

Mobi Cadres

L'indicateur de mobilité des décideurs

9^e édition 2015



Sommaire

A propos	2
• Nomination	2
• Deloitte	3
Editorial	5
Cartographie du panel	7
Partie 1 : la mobilité	11
• Les taux de mobilité	13
- Mobilité selon l'âge	14
- Mobilité selon la taille de l'entreprise	15
- Mobilité selon le secteur	16
- Mobilité selon la famille de métiers	17
• Les flux de mobilité	18
- Entre secteurs d'activité	18
- Entre familles de métiers	18
- Entre régions	19
• Les bilans de la mobilité	20
Partie 2 : la carrière	25
• La satisfaction professionnelle	27
• La « remobilité »	31
• Les réseaux professionnels	32
Partie 3 : la rémunération	35
• Niveau de rémunération	37
• Niveau d'augmentation	40
• Rémunération et satisfaction	41
Méthodologie	44
Contacts	46





A propos de Nominatation

Nominatation est le premier service de veille économique et d'information sur les décideurs en entreprises en France.

Nominatation commercialise notamment une lettre hebdomadaire annonçant les 400 recrutements et promotions internes qui interviennent chaque semaine dans les entreprises en France, ainsi qu'une base de données de plus de 200 000 décideurs, renseignée de façon exhaustive : de leur biographie complète et actualisée au quotidien à une présentation détaillée de leur société et de l'organigramme de cette dernière.

Partenaire de nombreux titres de presse économique et professionnelle, Nominatation alimente leurs rubriques « Carnet ».

Référencée auprès des Directions de la communication des 5 000 premières entreprises françaises, Nominatation a noué des partenariats avec les réseaux d'anciens élèves (HEC, ESCP-EAP, Sciences-Po, X, Centrale Paris, EM Lyon, INSEAD, ESCEM, etc.), les associations professionnelles (ANDRH, ADETEM, etc.) et les sites de recrutement.

Nominatation, qui reçoit ainsi chaque jour plusieurs dizaines de « faire-part de nomination » transmis directement par les décideurs eux-mêmes, permet ainsi à ses abonnés de bénéficier d'une information exclusive, récente et fiable.

L'ambition de Nominatation est de renforcer, au travers de MobiCadres, son expertise sur les trajectoires de carrière des décideurs en France et de faire de MobiCadres l'indicateur de référence de la mobilité des dirigeants.





A propos de Deloitte - Capital humain

Deloitte est leader mondial des services professionnels avec l'offre la plus complète du marché sur cinq métiers clés : Audit & Risk Services, Conseil, Financial Advisory, Expertise comptable, et Juridique & Fiscal.

Deloitte, c'est également une organisation par secteurs d'activité stratégiques, répondant aux besoins et attentes de nos clients à la recherche d'une qualité de service à haute valeur ajoutée : Aviation & Transports, Energie & Ressources, Institutions financières, Secteur public, Technologies-Médias-Télécoms, Distribution & Produits de grande consommation, Manufacturing, Sciences de la vie.

En France et dans le monde, les experts des équipes Capital humain de Deloitte mettent en œuvre les solutions permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers leurs hommes et femmes.

Au sein du département Rémunération et Avantages sociaux, nos experts en rémunération et actuariat aident ainsi les organisations à mettre en place les politiques de rétribution les plus efficaces, en ligne avec leur culture, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs stratégiques.

Les spécialistes en capital humain et en rémunération de Deloitte ont développé de nouvelles méthodes d'analyse des organisations et de nouveaux modes d'exploitation des données salariales afin de mettre à disposition de nos clients des informations fiables et précises permettant de prendre les bonnes décisions dans leurs politiques de rémunération.

Deloitte a mis en place un Observatoire du Capital humain, qui a pour vocation d'observer les pratiques, les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/PME, grands groupes, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la diversité du tissu économique et social français.



nominatation

1er outil de sourcing de talents !

Avec NomiSearch, trouvez en 1 clic les profils **peu visibles** et identifiez **les meilleurs**



200 000 décideurs influents :
leur parcours, leurs coordonnées
directes, celles de leur assistante...
situés dans leur organigramme

Un vivier de talents
sur mesure, enrichi
et mis à jour en continu



Un sourcing rapide et efficace :
une information fiable
et immédiatement exploitable

L'accès à des talents peu
visibles sur le marché :
la tranche
" high middle management "



- > Sourcing de talents
- > Recrutement
- > Chasse de têtes
- > Veille marché
- > Actions de communication RH
- > Mises à jour CRM

Editorial

Nous sommes fiers de vous présenter la 9^{ème} édition de MobiCadres de Nomination et Deloitte. Cette étude a pour vocation de fournir aux acteurs de l'économie française des clés de lecture et de compréhension de la mobilité des cadres en France.

MobiCadres s'intéresse spécifiquement aux « décideurs ». Ce parti pris repose sur la conviction que la carrière d'un décideur suit des cycles différents de celle d'un « cadre intermédiaire », tant dans le temps que dans sa trajectoire.



De gauche à droite : Serge Papo (Nomination) et Philippe Burger (Deloitte).

La mobilité se stabilise cette année à 22% qu'elle soit interne (changement de poste dans l'entreprise) ou externe (changement d'entreprise). Nous constatons que les taux de mobilité externe et interne atteignent l'équilibre pour la première fois depuis que l'étude MobiCadres est menée. Cet équilibre suit une tendance observée depuis ces dernières années et montre que les décideurs sont de plus en plus nombreux à se projeter dans leur entreprise et à vouloir évoluer dans celle-ci. Le contexte économique mais aussi la meilleure gestion de ces profils en termes de mobilité et de gestion de carrière au sein des organisations peuvent également expliquer ce phénomène.

Un chiffre notable confirme cette tendance : la durée moyenne dans un poste est de 4 ans, en ligne avec les dernières éditions. En comparaison, la durée moyenne dans un poste en 2006 était de 3,6 ans. Ainsi, les cadres dirigeants ne confondent pas mobilité et versatilité : ils se montrent patients, voire prudents avant de changer de poste.

Cependant, cela ne signifie pas qu'ils ne sont à la recherche de défis et à l'écoute d'opportunités leur permettant d'évoluer, même si cela passe par un changement d'entreprise. En effet, nous remarquons que le taux d'intention de mobilité externe augmente de 3 points par rapport à l'année dernière.

Par ailleurs, nous constatons cette année que les femmes sont légèrement plus mobiles que les hommes (23% vs 21%). Cet écart est plus significatif en mobilité externe (+11 pts). Une tendance forte qui peut à la fois indiquer une prise de risque plus importante de la part des femmes, mais qui peut également être synonyme d'une nécessité d'aller explorer de nouveaux horizons pour pouvoir évoluer.

Autre changement significatif observé cette année : un expatrié sur deux choisit de rester à l'étranger dans le cadre d'une mobilité, ce qui représente une hausse de 11 points par rapport à l'édition précédente. Face à un contexte économique morose, les cadres dirigeants installés à l'étranger sont ainsi peu enclins à revenir en France.

*Les taux de mobilité
externe et interne
atteignent l'équilibre
pour la première fois.*



Cette édition montre cependant que certaines tendances fortes perdurent :

- Ainsi, avec un indice de satisfaction de 15/20, les décideurs mobiles conservent une image très positive de leur poste précédent, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'une mobilité externe (+3 points). Par ailleurs, nous constatons que l'indice de satisfaction des mobiles « internes » perd cette année 1,1 point chez les hommes et 1,4 chez les femmes, preuve que la mobilité interne n'est pas nécessairement bien vécue par l'ensemble des décideurs : la faute à un effet « routine » au sein de l'organisation ?
- De même, les décideurs sont globalement satisfaits du poste qu'ils occupent actuellement et font un bilan très positif de leur carrière qui répond à leurs attentes, pour 57% d'entre eux, en termes d'intérêt des missions et de développement de leurs compétences professionnelles. Néanmoins, 14% la considèrent moins réussie qu'espéré, les femmes étant légèrement plus nombreuses (16% contre 13%) à le penser.
- Enfin, si la digitalisation n'est pas encore totalement ancrée dans les mœurs des décideurs, ils commencent à s'y mettre doucement... et actualisent de plus en plus leur profil sur les réseaux sociaux. Le secteur d'activité pour ce mode de fonctionnement est un facteur déterminant et impacte beaucoup leur visibilité sur ces réseaux.

Avec un panel de 4854, cadres MobiCadres s'affirme à nouveau comme l'indicateur de référence dédié aux cadres décisionnaires en entreprises, doté d'une double fonctionnalité :

- outil de pilotage de carrière pour les cadres,
- outil de gestion des hauts potentiels pour les DRH.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et restons, ainsi que nos équipes, à votre disposition pour vous aider à mobiliser le capital humain de votre entreprise.

Philippe Burger
Deloitte

Serge Papo
Nomination



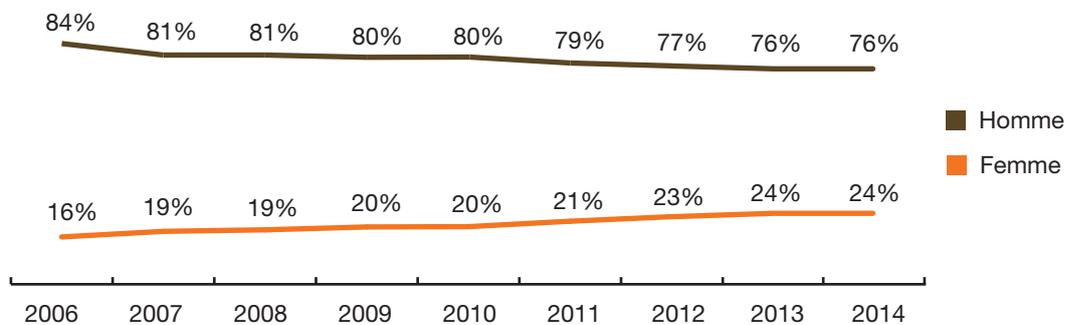


Cartographie du panel



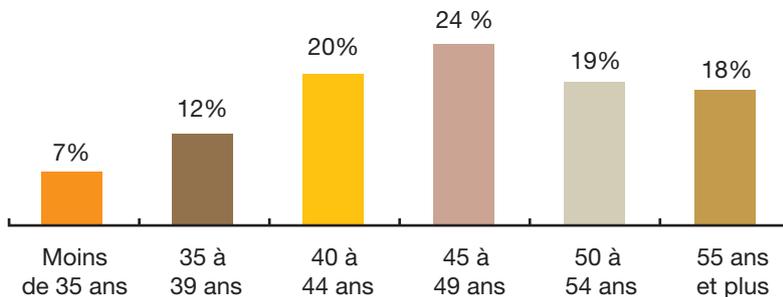
Répartition par sexe

Cette année, les taux restent identiques à l'an passé. Nous pouvons penser que, grâce aux lois et accords divers en faveur de l'égalité professionnelle et à leur application, la part des femmes présentes aux niveaux de responsabilité supérieurs devrait atteindre les 25 % en 2016.



