



Mobilités croisées entre PME et grandes entreprises Une réalité dans les deux sens, plutôt bien vécue

■ Les tailles d'entreprises sont associées à des réalités différentes en matière d'organisation et de conditions de travail

→ Les PME renvoient l'image d'organisations souples, à taille humaine dans lesquelles les cadres se singularisent par leur autonomie et leur polyvalence. Cependant la charge de travail peut être conséquente et les moyens, pour y faire face, limités.

→ Les grandes entreprises sont considérées comme proposant des conditions matérielles de travail et des niveaux de rémunération avantageux ainsi que des possibilités d'évolution professionnelle. Toutefois, la complexité des organisations et des processus est souvent perçue comme autant de freins à l'autonomie et l'agilité.

■ Les mobilités externes entre PME et grandes entreprises et l'inverse sont possibles

→ Parmi les cadres ayant connu une mobilité externe en 2021, 32 % d'entre eux sont passés d'une PME à une grande entreprise ou ont fait le chemin inverse.

→ Lors d'une mobilité, d'autres critères que la taille de l'entreprise sont jugés essentiels : côté recruteurs, l'attention est notamment portée sur le secteur d'activité des candidats, et côté cadres de nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte comme la culture de l'entreprise ou la qualité des relations de travail.

→ Travailler dans une entreprise de taille différente ne constitue pas un « choc culturel » : les cadres anticipent et s'adaptent à leurs nouvelles conditions de travail.

■ Des passerelles qui peuvent être source d'opportunités

→ Dans un contexte où les difficultés de recrutement perdurent, les grandes entreprises et les PME ont tout intérêt à diversifier leurs embauches de cadres en ciblant ceux présentant des profils différents.

→ Changer de formats d'entreprise peut être, pour les cadres, l'occasion d'évoluer professionnellement. En fonction des moments de leur parcours professionnels et de leurs expériences passées, les cadres peuvent aspirer à plus d'autonomie et de responsabilités et privilégier les PME. A l'inverse, ils peuvent être en quête de stabilité ou d'une meilleure rémunération et cibler les grandes entreprises.

Sommaire

03

Selon leur taille, les entreprises sont associées à des réalités différentes en matière d'organisation et de conditions de travail

05

Une transition entre PME et grandes entreprises est possible

07

Une transition qui peut être source d'opportunités

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

Une enquête qualitative menée en mars 2024 par la société STRATEGIR auprès de cadres ayant opéré une mobilité vers une entreprise de taille très différente de celle qui les employait précédemment.

■ **20 entretiens individuels de 60 minutes dont :**

- 10 entretiens avec des cadres qui sont passés d'une grande entreprise à une TPE-PME (5 pleinement satisfaits et 5 moyennement satisfaits ou déçus) ;
- 10 entretiens avec des cadres qui sont passés d'une TPE-PME à une grande entreprise (5 pleinement satisfaits et 5 moyennement satisfaits ou déçus).

■ **Un panachage des profils** a été effectué sur le genre, l'âge, le secteur d'activité, la famille de métier, la récurrence de la mobilité au sein de l'entreprise, le fait d'être toujours en poste ou pas dans la nouvelle entreprise, le niveau de salaire, le niveau hiérarchique, le statut managérial (manager/non-manager).

L'exploitation de la DSN 2021 (Déclaration Sociale Nominative) fournie par l'Insee afin de quantifier et de caractériser les différentes mobilités externes.

L'exploitation des enquêtes quantitatives « Omnibus cadres » et « Omnibus entreprises » menée en mars 2024 par BILLENDI. Des questions spécifiques ont été posées afin d'actualiser les représentations et les imaginaires véhiculés par les cadres et les recruteurs concernant les TPE-PME et les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)-Grandes Entreprises (GE).

Selon leur taille, les entreprises sont associées à des réalités différentes en matière d'organisation et de conditions de travail

Des TPE-PME associées à une organisation plus souple mais à de moins bonnes conditions de travail

Si les TPE-PME ne constituent pas un ensemble homogène d'entreprises en termes d'organisation, les représentations que s'en font les cadres font consensus, qu'ils soient en poste ou pas dans ces structures.

