart peut être également lié à la nature des entreprises dans lesquelles ils sont en poste. Les hommes cadres sont ainsi plus nombreux en proportion à être en poste dans des entreprises industrielles, alors que la présence des femmes cadres est plus marquée dans le secteur tertiaire (commerce et services).

— **POUR QUELLES RAISONS ENVISAGENT-ILS DE CHANGER DE POSTE EN INTERNE ?** —

Les cadres souhaitant évoluer en interne désirent avant tout accroître leurs compétences

Pour plus de 6 cadres sur 10 ayant l'intention de changer de poste au sein de leur entreprise dans les trois années à venir, le souhait de développer de nouvelles compétences est, de loin, la première source de motivation (61 %). L'augmentation de la rémunération est également un élément clé sous-tendant leur volonté d'évoluer professionnellement en interne (55 %). Ces deux raisons sont plébiscitées quel que soit l'âge des cadres considérés. S'agissant de la troisième raison évoquée, les jeunes cadres, notamment ceux âgés de moins de 30 ans, se distinguent en affichant leur volonté d'accroître la dimension de leur poste en ayant plus de responsabilités professionnelles. Les cadres plus âgés mettent, quant à eux, plus souvent en exergue leur souhait de reconversion en changeant de métier pour expliquer leur volonté de bouger en interne (**tableau 4**).

– Tableau 4–

Raisons les plus citées par les cadres envisageant de changer de poste dans leur entreprise selon l'âge des cadres (possibilité de citer jusqu'à trois raisons)

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Développer de nouvelles compétences (67 %)	Augmenter le salaire (62 %)	Avoir plus de responsabilités (42 %)
De 30 à 39 ans	Développer de nouvelles compétences (63 %)	Augmenter le salaire (62 %)	Avoir plus de responsabilités (40 %) / Découvrir un autre métier (40 %)
De 40 à 49 ans	Développer de nouvelles compétences (64 %)	Augmenter le salaire (53 %)	Découvrir un autre métier (42 %)
50 ans et plus	Développer de nouvelles compétences (50 %)	Augmenter le salaire (45 %)	Découvrir un autre métier (39 %)

Source : Apec, enquête mobilité 2018

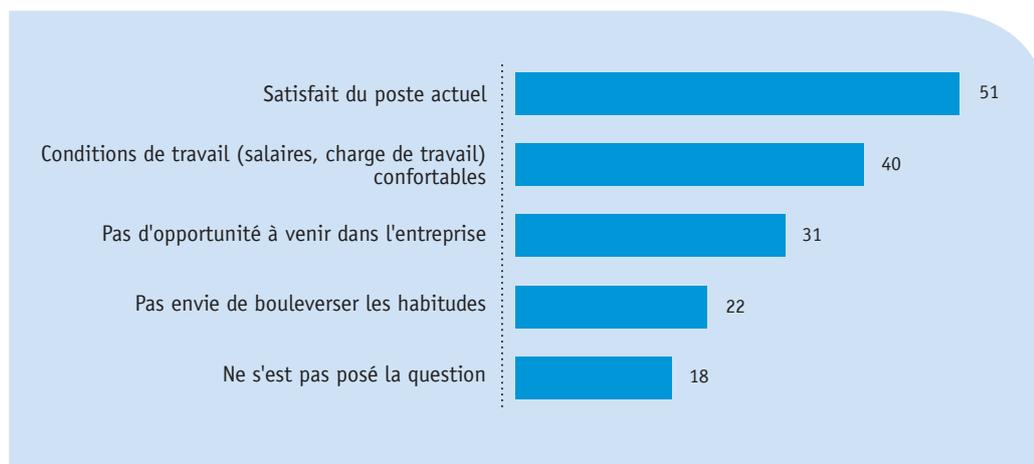
POURQUOI N'ENVISAGENT-ILS PAS DE CHANGER DE POSTE EN INTERNE ?