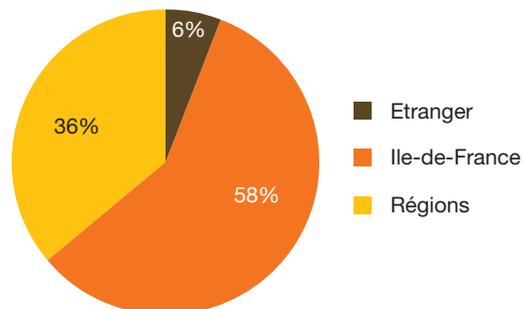
Répartition par âge

Nous constatons une part plus importante (2 points) des cadres de 55 ans et plus. Au 31 décembre 2012, les cadres âgés de 50 ans et plus représentaient déjà environ 30 % des effectifs et plus de la moitié d'entre eux avait 55 ans et plus : ceci explique le vieillissement constant de l'âge moyen du panel. La part des 45-49 ans reste, quant à elle, à 24 % comme en 2014.



Répartition géographique

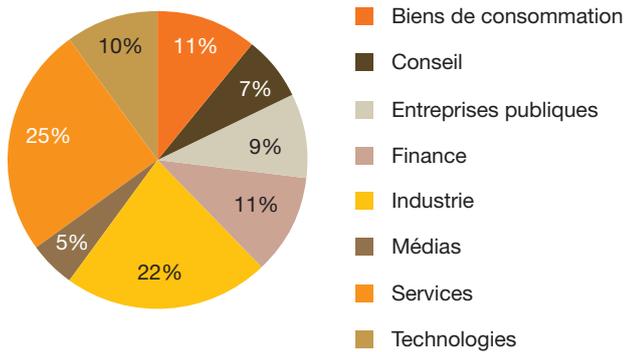
Les cadres ont toujours une nette préférence pour l'Ile-de-France. La part des cadres implantés en régions reste similaire, même si nous constatons que les hommes y sont toujours plus attirés que les femmes (39% vs 27%). Notons que les personnes attirées par les régions sont plus âgées (47,7 ans) que celles privilégiant l'étranger (45,3 ans) ou l'Ile-de-France (46,9 ans).



Répartition par taille d'entreprise

La majorité des décideurs, hommes ou femmes, se trouvent dans des entreprises de moins de 200 salariés, ce qui ne change pas avec les années précédentes. Nous constatons cette année une légère hausse (2 points) des femmes dans les grandes entreprises.

	Hommes	Femmes
Moins de 50 salariés	26%	30%
De 50 à 199 salariés	23%	24%
De 200 à 499 salariés	14%	12%
De 500 à 999 salariés	9%	8%
De 1 000 à 2 000 salariés	8%	7%
Plus de 2 000 salariés	20%	19%

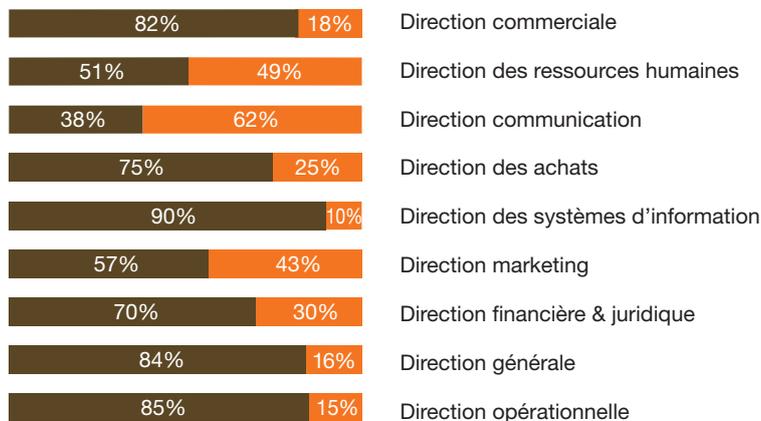
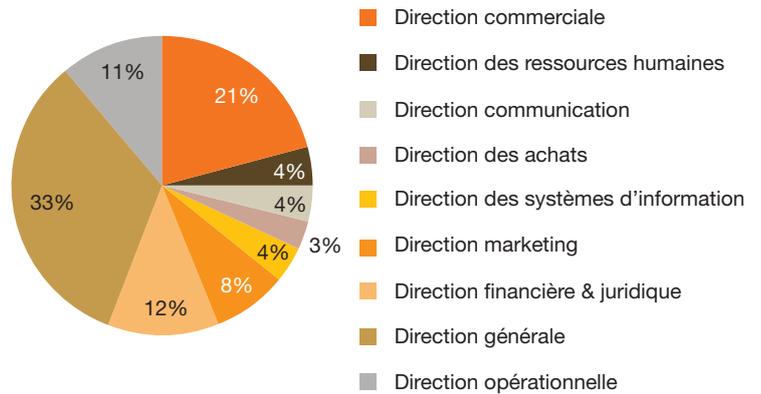


Répartition par secteur d'activité

Les secteurs de l'industrie et des services attirent toujours autant les managers. Le secteur de la technologie gagne un point tandis que celui des entreprises publiques en perd un.

Répartition par famille de métiers

Tout comme les secteurs d'activité, nous notons une stabilité de la part des décideurs dans les directions générales et commerciales. La direction des achats est toujours aussi peu représentée. Les femmes sont, comme les années précédentes, principalement représentées dans les directions communication, marketing et ressources humaines. Les hommes, eux, sont toujours très nombreux dans les directions des systèmes d'information.



■ Homme ■ Femme

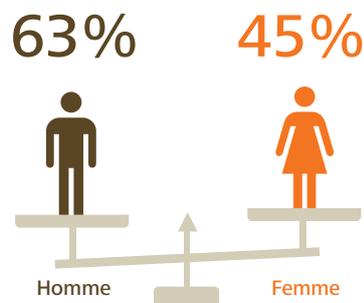


Répartition par filière de formation

50% des décideurs sont issus d'une école de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Un quart des managers complètent leur formation par un MBA (en particulier ceux issus des écoles de commerce).

			Hommes		Femmes	
	Effectifs	Dont MBA	Effectifs	Dont MBA	Effectifs	Dont MBA
Ecole de commerce	27%	21%	27%	24%	27%	16%
Ecole d'ingénieurs	23%	27%	27%	28%	9%	23%
Universitaires	37%		35%		46%	
Autres	13%		11%		18%	

Répartition par appartenance au comité de direction



Logiquement, les décideurs rattachés à la direction générale font partie de l'instance de décision de l'entreprise. Comme les éditions précédentes, les directions des achats et marketing/communication sont les moins représentées dans ces instances : ce qui explique ainsi le pourcentage plus faible de décideurs féminins, travaillant majoritairement dans ces secteurs.

Famille de métiers	Membre	Non membre
Direction commerciale	49%	51%
Direction des ressources humaines	54%	46%
Direction communication	46%	54%
Direction des achats	42%	58%
Direction des systèmes d'information	47%	53%
Direction marketing	46%	54%
Direction financière & juridique	49%	51%
Direction générale	80%	20%
Direction opérationnelle	53%	47%





Partie 1 : la mobilité



En synthèse

 22%

Le taux de mobilité est de 22% cette année : stable par rapport à l'année dernière.

 50/50

Equilibre parfait entre le taux de mobilité externe et interne ! Les décideuses se montrent toujours plus mobiles que leurs homologues masculins.

 8%

C'est l'augmentation du taux de mobilité des 35 – 39 ans : envie de changement à l'approche de la quarantaine ?

 4,1 ans

C'est la durée moyenne dans un poste.

 15/20

Les cadres, toujours aussi satisfaits de leur poste, affichent 15/20 comme indice de satisfaction.

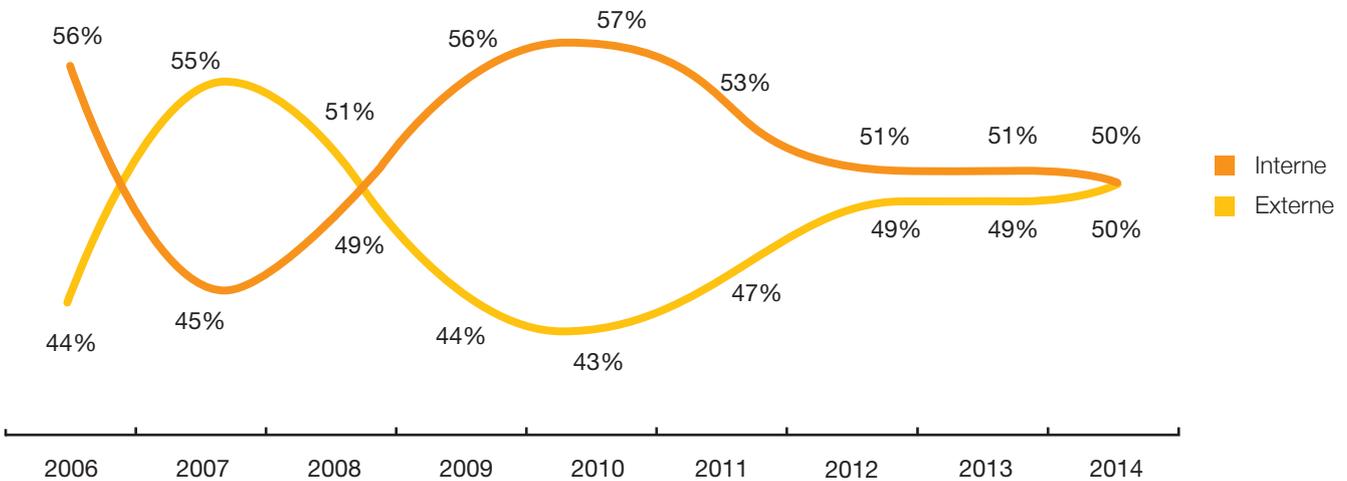


Les taux de mobilité

Cette année encore, le taux de mobilité reste au-dessus de 20%. Même s'il n'atteint pas les niveaux enregistrés avant la crise financière de 2008, plus d'un cadre sur cinq a changé de poste et/ou d'entreprise cette année.