Côté pile, les TPE-PME renvoient l'image de structures à taille humaine qui ont du sens. En effet, les cadres louent une organisation souple, simple, réactive, sans strates hiérarchiques multiples, permettant d'interagir directement avec la direction, d'avoir une prise de décision rapide et de mieux appréhender la stratégie de l'entreprise. Cette proximité avec les cadres dirigeants peut s'avérer valorisante notamment en matière de reconnaissance professionnelle. Les cadres estiment également que les cadres en TPE-PME doivent faire preuve de polyvalence pour mener à bien leurs missions en cumulant plusieurs fonctions. Cette polyvalence va de pair, selon eux, avec une autonomie et un large spectre de responsabilités qui contribuent à renforcer l'intérêt des

missions. Ces dimensions sont associées à des traits d'image connotés positivement : travailler dans une TPE-PME semble être synonyme d'épanouissement professionnel et de réalisation de soi.

Côté face, cependant, les cadres jugent que la polyvalence exigée en TPE-PME a pour effet de renforcer considérablement la charge de travail. Ils estiment que cela est source de difficultés sans l'appui d'une organisation structurée et d'équipes suffisamment étoffées. Dans le même registre, les TPE-PME sont associées à des moyens limités ne permettant pas d'offrir des conditions matérielles de travail efficaces. Les cadres évoquent la surface financière restreinte qui caractérise de nombreuses TPE-PME, réduit leur marge de manœuvre en matière de rémunération et minore leur attractivité. Par ailleurs, les possibilités d'évolution professionnelle seraient limitées, ce qui constitue une contrainte forte pour les cadres.

Des ETI-GE considérées comme fournissant de meilleures conditions de travail, malgré des processus plus lourds

Aux yeux des cadres, les grandes entreprises se caractérisent, sans surprises, par des traits d'image renvoyant à leur puissance financière et les moyens associés, notamment pour proposer des niveaux de rémunération plus conséquents assortis de nombreux avantages (intéressement, participation, plan d'épargne, mutuelle, comité d'entreprise...) et des conditions de travail très avantageuses. Les cadres mettent également en exergue des perspectives d'évolution professionnelle plus étoffées que dans les PME. Enfin, être en poste dans une grande entité pérenne est jugé comme un gage de stabilité dans l'emploi, même dans un contexte conjoncturel délicat.

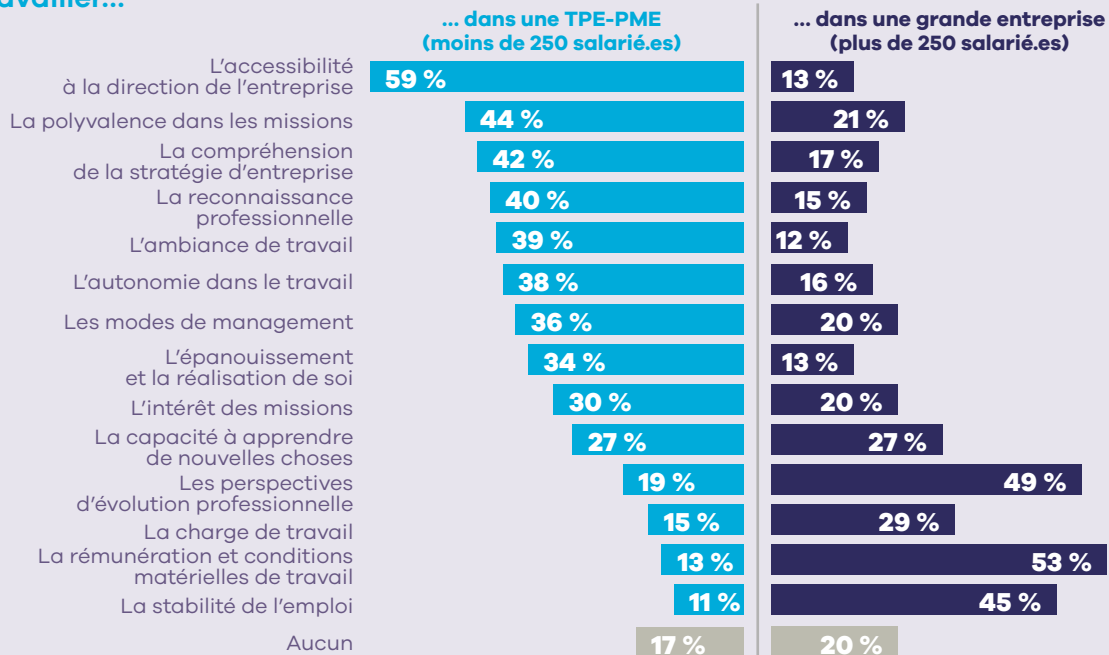
Revers de la médaille, la complexité d'une grande entreprise, son organisation pyramidale, la juxtaposition de plusieurs strates hiérarchiques constituent pour les cadres les ferments d'une prise d'initiative