58 % des cadres n'ont pas l'intention de bouger en interne dans les trois années à venir. Cette volonté de stabilité dans leur entreprise exprime, avant tout, une satisfaction vis-à-vis du poste qu'ils occupent et

de conditions de travail qu'ils jugent confortables. Certains, en revanche, pointent l'absence d'opportunité interne ; une situation récurrente notamment pour les cadres en poste dans les petites structures.

– Figure 11–

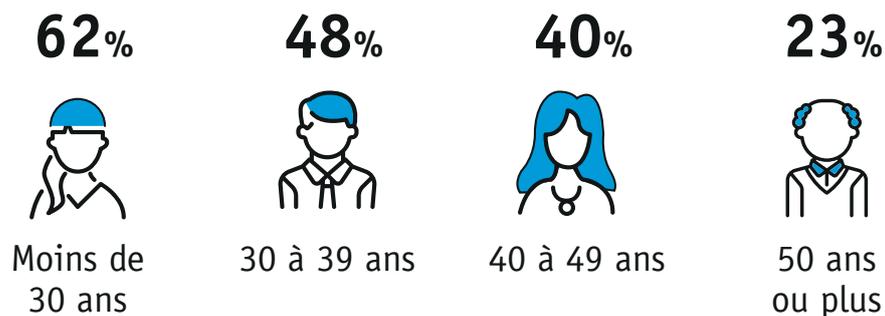
Raisons les plus citées par les cadres n'envisageant pas de changer de poste dans leur entreprise dans les trois années à venir (en %) (possibilité de citer jusqu'à trois raisons)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

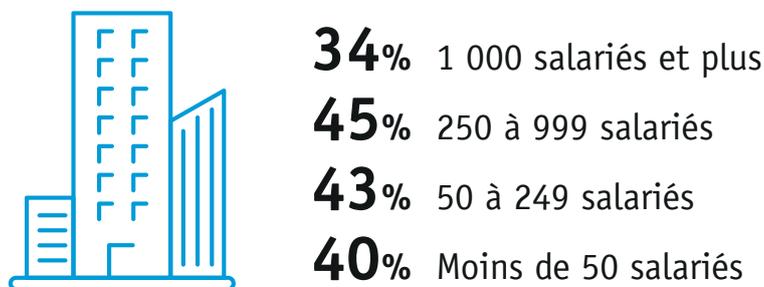
—INTENTIONS DE MOBILITÉ EXTERNE À 3 ANS—

—ÂGE DES CADRES—



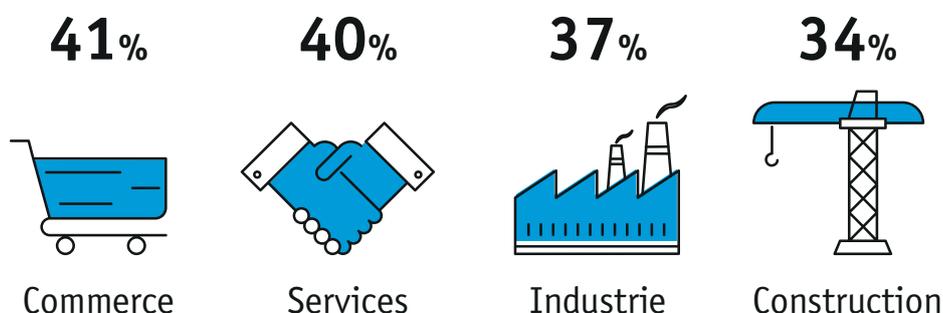
Les plus jeunes cherchent souvent à acquérir plus de compétences, de responsabilités et à accroître leur rémunération. Ils sont également plus souvent en CDD.

—TAILLE DE L'ENTREPRISE—



Les cadres en poste dans les petites structures envisagent davantage de changer d'entreprise, leurs possibilités d'évolution en interne étant limitées.

SECTEURS D'ACTIVITÉ



Les cadres des services et du commerce envisagent plus souvent de changer d'entreprise, ces deux secteurs étant composés de nombreuses petites entreprises.