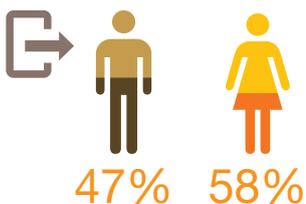
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
23%	28%	24%	21%	20%	21%	21%	22%	22%

Pour la première fois, les taux de mobilité interne et externe sont égaux (50%). La mobilité externe gagne un point cette année, soit une hausse de 7 points depuis 2010, signe que les cadres prennent plus de risques dans leurs stratégies de carrière.

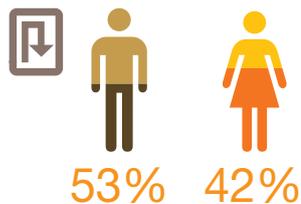


Cette année, le taux de mobilité des femmes est supérieur à celui des hommes (23%/21%). Les femmes sont plus enclines à changer d'entreprise par rapport à leurs collègues masculins : nous constatons en effet un écart de 11 points entre eux. Cette tendance s'explique avant tout par le fait que les postes qu'elles occupent majoritairement, tels que le marketing, la communication ou les ressources humaines, les incitent à se tourner vers l'extérieur pour évoluer. Ce différentiel est donc à la fois signe d'une prise de risque plus importante mais également d'une nécessité d'aller explorer de nouveaux horizons si elles souhaitent évoluer.

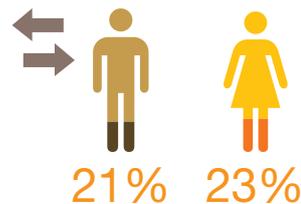
Mobilité externe



Mobilité interne

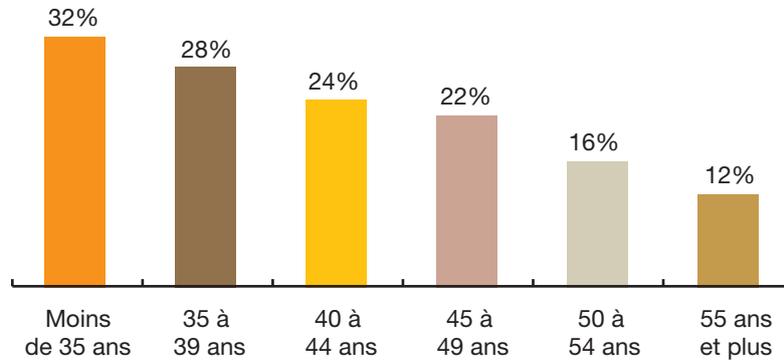


Général



Taux de mobilité par âge

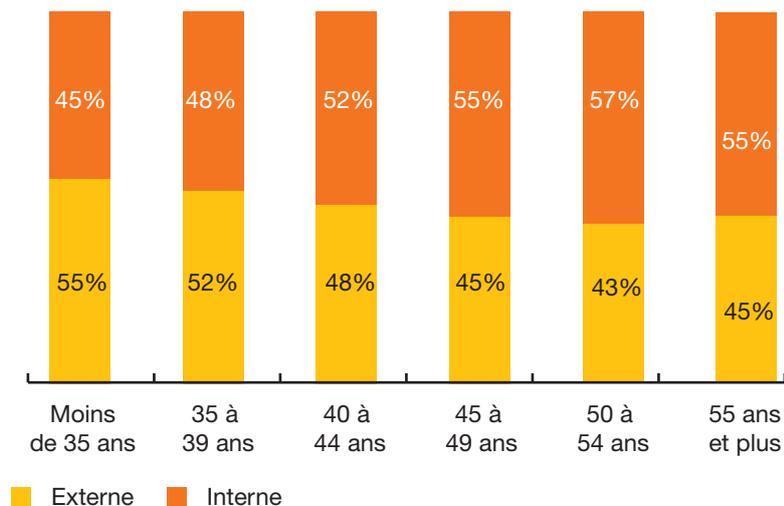
Comme dans les éditions précédentes, nous notons que plus on est jeune et plus on bouge facilement. Plus d'un tiers des personnes âgées de moins de 35 ans ont changé d'entreprise ou de poste, soit 12 points de plus que la moyenne. Cette mobilité représente un investissement et une source d'opportunités professionnelles.



À l'inverse, le taux de mobilité des 55 ans et plus baisse de trois points cette année (12%), signe que les décideurs proches de la fin de carrière cherchent moins à changer d'entreprise ou de poste. Nous constatons une hausse de deux points du taux de mobilité des 40-44 ans. Cette hausse de la mobilité peut s'expliquer par une volonté de gagner en responsabilité et de changement à une étape cruciale de la seconde partie de carrière.

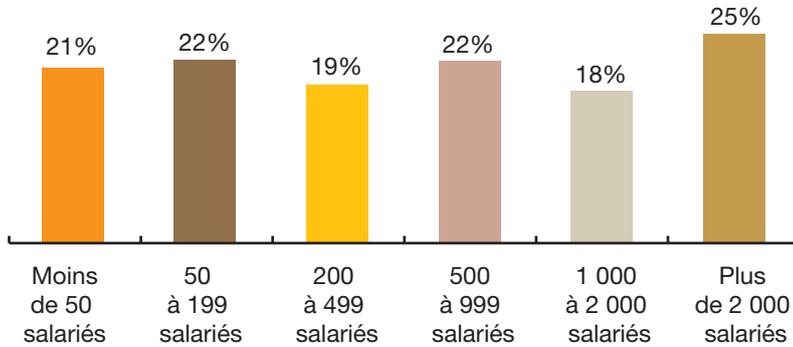
Nous constatons également des évolutions significatives dans le type de mobilité :

- une baisse de 7 points de la mobilité externe chez les 45-49 ans, à un niveau plus proche de celui observé en 2012, signe d'une certaine frilosité à changer d'entreprise à un niveau de responsabilité élevé ;
- à l'inverse, le taux de mobilité des 35-39 ans augmente de 8 points, à un niveau également plus proche de 2012, et qui peut s'expliquer par une envie de changement à l'approche de la quarantaine.



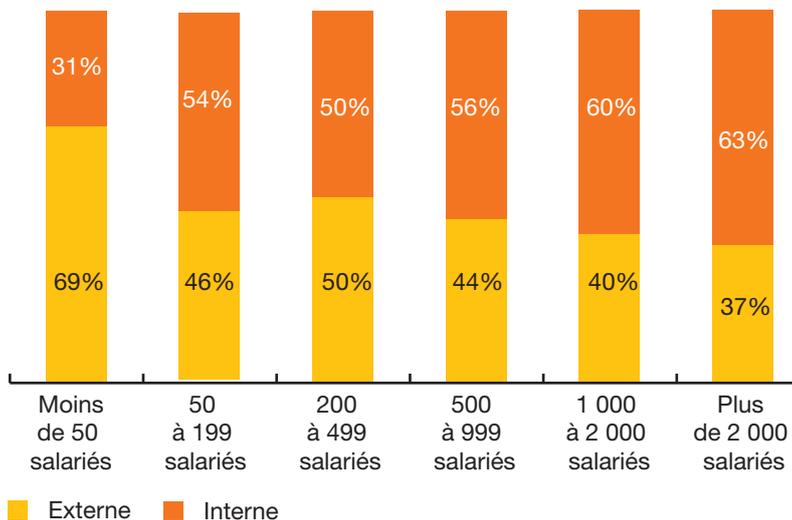
Taux de mobilité par taille d'entreprise

Comme pour les éditions précédentes, le taux de mobilité varie peu selon la taille de l'entreprise. Seule exception, il est beaucoup plus fort dans les grandes entreprises (+2 000 salariés) avec un taux de 25%.



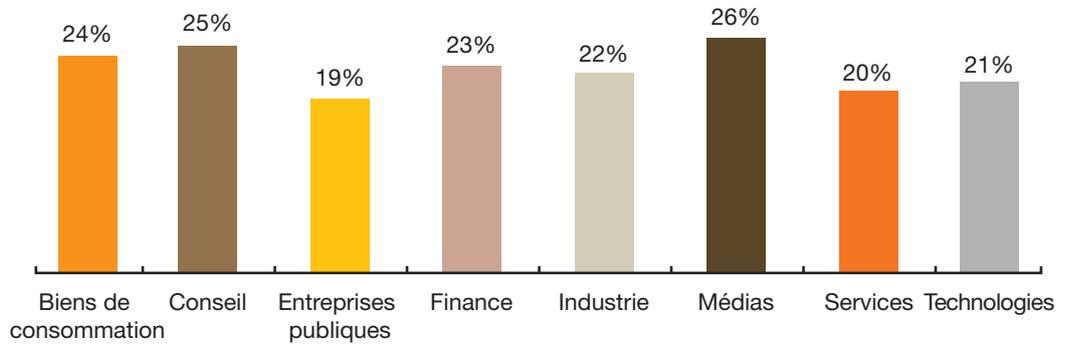
En revanche, la taille de l'entreprise impacte fortement le type de mobilité. Ainsi, le taux de mobilité interne dans les TPE (moins de 50 salariés) est près de deux fois plus faible que dans les très grandes entreprises (plus de 2 000 salariés) où 63% des cadres restent dans leur entreprise dans le cadre d'une mobilité. Ces différentiels s'expliquent notamment par le fait que plus les structures sont grandes et plus elles sont susceptibles d'offrir des parcours de carrière divers et des opportunités de mobilité interne par rapport aux plus petites structures.

Cette nouvelle édition est en ligne avec les résultats de notre édition 2013, à l'exception du taux de mobilité interne dans les TPE qui perd huit points. Dans un contexte économique difficile, les cadres dirigeants peuvent être plus attirés par des entreprises plus grandes, et donc peut-être plus stables et offrant plus d'opportunités en interne.