bridée. Dans cette optique, les représentations associées sont assez négatives. La sphère de direction leur semble très éloignée et ne favorise pas l'appréhension de la stratégie de l'entreprise. Les processus de prise de décisions sont perçus comme lents et nécessitent différentes étapes de validation. Dans cet environnement, les cadres des grandes entreprises sont considérés comme les maillons d'une chaîne de travail complexe, lourde qui limite leur degré d'autonomie et l'intérêt de leurs missions. Ces dernières y sont bien délimitées, laissant peu de place à la polyvalence.

Ces traits d'image font référence à des stéréotypes qu'il convient de nuancer. Pour autant, les cadres qui sont passés d'une PME à une grande entreprise et vice versa décrivent des situations qui en font largement écho.

TPE-PME et grandes entreprises sont associée à des conditions de travail différenciées

Pour chacune des dimensions suivantes, diriez-vous qu'il est plus avantageux de travailler...



Lecture : 59 % des cadres considèrent que la direction de l'entreprise est plus accessible dans une TPE-PME contre seulement 13 % dans une grande entreprise

Source : Apec, 2024

Des représentations confirmées par les cadres ayant connu une mobilité entre PME et grandes entreprises



TPE - PME (moins de 250 salarié.es)

« Je trouvais que j'étais déjà polyvalente et là je le suis encore plus parce que j'aide sur la comptabilité, j'apprends des choses sur le fonctionnement de l'entreprise, je vois les problématiques administratives, etc. Tout ça, ça fait que la petite taille de l'entreprise encourage la polyvalence des salariés.

Chargée de production audiovisuelle, 45 ans, mobilité grande entreprise vers TPE

ETI - GE (plus de 250 salarié.es)

« L'avantage d'être dans une grande entreprise c'est qu'elle est en mesure de poser un cadre et d'offrir peut-être plus de confort. Forcément, elle a peut-être mis en place une politique de télétravail, une politique d'onboarding plus aboutie, une mutuelle, une prévoyance, tout le package d'avantages salariaux. On a également une fiche de poste plus détaillée, plus cadrée.

Cadre juridique, 41 ans, mobilité ETI vers PME



« L'un des points noirs d'une entreprise de moins de 50 salariés est que si vous vous absentez, on vous fait vite comprendre que vous êtes indispensable. Si vous voulez prendre des congés à certaines périodes, on vous dit que cela n'est vraiment pas possible !

Cadre commercial, 44 ans, mobilité PME vers grande entreprise

« C'est une entreprise avec beaucoup de lourdeur, beaucoup de process, beaucoup de temps pour prendre des décisions, beaucoup de personnes qui s'immiscent dans les choix techniques et stratégiques et donc c'est une entreprise qui n'avance pas vite.