POURQUOI ?

45% souhaitent découvrir de **nouveaux horizons**

37% évoquent une **évolution impossible** dans leur entreprise actuelle

37% jugent les **salaires** plus attractifs ailleurs

34% estiment avoir de **nombreuses opportunités** dans leur fonction, dans leur domaine

31% subissent des **conditions de travail** trop éprouvantes

Réponses multiples possibles

–

QUI SONT LES CADRES ENVISAGEANT DE CHANGER D'ENTREPRISE ?

–

Souvent des cadres jeunes...

Comme on a pu le constater pour la mobilité externe effective, l'âge est un critère déterminant à considérer. Plus les cadres sont jeunes et plus ils sont nombreux, en proportion, à envisager de changer d'entreprise à plus ou moins long terme (62 % des cadres de moins de 30 ans). Les plus jeunes cadres sont soucieux d'élargir leurs compétences et d'améliorer leurs conditions d'emploi et notamment leur rémunération. Ils sont également plus souvent concernés par des contrats à durée déterminée et se projettent sur des emplois pérennes nécessitant un changement d'employeur. À l'inverse, les cadres les plus âgés sont moins enclins à un changement professionnel externe (23 % des cadres de 50 ans et plus). Il convient de rappeler qu'ils ne sont pas les plus prisés par les recruteurs, ces derniers privilégiant l'embauche de cadres ayant moins de dix ans d'expérience.

...en poste dans des entreprises de taille moyenne

La taille de l'entreprise n'est pas neutre et influe également sur les intentions d'évoluer en externe. En effet, les cadres en poste dans de grandes entités (1 000 salariés et plus) sont moins enclins à envisager de changer d'employeur (34 % dans les entreprises comprenant 1 000 salariés et plus) que ceux travaillant dans des structures de plus petite taille (43 % dans les entreprises de 50 à 249 salariés). Ces dernières offrant moins de possibilités d'évolution professionnelle, les cadres envisagent plus souvent de se tourner vers l'extérieur pour réaliser leur projet de progression. Ce sont les cadres des secteurs du commerce et des services qui sont les plus enclins à changer de poste en externe avec respectivement 41 % et 40 % d'intentions dans les trois ans à venir. Ces deux secteurs se caractérisent par la présence d'entreprises de petite taille tandis que dans l'industrie, les grandes structures sont plus nombreuses.

Hommes et femmes cadres : des intentions de changement d'entreprise au diapason

Peu de différences sont à relever entre hommes et femmes cadres en ce qui concerne les intentions de changement d'entreprise dans les trois ans à venir (respectivement 40 % et 39 %). On peut toutefois noter une progression des intentions de mobilité externe tant chez les femmes cadres (+2 points) que chez les hommes (+1 point) sur un an. Cette hausse est liée à une amélioration du climat des affaires qui caractérise l'ensemble de l'économie hexagonale quel que soit le secteur, et au dynamisme du marché de l'emploi cadre.

–

POUR QUELLES RAISONS ENVISAGENT-ILS DE CHANGER D'ENTREPRISE ?

–

Découvrir de nouveaux horizons professionnels au cœur du désir de changement

Les cadres ayant l'intention de changer d'entreprise avancent différentes sources de motivation. Si des raisons liées à une insatisfaction professionnelle peuvent être mises en exergue (impossibilité d'évoluer en interne ou conditions de travail trop éprouvantes dans respectivement 37 % et 31 % des cas), les cadres mettent le plus souvent en avant leur volonté de découvrir de nouveaux horizons professionnels (45 %). La possibilité d'obtenir une rémunération plus élevée est également citée par 37 % des cadres.