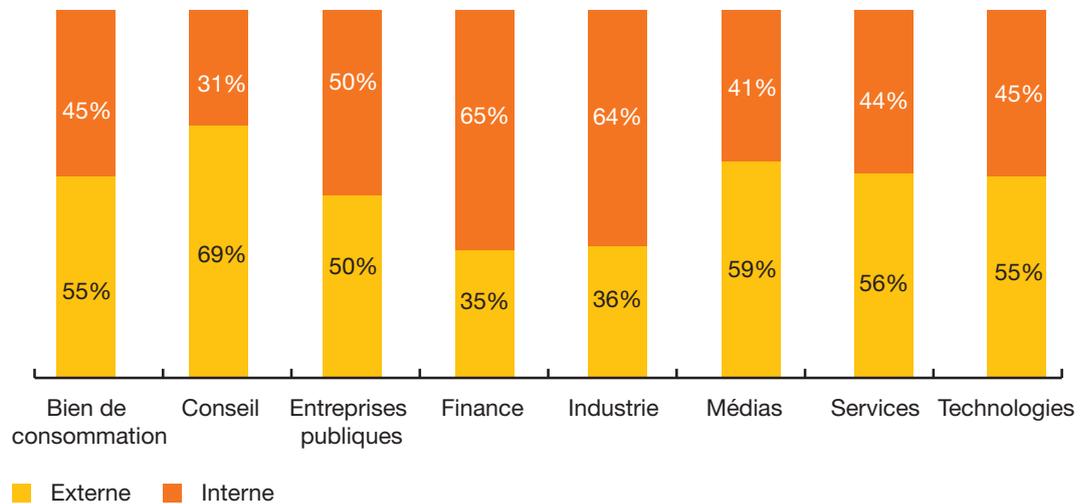


Taux de mobilité par secteur d'activité

Nous observons trois secteurs d'activité avec des taux de mobilité significativement plus élevés que la moyenne (22%) : les médias, le conseil et les biens de consommation. A l'inverse, les entreprises publiques marquent encore le pas cette année, en ligne avec les tendances observées depuis 2012.

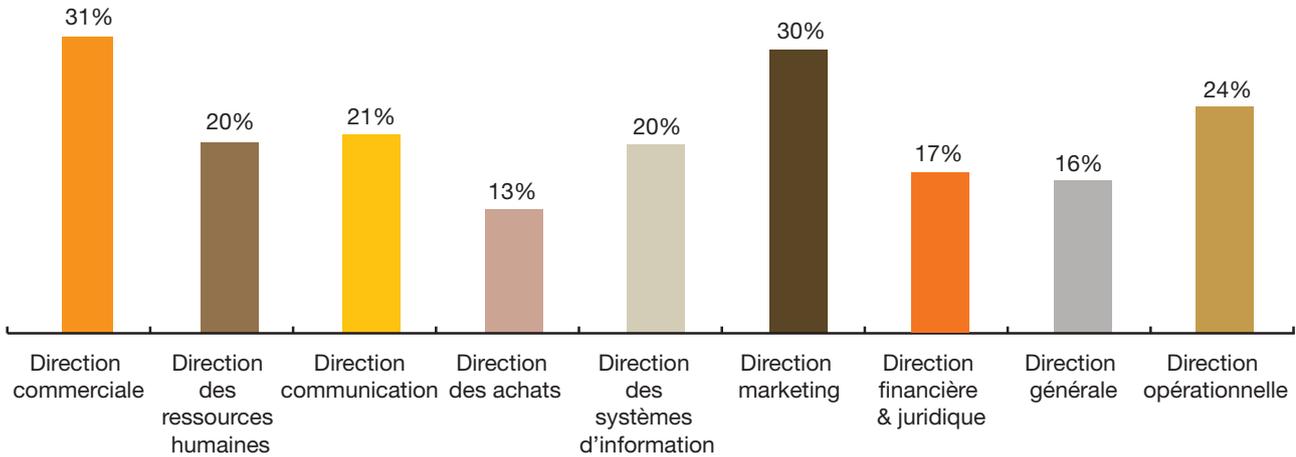


Le taux de mobilité externe en conseil reprend 10 points par rapport à l'an dernier. Près de deux tiers des mobilités dans ce secteur sont externes, signe d'une très forte volatilité de ces profils. La mobilité externe dans le secteur des technologies prend également 3 points, soit une hausse de 12 points par rapport à l'édition 2012 ! C'est le signe d'un secteur très dynamique et où les experts et les talents sont fortement recherchés. D'autres secteurs voient plutôt leur taux de mobilité interne augmenter, comme les médias (+8 points), la finance (+4 points) ou le public (+8 points). Ces secteurs cherchent de plus en plus à conserver et retenir les talents en leur proposant des chemins de carrière adaptés.



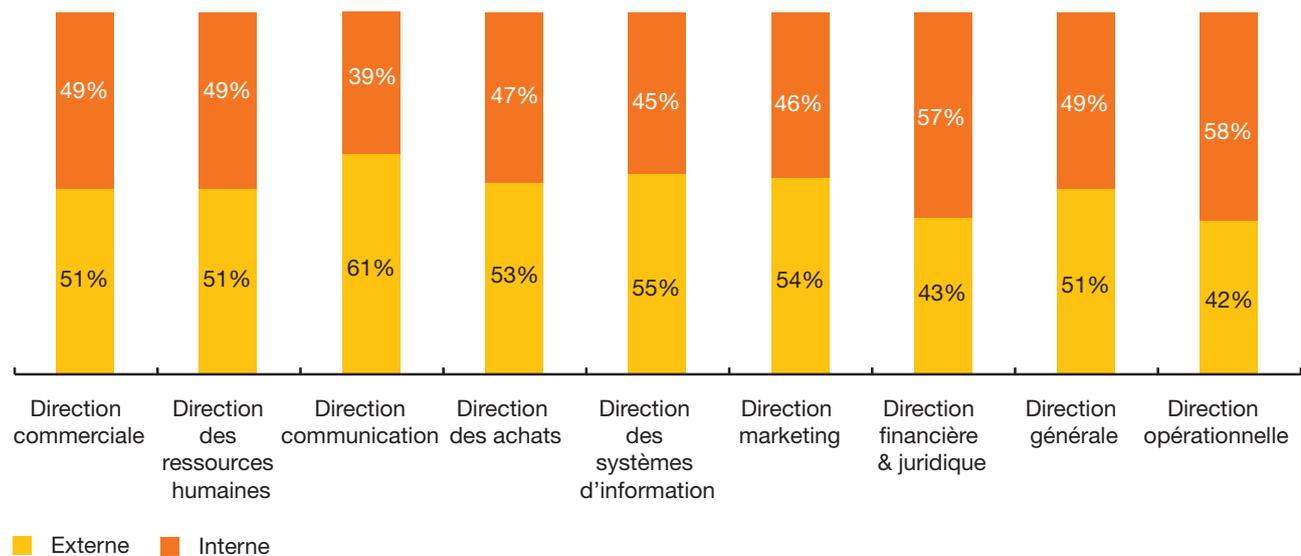
Taux de mobilité par famille de métier

Une tendance se confirme : les directions commerciales et marketing enregistrent les plus forts taux de mobilité avec 9 et 8 points de plus que le taux de mobilité moyen (22%). En revanche, les autres familles de métiers enregistrent des taux relativement proches de la moyenne. Nous pouvons noter que la direction des ressources humaines et la direction opérationnelle enregistrent une baisse de 3 et 4 points respectivement.



Nous notons une certaine stabilité au sein des familles de métiers avec des taux de mobilité interne et externe plutôt proches. Le taux de mobilité interne de la famille des ressources humaines enregistre une hausse de 6 points, signe que les entreprises souhaitent conserver les spécialistes de la fonction en leur proposant des parcours de mobilité adaptés à leur profil.

Inversement, la direction des systèmes d'information enregistre une hausse de 11 points du taux de mobilité externe, signe que ces profils sont recherchés et que la concurrence est rude pour attirer les meilleurs talents de cette filière de métiers.



Les flux de mobilité

Entre secteurs d'activité

Secteur de destination	Secteur de provenance							
	Biens de consommation	Conseil	Entreprises publiques	Finance	Industrie	Médias	Services	Technologies
Biens de consommation	78%	3%	0%	1%	4%	3%	3%	1%
Conseil	1%	58%	3%	3%	2%	1%	5%	1%
Entreprises publiques	2%	2%	77%	2%	3%	5%	3%	2%
Finance	2%	6%	6%	72%	1%	0%	4%	4%
Industrie	8%	9%	3%	3%	83%	2%	3%	2%
Médias	0%	2%	1%	0%	0%	67%	3%	4%
Services	7%	9%	9%	16%	4%	11%	75%	11%
Technologies	2%	11%	1%	3%	3%	11%	4%	75%

Pour lire ce tableau : 78% des décideurs mobiles du secteur des biens de consommation ont changé de poste ou d'entreprise au sein de ce secteur. 7% ont quitté leur secteur pour celui des services et 8% pour l'industrie, etc.

Comme l'an dernier, près de trois personnes sur quatre (75%) restent dans leur secteur d'activité en cas de mobilité. Nous notons une forte progression de la stabilité intra-sectorielle au sein du conseil, avec une hausse de 7 points ainsi qu'au sein des médias avec une hausse de 8 points.

Entre familles de métiers

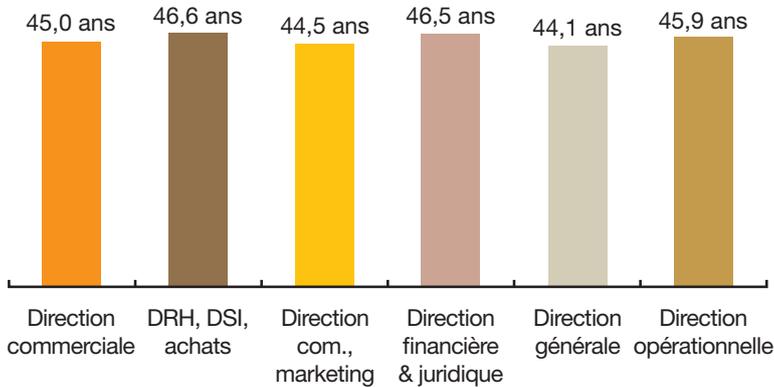
Famille de destination	Famille de provenance					
	Direction commerciale	DRH, DSI, achats	Direction com., marketing	Direction financière & juridique	Direction générale	Direction opérationnelle
Direction commerciale	59%	0%	10%	4%	10%	7%
DRH, DSI, achats	2%	74%	3%	2%	2%	9%
Direction com., marketing	8%	3%	67%	3%	8%	5%
Direction financière & juridique	2%	5%	2%	72%	3%	4%
Direction générale	26%	13%	14%	19%	74%	25%
Direction opérationnelle	3%	5%	4%	0%	3%	50%

Pour lire ce tableau : 59% des décideurs mobiles des directions commerciales ont changé de poste ou d'entreprise au sein de leur famille de métiers. 26% ont trouvé un poste au sein d'une direction générale et 8% au sein d'une direction communication & marketing, etc.