Ingénieur d'étude R&D, 30 ans, mobilité grande entreprise vers TPE

Source : Apec, 2024

Une transition entre PME et grandes entreprises est possible

Des mobilités entre grandes entreprises et PME ou l'inverse comptant pour un tiers des mobilités externes des cadres

Si les cadres distinguent bien « petites » et « grandes » entreprises comme des univers renvoyant à des réalités distinctes en termes d'organisation et de conditions de travail, cette perception n'est pas un frein à la mobilité entre entités de tailles différentes. Entre 2020 et 2021, 294 300 cadres (Insee, DSN 2021) ont changé d'entreprise, soit 9 % des cadres en emploi au cours de l'année. Seulement un tiers d'entre eux a réalisé une mobilité entre grandes entreprises et PME ou l'inverse (96 200, soit près de 3 % de l'ensemble des cadres).

Un certain tropisme est donc observé chez les cadres, avec une large majorité de cadres retrouvant un poste dans des entités de taille similaire lors d'un changement d'entreprise. Pour autant, près de 40 % des cadres quittant une grande entreprise franchissent le rubicond et poursuivent leur carrière dans une TPE-PME. Dans l'autre sens, 28 % des cadres mobiles initialement en poste dans une TPE-PME font désormais partie des effectifs d'une grande entreprise.

D'autres critères essentiels

Du côté des recruteurs, les représentations associées à la taille d'entreprise sont loin d'être réductrices lors d'un recrutement de cadre. Si la taille d'entreprise, dans laquelle le(la) candidat(e) a travaillé, apparaît comme une information importante pour 37 % des recruteurs d'ETI-GE et 30 % de ceux des TPE-PME, c'est le secteur d'activité, dans lequel il(elle) a travaillé, qui concentre le plus leur attention : il est jugé important par 86 % des recruteurs des ETI-GE et 79 % de ceux des TPE-PME.

De façon analogue, pour les cadres qui souhaitent changer d'entreprise pour des raisons non contraintes, la taille est un critère intervenant dans leur arbitrage, mais il ne compte pas parmi les plus structurants. En effet, le contenu du poste et la rémunération restent des critères centraux. De plus, la notion de « culture d'entreprise » supplante souvent la taille dans les discours des cadres. Elle renvoie au

type de management (vertical, paternaliste ou collaboratif), aux valeurs prônées par l'entreprise, aux types d'interactions... Les cadres estiment surtout que c'est la qualité de la relation qu'ils vont nouer avec leur manager direct et avec la cellule de personnes avec laquelle ils vont collaborer au quotidien qui va s'avérer déterminante. En fait, la taille est examinée au même titre que les moyens financiers, l'ancienneté de l'entreprise ou encore le poids des dirigeants dans le contrôle de l'entreprise.



Ma cheffe, on travaillait dans la même structure (...). Elle s'est associée avec (...) des gens que je connaissais, que je savais bienveillants, professionnels, je savais où je mettais les pieds.

Chargée de production audiovisuelle, 45 ans, mobilité grande entreprise vers TPE

Et l'expérience du changement ne constitue pas un choc

Une fois le changement d'entreprise effectif, les cadres estiment que leur nouvel environnement de travail correspond, peu ou prou, à leurs attentes et projections. Pour autant certaines réalités peuvent surprendre. Si ceux intégrant des TPE-PME obtiennent bien l'autonomie et la polyvalence recherchées, ils sont parfois surpris par une charge de travail plus importante qu'anticipée. Ils estiment également que leur capacité d'action peut être entravée par des moyens financiers limités et par l'ingérence des dirigeants dans leurs missions. Dans les TPE-PME, l'intégration durant les premières semaines apparaît alors comme une phase cruciale de découverte de la réalité matérielle de l'entreprise.

Dans les grandes structures, le cadre formel proposé répond aux attentes en matière de définition

de poste, plus claire et précise. Mais les possibilités d'évolution professionnelle peuvent ne pas être à la hauteur des espérances. Concernant la manière de travailler, quelle que soit leur taille d'entreprise d'origine, les cadres ne font pas part d'un choc culturel à proprement parler, mais plutôt d'une réadaptation souvent facilitée par des expériences précédentes dans des entreprises de différentes tailles.