Les raisons évoquées par les cadres diffèrent selon leur âge : les plus jeunes, moins de 40 ans, semblent avant tout attirés par la quête et la découverte de nouveaux horizons professionnels ainsi que par l'obtention d'un meilleur salaire. Le fait d'avoir également un large spectre d'opportunités dans leur fonction les amène à vouloir changer d'entreprise. Les cadres plus âgés, quant à eux, citent des raisons relatives à une insatisfaction liée à leur environnement professionnel, comme l'impossibilité d'évoluer en interne ou encore la pénibilité de leurs conditions de travail (**tableau 3**).

– Tableau 3 –

Classement des raisons les plus citées par les cadres envisageant de changer d'entreprise dans les trois années à venir, selon l'âge des cadres (possibilité de citer jusqu'à trois raisons)

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Envie de découvrir d'autres horizons (53 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (45 %)	Beaucoup d'opportunités dans la fonction (43 %)
De 30 à 39 ans	Envie de découvrir d'autres horizons (45 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (42 %)	Beaucoup d'opportunités dans la fonction (36 %)
De 40 à 49 ans	Envie de découvrir d'autres horizons (46 %)	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (45 %)	Conditions de travail trop éprouvantes (33 %)
50 ans et plus	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (41 %)	Non-satisfaction poste actuel (38 %)	Conditions de travail trop éprouvantes (37 %)

Source : Apec, enquête mobilité 2018

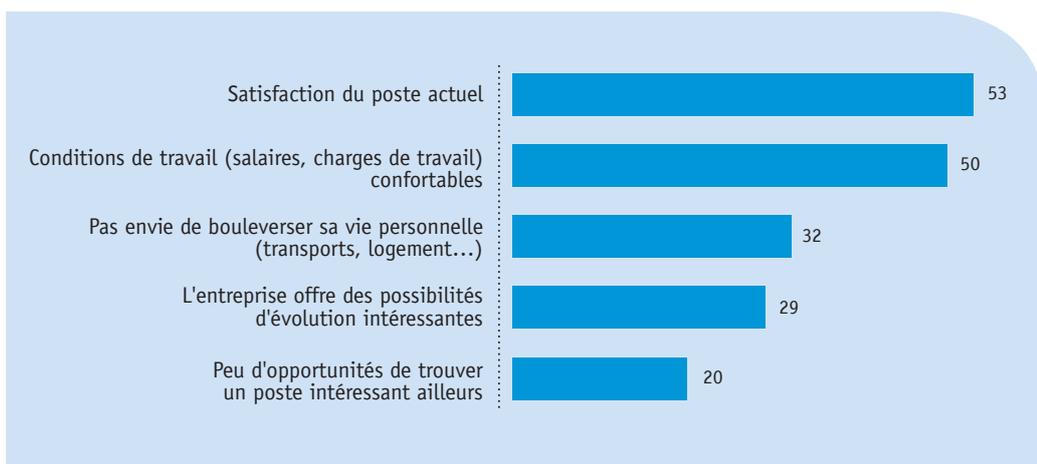
– **POUR QUELLES RAISONS N'ENVISAGENT-ILS PAS DE CHANGER D'ENTREPRISE ?**

Plus de 6 cadres sur 10 n'ont pas l'intention de changer d'entreprise au cours des trois prochaines années. Si les raisons évoquées sont diverses, le principal ar-

gument avancé par ces cadres est que le poste qu'ils occupent leur procure satisfaction (53 %). Ils mettent également en avant des conditions de travail confortables qu'ils n'ont pas envie d'abandonner (37 %). Enfin, les risques inhérents à tout changement (bouleversement de leur vie personnelle, déménagement...) constituent également un frein à la mobilité externe (32 %) (figure 10).

– Figure 10 –

Raisons les plus citées par les cadres n'envisageant pas de changer d'entreprise dans les trois années à venir (en %) (possibilité de citer jusqu'à trois raisons)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

– 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, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

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

© Apec, 2018

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. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1114-2

JUIN 2018

L'étude a été réalisée par la direction données, études et analyses de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Christophe Lenzi.

Analyse et rédaction : Bertille Bodineau, Jérémy Bouillet.

Maquette : Daniel Le Henry.

Directeur données, études et analyses : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H