Les cadres circulent plus facilement entre familles de métiers qu'entre secteurs d'activité. Ainsi, le taux de mobilité interprofessionnelle se situe cette année à 33%. Cette édition confirme l'attractivité de la direction générale, notamment pour les directions commerciales et opérationnelles.



Cette année, l'âge moyen de changement de direction est assez homogène entre directions. Nous notons que les directions financière & juridique et DRH, DSI et achats sont les directions dans lesquelles l'âge moyen est le plus élevé. Les fonctions support moins exposées au risque business sont celles où les cadres semblent être le plus dans leur zone de confort et restent un peu plus avant de changer de direction.



Entre régions

Région de distribution	Région de provenance		
	Etranger	Ile-de-France	Régions
Etranger	48%	5%	2%
Ile-de-France	38%	85%	18%
Régions	14%	10%	80%

Pour lire ce tableau : 48% des décideurs mobiles de l'étranger ont changé de poste ou d'entreprise à l'étranger, 38% sont revenus en Ile-de-France et 14% en régions.

Nous constatons que les cadres changent peu d'affectation géographique à l'occasion de leur mobilité lorsqu'ils sont déjà implantés en France. Les résultats sont très stables par rapport aux éditions précédentes. Cependant, cette année nous remarquons qu'un expatrié sur deux choisit de rester à l'étranger dans le cadre d'une mobilité, ce qui représente une hausse de 11 points par rapport à l'édition précédente. Face à un contexte économique morose, les cadres dirigeants installés à l'étranger sont peu enclins à revenir en France.



Les bilans de la mobilité

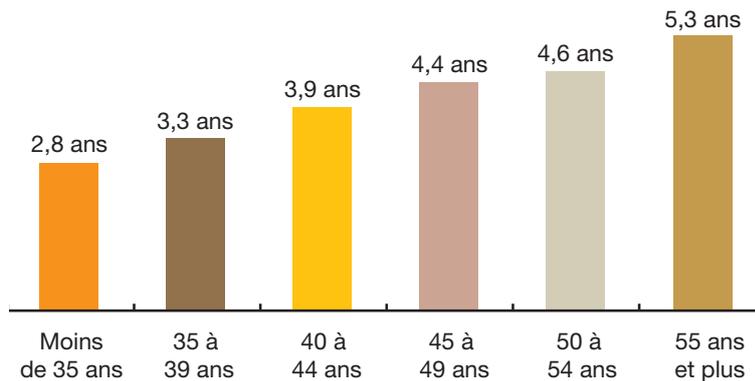
Nous notons que l'ancienneté moyenne dans un poste cette année est de 4,1 ans. Nous remarquons également que l'écart entre mobilité interne et externe diminue cette année.



Ces résultats confirment la tendance observée depuis 2008 et le début de la crise financière : les cadres restent plus longtemps dans un poste et font preuve de plus de patience avant de quitter leur poste.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Durée au poste précédent	3,6 ans	3,4 ans	3,5 ans	3,8 ans	3,9 ans	3,9 ans	3,9 ans	4,1 ans	4,1 ans

Cependant, nous notons que, comme dans les précédentes éditions, la durée moyenne dans un poste évolue fortement au fil de l'âge. Ainsi, plus l'âge des cadres augmente et plus la durée dans un poste s'accroît. Nous observons ainsi que les plus de 50 ans restent dans un poste deux ans de plus que les personnes âgées de moins de 40 ans, signe d'une plus grande prudence avec l'âge.



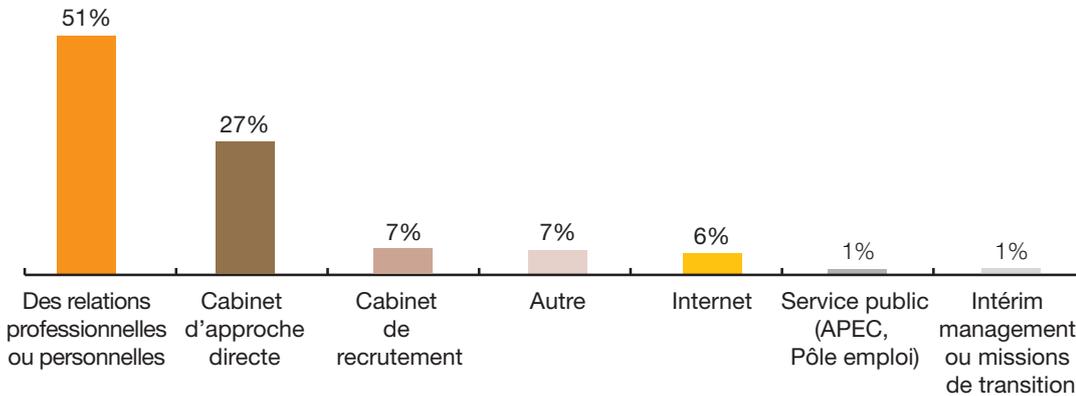
	Cherchiez-vous à changer de poste au moment de votre mobilité ?		
	Mobilité externe	Mobilité interne	Ensemble
Oui	58%	46%	52%
Pas spécialement	38%	47%	43%
Pas du tout	4%	7%	5%

Nous remarquons cette année que les taux d'intention de mobilité augmentent d'un point par rapport à 2013. Ils augmentent notamment de 3 points au niveau de la mobilité externe par rapport à l'édition précédente. Les cadres montrent ainsi qu'ils sont à la recherche de challenges et sont à l'écoute d'opportunités leur permettant d'évoluer, même si cela passe par un changement d'entreprise.



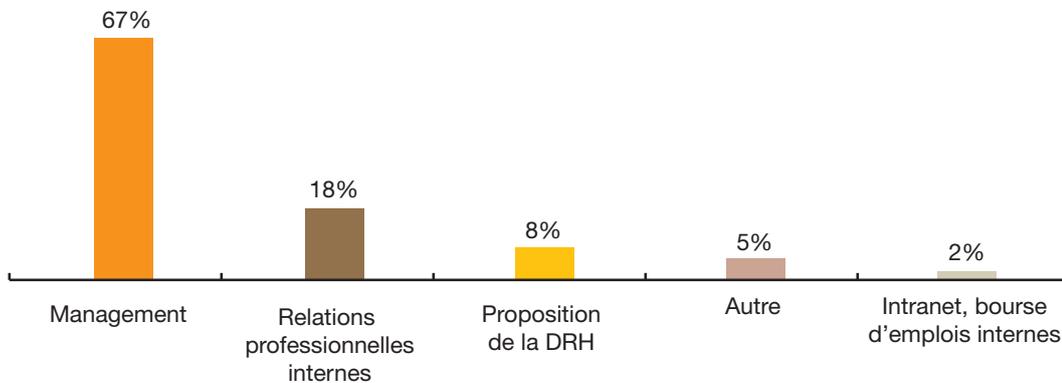
Mobilité externe

Le réseau professionnel et personnel demeure le vecteur principal de mobilité externe. Comme en 2013, il joue un rôle décisif dans un cas sur deux. Plus d'un quart des mobilités externes ont été provoquées par des chasseurs de têtes. A eux deux, ces canaux représentent près de huit cas de mobilité externe sur dix. Les autres canaux sont donc clairement en retrait.



Mobilité interne

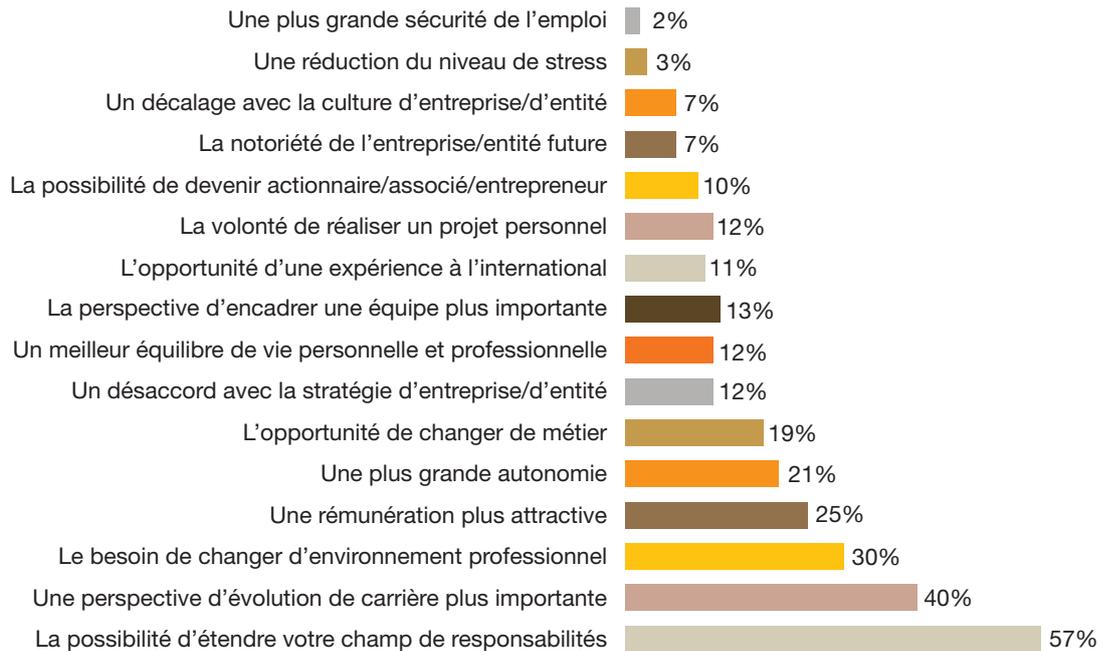
Deux tiers des mobilités ont été permises grâce au management et à la hiérarchie. Nous notons aussi que les réseaux professionnels internes sont importants dans ce type de démarche, mais dans une bien moindre mesure. Moins d'un cadre sur dix déclare avoir reçu une offre de mobilité de la part de la DRH.



Les causes de la mobilité

Comme dans les éditions précédentes, les cadres réaffirment leur volonté d'étendre leur champ de responsabilités et d'évoluer professionnellement. Le besoin de changer d'environnement de travail se place au troisième rang des attentes devant la rémunération, qui arrive en quatrième position comme en 2013. La sécurité de l'emploi et la réduction du niveau de stress sont reléguées au dernier plan.

La mobilité : un levier pour se développer...



NB : le total est supérieur à 100%, les répondants pouvant choisir plusieurs réponses.

Nous notons peu d'évolutions par rapport à l'édition précédente. Cependant, nous remarquons des différentiels significatifs entre les types de mobilité. Ainsi, près d'un tiers des cadres souhaitent changer d'entreprise pour une rémunération plus attractive contre moins d'un cadre sur cinq en cas de mobilité interne. En cas de mobilité externe, le désaccord sur la stratégie d'entreprise est cité par 12% des personnes interrogées et est la septième cause de mobilité.