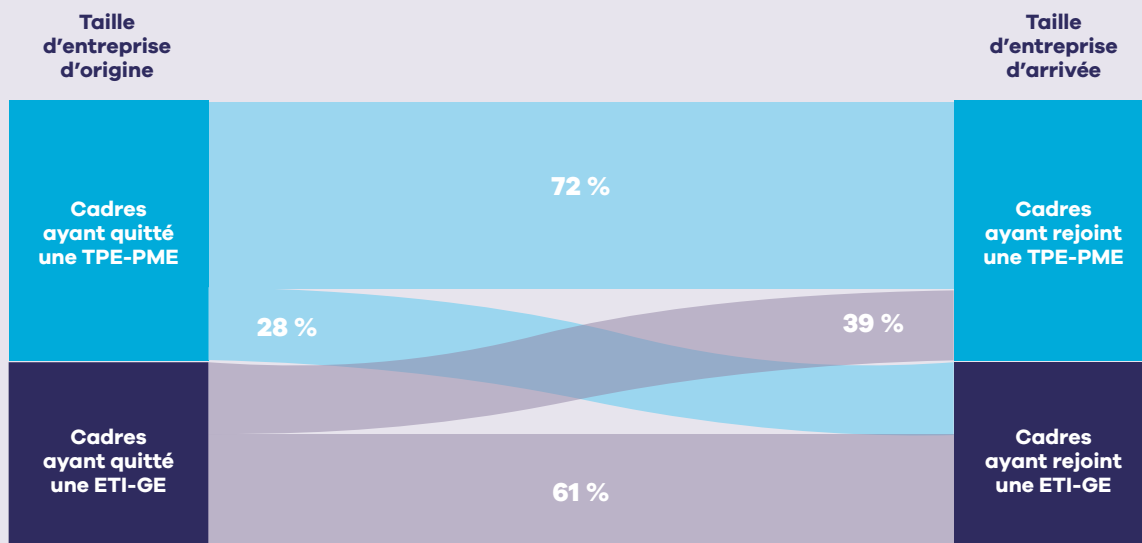


Comme j'avais déjà fait les deux types de structures : PME et grande entreprise, je m'adapte à chaque fois, j'ai un contact facile avec les gens, peu importe la taille de l'entreprise, ce n'est pas quelque chose de primordial ni qui me freine...

Ingénieur Qualité, 33 ans, mobilité TPE vers ETI puis grande entreprise

La taille d'entreprise n'est pas une entrave à la mobilité et d'autres critères jouent

Part des cadres ayant changé d'entreprise en 2021 par taille d'entreprise d'arrivée et d'origine



Lecture : Parmi les cadres ayant quitté une TPE-PME en 2020, 72 % d'entre eux sont dans une entreprise de même taille en 2021. Parmi les cadres ayant quitté une ETI-GE en 2020, 39 % d'entre eux ont rejoint une TPE-PME en 2021.

Base : ensemble des cadres en emploi ayant changé d'entreprise au cours de l'année
Source : DSN 2021, Insee

Le secteur, une information importante pour les recruteurs

Lors d'un recrutement de cadre au sein de votre entreprise, jugez-vous importantes les informations sur la taille et le secteur des entreprises dans lesquelles le candidat ou la candidate a travaillé ?



Lecture : 37 % des recruteurs d'ETI-GE jugent que la taille d'entreprise de provenance d'un candidat est une information importante lors d'un recrutement

Base : entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Une transition qui peut être source d'opportunités

Des opportunités pour les entreprises de recruter de nouveaux profils en période de tension

En 2023, 60 % des entreprises estiment avoir rencontré des difficultés à recruter des cadres. Les tensions transparaissent plus particulièrement du côté des ETI-GE qui sont 70 % à s'estimer en difficulté, contre 59 % des PME. Dans un contexte où les difficultés de recrutement restent à un niveau élevé, élargir le périmètre de recrutement à des candidats qui proviennent de structures de taille différente pourrait représenter une opportunité salvatrice pour les entreprises.

En effet, une part conséquente des recruteurs d'ETI-GE louent les qualités des cadres travaillant dans les TPE-PME : près d'un quart d'entre eux considèrent que venir d'une TPE-PME est un point fort lors d'un

recrutement. Ces recruteurs s'intéressent à leur propension à être polyvalent : 51 % d'entre eux estiment qu'il s'agit d'une qualité qui s'observe plutôt chez les candidats des petites entreprises.