Mobilité et reconnaissance vont de pair

Comme dans l'édition précédente, avec un indice de satisfaction de 15/20, les cadres affichent une reconnaissance élevée vis-à-vis du poste qu'ils occupaient avant leur mobilité. Cependant, nous observons un écart significatif selon le type de mobilité : ceux qui ont changé d'entreprise affichent un niveau de satisfaction inférieur de 3 points à ceux qui ont bougé à l'intérieur de l'entreprise.

Nous remarquons un écart également de plus de 2 points concernant le niveau de reconnaissance. Cet écart confirme le rôle du manque de reconnaissance au sein de l'entreprise dans le cadre d'une mobilité externe. Nous observons enfin, comme l'an dernier, que le manque de soutien (formation, tutorat...) peut être un facteur d'insatisfaction ou de déception important et peut contribuer au déclenchement de la mobilité, notamment externe.



	Indice de satisfaction (note sur 20)		
	Mobilité externe	Mobilité interne	Ensemble
Je me suis épanoui(e) à ce poste	13,2	15,7	14,4
J'ai bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	8,6	10,8	9,7
J'ai amélioré mon mode de management	13,7	15,2	14,5
J'ai eu le soutien de ma hiérarchie	13,0	16,3	14,6
J'ai eu l'opportunité de constituer un réseau relationnel intéressant	15,0	15,2	15,1
J'ai réalisé une mission passionnante	14,8	16,1	15,5
J'ai augmenté de façon significative mes compétences professionnelles	15,0	15,8	15,4
J'étais reconnu(e) à ma juste valeur	13,6	15,9	14,8
Globalement, cette entreprise a-t-elle répondu à vos attentes ?	13,5	16,7	15,1

Cette nouvelle édition confirme également le constat observé sur les éditions précédentes. Trois critères recueillent des notes supérieures à 15/20, soit environ 85% de satisfaction : une mission passionnante, un étoffement des compétences professionnelles et le développement d'un réseau professionnel au cœur de l'entreprise.



Poste précédent : 13,7 | Poste précédent : 13,0
 Poste actuel : 16,6 | Poste actuel : 15,9

Poste précédent : 16,7 | Poste précédent : 16,5
 Poste actuel : 15,6 | Poste actuel : 15,1

Nous notons, en comparaison avec 2013, que la satisfaction des femmes au poste précédent recule de 1,3 point dans le cas d'une mobilité externe, soit une baisse de 3 points depuis 2012, alors que celle au poste actuel augmente de 0,6 point.

Comme l'an dernier, nous notons que le type de mobilité a des impacts contraires sur la satisfaction au poste actuel. Les hommes et les femmes gagnent 2,9 points de satisfaction dans le cadre d'une mobilité externe, alors qu'ils perdent respectivement 1,1 et 1,4 point de satisfaction dans le cadre d'une mobilité interne.





nomination les 200 000 décideurs qui font le Business en France !

1er service d'informations B to B, Nomination met à votre disposition des services dédiés à votre développement :



200 000 décideurs influents :
leur parcours, leurs coordonnées
directes, celles de leur assistante...
situés dans leur organigramme

Accessibles en one to one
ou en one to many
pour des actions marketing



Chaque semaine, les **400 décideurs**
qui prennent de nouvelles fonctions
(information exclusive Nomination)

Chaque mois + de
2 000 nouveaux contacts



- > Veille marché
- > Prospection grands comptes
- > Fidélisation
- > Actions de communication
- > Sourcing de talents & recrutement
- > Mises à jour CRM
- > Recherche partenaires & mécènes



Partie 2 : la carrière



En synthèse



47%

des femmes souhaitent changer d'entreprise : les hommes ont tendance à privilégier la mobilité interne.



57%

des cadres considèrent leur carrière réussie même si les femmes portent un regard moins positif.



81%

gardent toutefois un œil sur le marché tout en étant satisfaits du poste qu'ils occupent.



14,8/20

C'est l'indice de satisfaction professionnelle, en augmentation cette année encore.



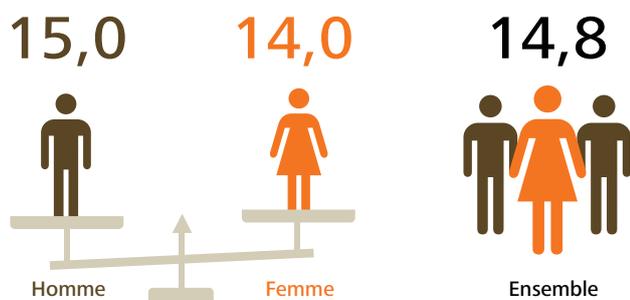
64%

des cadres actualisent seulement une fois par an leur profil : la digitalisation n'est pas encore entrée dans les mœurs.



La satisfaction professionnelle

L'indice de satisfaction professionnelle augmente encore cette année et prend 0,3 point par rapport à l'édition 2013. Si l'indice des hommes progresse encore un peu, celui des femmes reste lui quasi similaire ces trois dernières années.



Les cadres des directions générales sont une nouvelle fois ceux qui se montrent le plus satisfaits de leur situation, contrairement à ceux des directions marketing et des achats, même si nous remarquons une légère augmentation de la part de ces derniers.

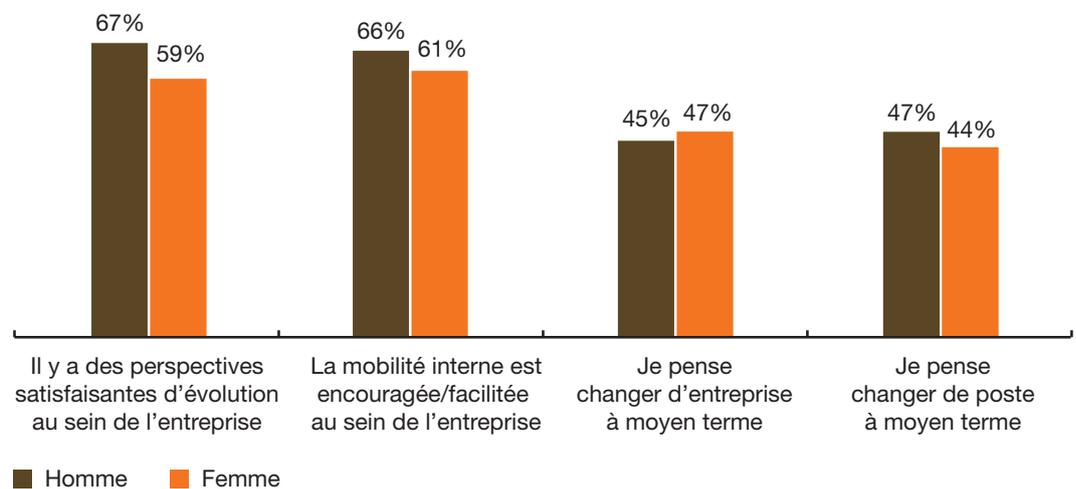
Indicateur de satisfaction (poste actuel/note sur 20)			
Globalement, votre entreprise satisfait-elle vos attentes ?	Mobiles	Non mobiles	Ensemble
Direction commerciale	14,4	15,2	14,1
Direction des ressources humaines	15,1	17,1	14,7
Direction communication	14,5	16,2	14,0
Direction des achats	13,9	14,7	13,7
Direction des systèmes d'information	14,3	16,8	13,7
Direction marketing	13,8	15,0	13,3
Direction financière & juridique	14,3	15,5	14,0
Direction générale	16,0	16,6	15,8
Direction opérationnelle	14,4	16,4	14,0



Globalement, les cadres mobiles ou non s'épanouissent dans leur fonction. Tout comme les éditions précédentes, un seul critère les déçoit encore et ils souhaiteraient pouvoir obtenir plus de soutien en matière de formation, de coaching et de tutorat, toujours dans une volonté de développer, de grandir et d'apprendre.

Indicateur de satisfaction (poste actuel/note sur 20)			
Quelle est votre perception de votre poste actuel ?	Mobiles	Non-mobiles	Ensemble
Je me suis épanoui(e) à ce poste	15,7	14,6	14,8
J'ai bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	10,2	10,5	10,4
J'ai amélioré mon mode de management	14,3	14,2	14,2
J'ai eu le soutien de ma hiérarchie	16,8	15,5	15,8
J'ai eu l'opportunité de constituer un réseau relationnel intéressant	16,1	14,5	14,9
J'ai réalisé une mission passionnante	16,8	15,9	16,1
J'ai augmenté de façon significative mes compétences professionnelles	15,9	14,2	14,6
J'étais reconnu(e) à ma juste valeur	16,0	14,8	15,0

Depuis 2011, on constate la même tendance chez les managers femmes qui perçoivent différemment leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, par rapport à leurs homologues masculins. Ce qui explique probablement le fait qu'elles sont plus nombreuses à songer à changer d'entreprise à moyen terme.

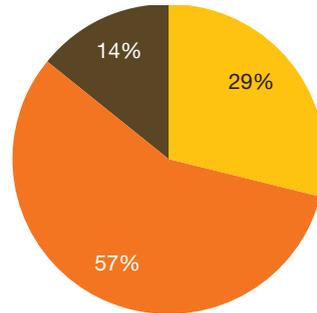


Le bilan de carrière

Le bilan de carrière des décideurs reste majoritairement positif et homogène du point de vue masculin et féminin. On remarque cependant que les femmes ont tendance à considérer leur carrière comme moins réussie qu'espéré, pour 16% d'entre elles contre 13% pour les hommes.

Cette année, ce sont les managers des directions des systèmes d'information qui portent le regard le plus positif sur leur carrière : 12 points de plus qu'en 2014. Les cadres des directions générales restent toujours aussi satisfaits que les années précédentes.

Les directions marketing expriment une satisfaction moindre quant à leur bilan de carrière : tendance qui confirme celle des deux dernières années concernant cette famille de métiers. Ce qui va de pair avec le fait que les cadres des directions marketing sont aussi les moins satisfaits de leur poste actuel.

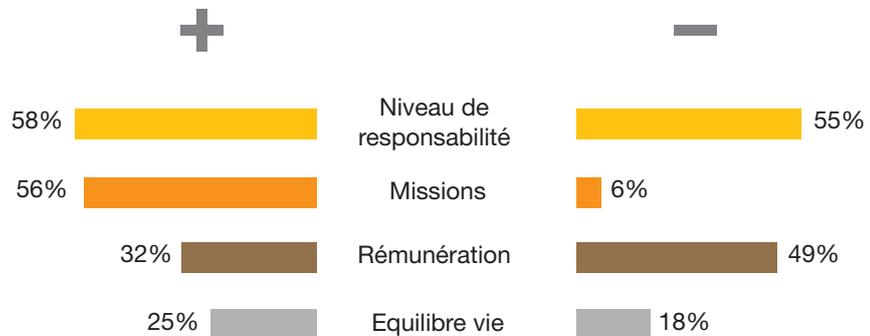


- Carrière mieux réussie qu'espérée
- Carrière comme espérée
- Carrière moins réussie qu'espérée



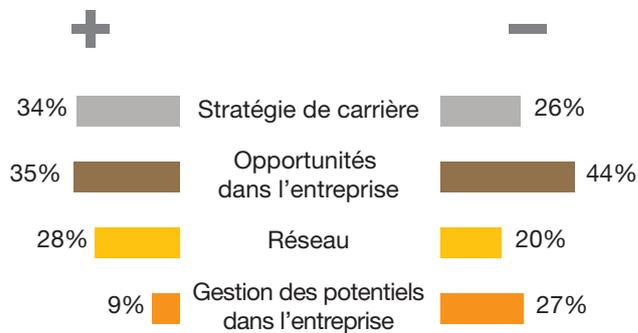
En quoi votre carrière est-elle plus ou moins réussie ?

Pour les décideurs, la réussite de leur carrière passe toujours par leur niveau de responsabilité et l'intérêt des missions, facteurs suivis de la rémunération puis de l'équilibre de vie. En cas de « déception » de carrière, nous constatons que la rémunération reste un facteur important de démotivation.



Selon vous, quels facteurs ont contribué à ce constat ?

Les opportunités d'évolution dans l'entreprise et la capacité à développer une stratégie de carrière sont les facteurs déterminants d'une carrière réussie. Pour les cadres déçus de leur carrière, ils sont 44% à constater un manque d'opportunités au sein de leur entreprise et 27% à observer que la gestion des potentiels demanderait à être révisée. Le réseau professionnel devient de moins en moins un manque en cas de « déception » de carrière.



La « remobilité »

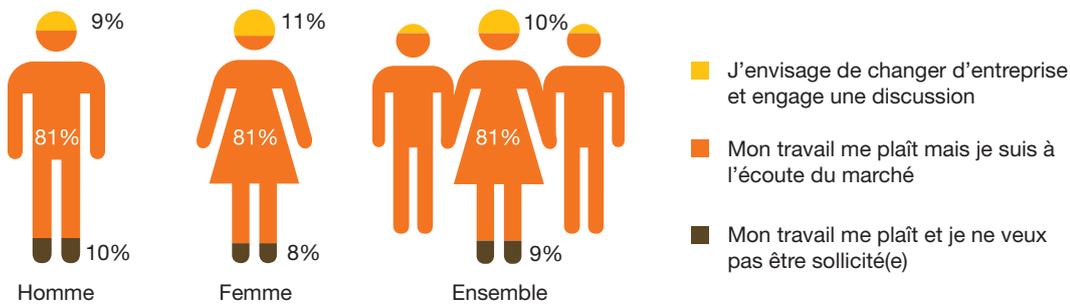
Quitter son entreprise est moins à l'ordre du jour. Nous constatons que les cadres qui ont changé d'entreprise en cours d'année sont moins enclins à changer de nouveau (-4 points par rapport à l'an passé). Nous notons une nouvelle baisse (-7 points) depuis l'édition 2013 quant à l'intention de « remobilité » des décideurs ayant changé d'entreprise.

A été mobile	Envisage un changement d'entreprise à moyen terme	
	Non	Oui
Externe	68%	32%
Interne	58%	42%

La tendance ne varie pas pour les cadres qui viennent de changer de poste : en effet, ils sont toujours autant à se projeter dans un autre poste à moyen terme.

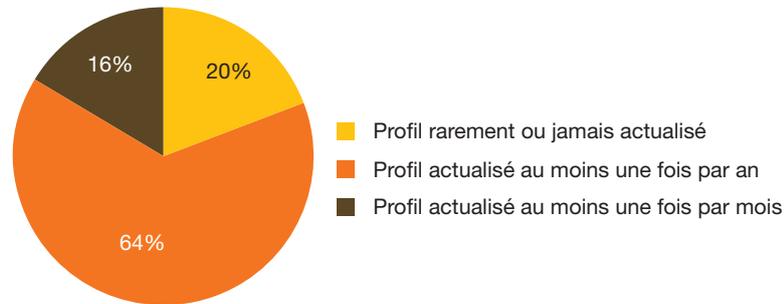
A été mobile	Envisage un changement de poste à moyen terme	
	Non	Oui
Externe	64%	36%
Interne	45%	55%

Lorsqu'ils sont sollicités par un chasseur de têtes, 81 % des cadres se déclarent satisfaits de leur emploi même s'ils restent à l'écoute du marché, hommes et femmes confondus.

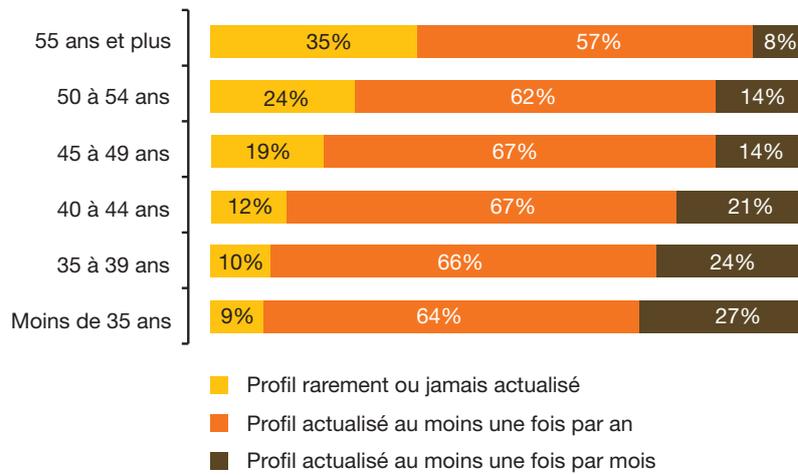


Les réseaux professionnels

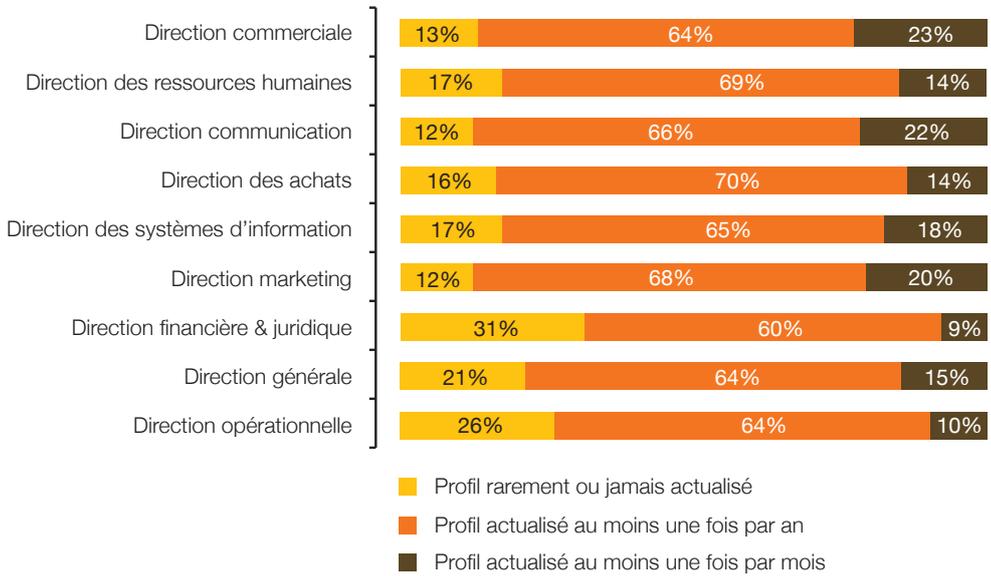
2 points de plus que l'an passé ! C'est le taux des décideurs qui actualisent au moins une fois par mois leur profil, soit 16% seulement ! La digitalisation ne fait pas encore partie spontanément de leur mode de fonctionnement.



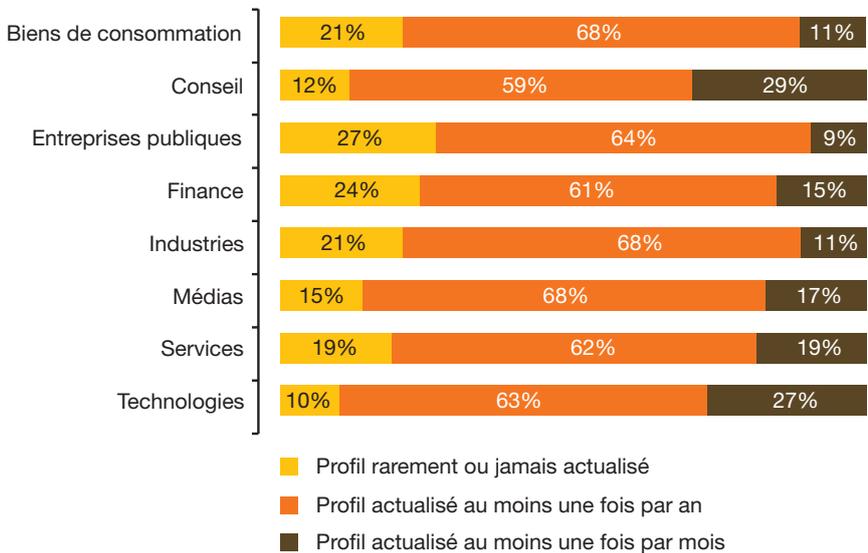
Même si ce sont encore les plus de 45 ans qui se montrent les moins actifs sur leur profil, on note une nette augmentation de la tranche 35-39 ans et 40-44 ans, prenant ainsi 5 points par rapport à 2014 : les réseaux sociaux commencent doucement à entrer dans les mœurs des décideurs.



Il apparaît que certaines fonctions sont plus actives que d'autres sur les réseaux sociaux : ainsi, les cadres des directions communication, marketing et commerciales se montrent bien plus assidus que ceux des directions financières, juridiques et opérationnelles.