Dans les TPE-PME, les recruteurs estiment que les cadres des grandes entreprises sont particulièrement reconnus pour leur capacité à respecter les process et ce pour 43 % d'entre eux, alors qu'ils ne sont seulement que 9 % à estimer que les cadres des petites entités ont cette aptitude. Ces profils pourraient s'avérer intéressants pour les petites entreprises qui souhaiteraient mettre en place et développer des process plus structurés.

Et des opportunités pour les cadres en matière d'évolution professionnelle

La taille d'entreprise peut également s'imposer comme un enjeu central dans les mobilités des cadres. Elle s'avère être un levier intéressant dans la gestion de carrière pour les cadres qui désirent changer d'entreprise pour des raisons offensives comme le développement de nouvelles compétences ou l'augmentation du niveau de rémunération.

Dans le continuum des formats d'entreprise possibles, les grandes entreprises constituent un critère de choix privilégié pour les cadres des TPE-PME souhaitant augmenter leur rémunération et sécuriser leur situation matérielle voir assurer la pérennité de leur emploi. La notoriété des grandes entités est également recherchée par les cadres des TPE-PME qui souhaitent rejoindre une grande entreprise à forte exposition et être ainsi plus attractif sur le marché de l'emploi. Pour les cadres en début de carrière, disposer d'une première référence à forte notoriété sur un CV peut s'avérer déterminant pour décrocher un nouveau poste. En outre, intégrer une ETI-GE est un moyen pour des cadres de TPE-PME de pouvoir participer à des projets nouveaux et de plus grande dimension qui ont peu de chances de voir le jour dans des petites structures.

Les ETI-GE n'ont cependant pas le monopole de la faculté à faciliter les évolutions professionnelles. Les

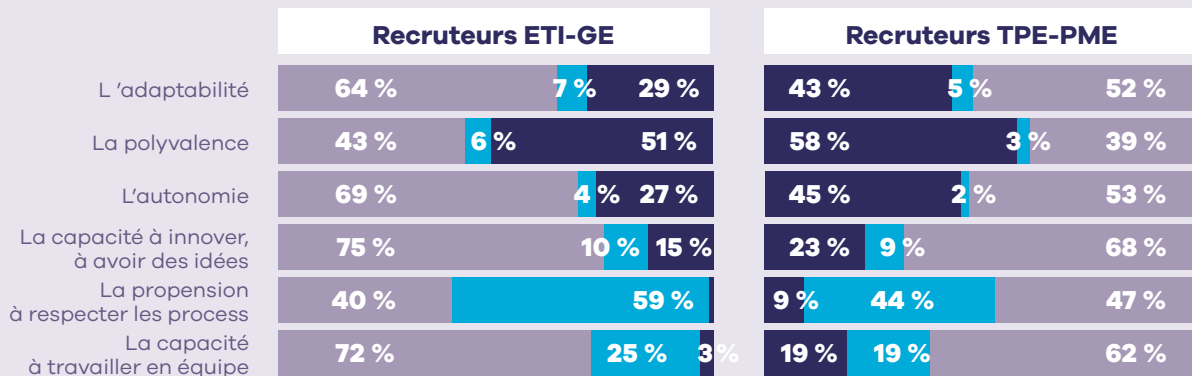
TPE-PME offrent une capacité d'action et de décision souvent plus rapide. Elles permettent de développer des compétences spécifiques et /ou de gagner en responsabilité. Au sein d'équipes plus restreintes, les cadres peuvent constater l'impact direct de leur prise de décision, qui n'est pas dilué dans une chaîne complexe de validation hiérarchique. Cela peut répondre à un désir de prise de risque et de défi, sources de valorisation personnelle. C'est particulièrement vrai pour des cadres en poste dans une ETI-GE et qui se sentent limités par la bureaucratie des grandes structures. A cet égard, les startups jouissent d'un attrait particulier par le dynamisme et l'esprit d'innovation qu'elles incarnent. Elles proposent souvent des perspectives capables de permettre une progression financière et l'accès à des postes de haut niveau qui peuvent sembler hors de portée dans les grandes entités.

Les cadres qui ont changé plusieurs fois d'entreprise avec des tailles différentes se servent aussi de ces expériences pour anticiper les potentielles déconvenues de futures mobilités externes. Ils perçoivent les avantages et les inconvénients des différents formats d'entreprise et sont les plus à même d'effectuer des choix éclairés, au fur et à mesure de leur parcours, en fonction de leurs objectifs professionnels

Des mobilités valorisées et valorisantes pour les cadres

Selon vous, chacune des qualités suivantes s'observe-t-elle plus souvent chez les candidats ayant évolué dans de petites entreprises ou chez ceux ayant évolué dans de grandes entreprises ?

■ Cela ne dépend pas de la taille des entreprises par lesquelles les candidats sont passés ■ Plutôt chez les candidats des grandes entreprises ■ Plutôt chez les candidats des petites entreprises



Lecture : 51 % des recruteurs d'ETI-GE jugent que la polyvalence est une qualité qui s'observe plus souvent chez les candidats des petites entreprises.

Base : entreprises ayant au moins un cadre
Source : Apec, 2024

Changer de taille d'entreprise : un moyen pour répondre aux envies d'évolution des cadres

“ Les stages, je visais de grosses entreprises pour avoir de gros noms sur mon CV. C'était ma logique et aussi, la 2nde logique, c'est de se dire : c'est plus facile de rentrer en stage dans une grosse entreprise que de rentrer en CDI. Une fois qu'on a mis un 1^{er} pied, on peut avoir une évaluation RH, une traçabilité, au cas où je veuille y retourner.

Ingénieur industrialisation, 28 ans, mobilité PME vers grande entreprise



“ Je souhaitais rejoindre une société qui avait plus de moyens financiers, qui avait les moyens de ses ambitions et qui semblait solide financièrement (...) C'était de quitter (...) le côté petite entreprise et d'avoir la solidité, l'assise financière d'un grand groupe tout en ayant les projets nouveaux et les moyens financiers.

Directeur du développement immobilier, 34 ans, mobilité PME vers grande entreprise

“ Le côté hyper cadré, des responsabilités limitées, beaucoup de strates dans les prises de décision. C'est l'apanage des grands groupes. (...) Donc j'ai ciblé plutôt des PME, des start-ups. (...) il y avait un côté mystérieux, j'avais envie de vivre l'expérience sur le fait d'être sur des projets drivés à très court terme et sur lesquels il faut envoyer ! (...) et je me suis dit que ça pourrait potentiellement valoriser mon CV si plus tard je repartais dans des groupes plus solides.

Ingénieur d'études R&D, 30 ans, mobilité grande entreprise vers TPE



“ Avec du recul, ça fait un an que j'ai été virée, je suis contente qu'elle l'ait fait parce que je n'aurais pas pu, c'est une trop petite boîte ! J'ai fait du X, mes alternances, c'était des grosses boîtes, j'étais dans le Groupe H, en alternance, c'est que des grosses boîtes avec une structure, des collègues, une hiérarchie, des services... Et je pense que c'est vraiment ça qui ne me convient pas : -50, pour moi, c'est non.

Chargée de formation, 29 ans, mobilité grande entreprise vers TPE

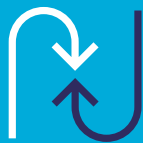
L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

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

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

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

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

- > *Reconversion des sportifs de haut niveau vers les métiers cadres*, avril 2024
- > *Projections professionnelles de cadres séniors*, avril 2024
- > *Premiers pas en entreprise*, février 2024
- > *Le retour de congé maternité des femmes cadres*, février 2024
- > *Diplômés du supérieur issus des QPV*, novembre 2023



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 @Apec_Etudes

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Juillet 2024

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet Apec : Christophe Lenzi, Noé de Candia, Cendrine Mouline

Maquette : Caracter

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

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

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

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