Le secteur d'activité est toujours impactant sur la visibilité des décideurs sur les réseaux sociaux, mais on constate tout de même un progrès de la part des cadres quant à leur utilisation, et notamment chez ceux des entreprises publiques qui sont, cette année, 10 points de plus à actualiser leur profil au moins une fois par an !





Avoir une bonne vision permet de se concentrer sur l'essentiel.

Les experts des départements Capital Humain de Deloitte, leader mondial des services professionnels, mettent en œuvre les solutions permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers leurs hommes et femmes.

Au sein du département Rémunération et Avantages Sociaux, nos experts en rémunération et actuariat aident ainsi les entreprises à déployer les politiques de rétribution les plus efficaces, en ligne avec leur culture, leur organisation et leurs objectifs stratégiques.

Deloitte effectue régulièrement des études et enquêtes en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

Pour plus de précisions sur nos services, n'hésitez pas à nous contacter sur www.deloitte.fr
Contact : Philippe Burger – Associé / FRrewards@deloitte.fr / 01 40 88 28 00



Partie 3 : la rémunération



En synthèse

↓ 16%

de décideurs acceptent une baisse de salaire lors d'une mobilité externe.

♂ ♀ 19%

Ecart de rémunération entre le salaire moyen des hommes et celui des femmes.

📊 15%

Niveau d'augmentation en cas de mobilité interne.

📊 9 cadres sur 10

considèrent la rémunération comme motivante ; seul un sur deux considère qu'un supplément de rémunération entraînerait un surcroît de motivation.

↙ ↗ 18%

C'est l'écart du niveau de rémunération entre les entreprises de moins de 200 salariés et celles de plus de 1 000.

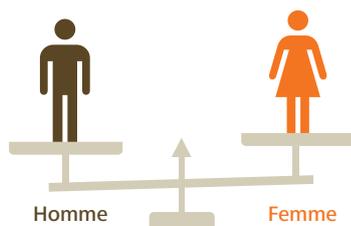


Niveau de rémunération

Niveau de rémunération par sexe

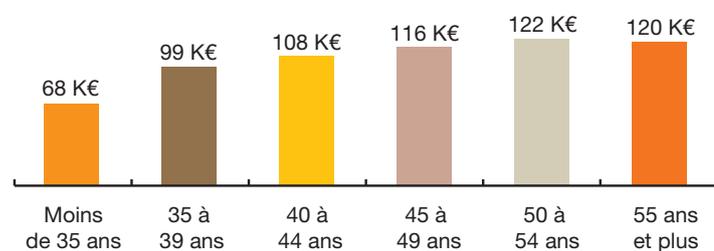
Le niveau de rémunération des femmes est, cette année encore, inférieur à celui des hommes (19%).

113,8 K€ 95,3 K€



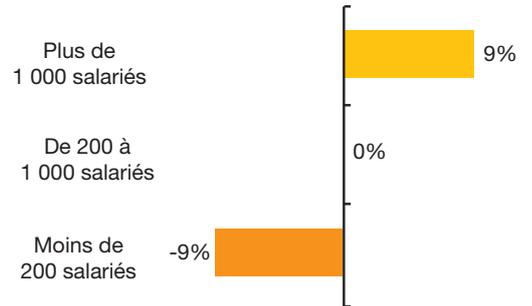
Niveau de rémunération par tranche d'âge

Les niveaux de rémunération des cadres restent corrélés à l'âge et à la durée de leur expérience professionnelle. Nous notons cette année que la rémunération des jeunes cadres (moins de 35 ans) est inférieure de 7% à l'an passé. Pour les quinquagénaires, le niveau de rémunération reste le même. La progression est très différente entre le début de carrière (45% d'augmentation entre les moins de 35 ans et la tranche 35-39 ans) et la fin de carrière (5% de progression entre 45 et 55 ans).



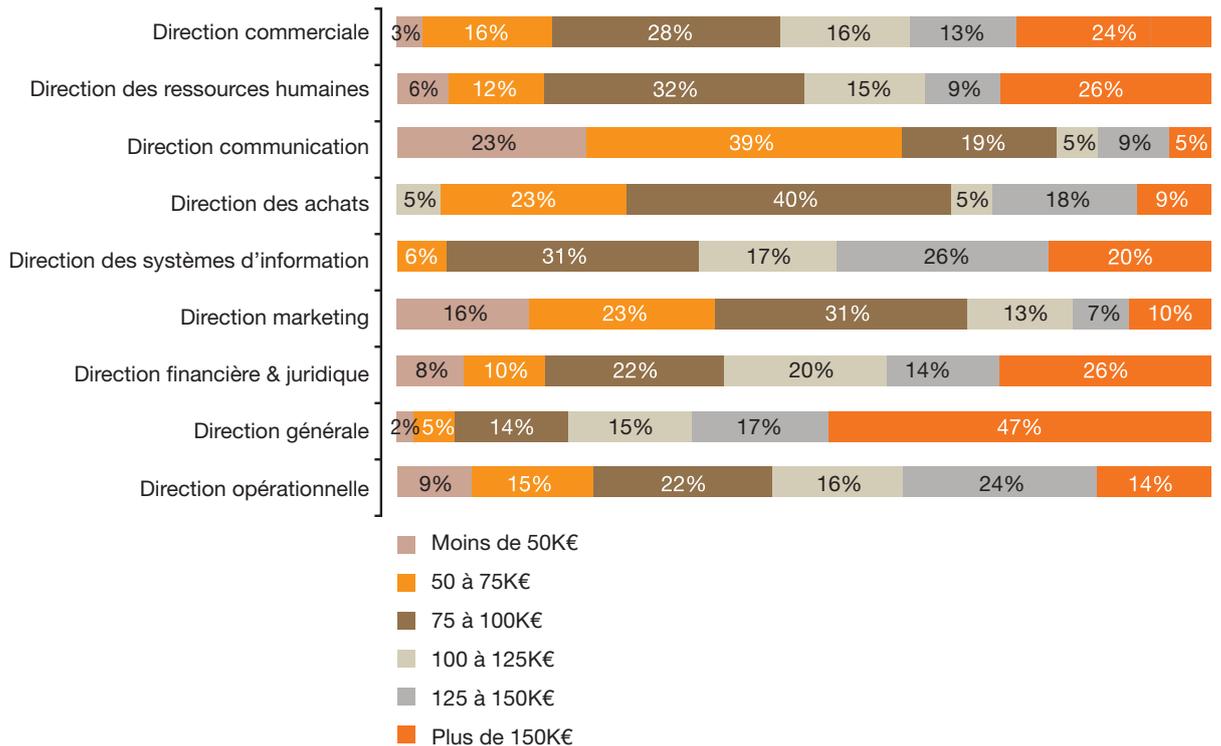
Niveau de rémunération par taille d'entreprise

La taille de l'entreprise continue à influencer le niveau de rémunération. Plus l'effectif de l'entreprise est important, plus les niveaux de rémunération sont élevés. Ce sont toujours les entreprises de plus de 1 000 salariés qui rémunèrent plus que les autres : ainsi, les rémunérations versées dans les entreprises de moins de 200 personnes sont inférieures de 18% à celles versées dans les entreprises de plus de 1 000 personnes.



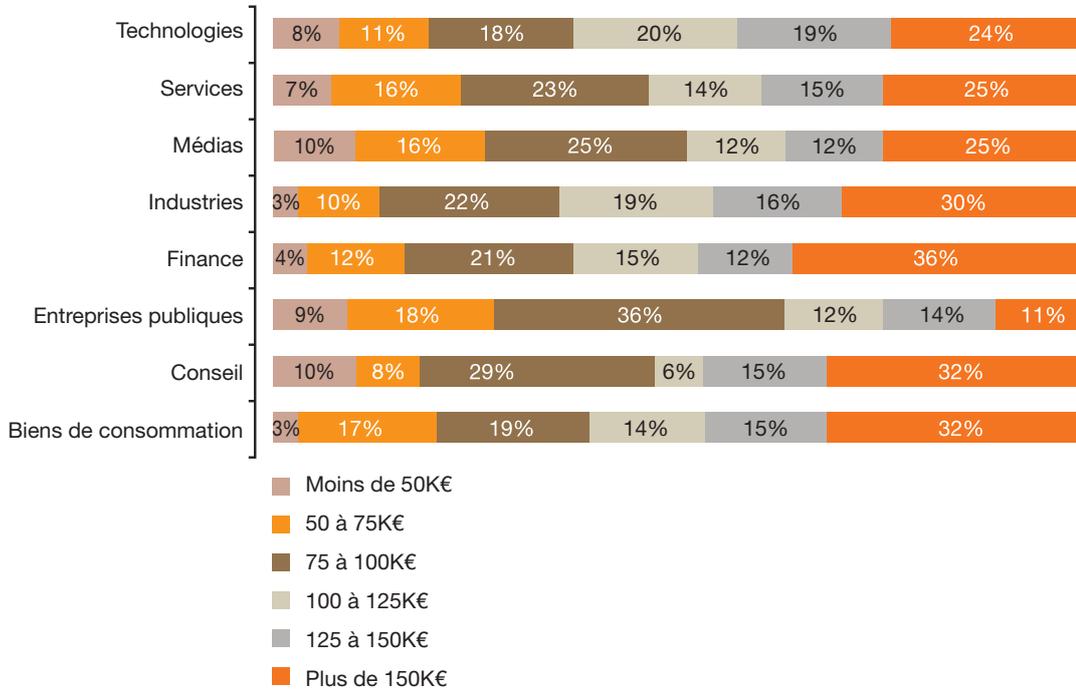
Niveau de rémunération par famille de métiers

Cette année, ce sont les directions générales, financières et des ressources humaines qui restent les plus rémunératrices. Le niveau de rémunération dans les directions communication, marketing et achats reste le plus faible.



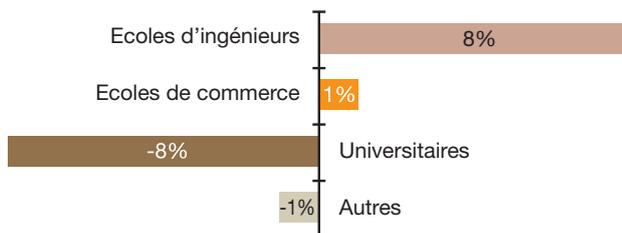
Niveau de rémunération par secteur d'activité

Le secteur financier conserve les salaires les plus dynamiques avec 36% des décideurs gagnant plus de 150K€ par an. Le secteur public reste le secteur avec le salaire moyen le plus faible.



Niveau de rémunération par formation

La formation d'origine impacte le niveau de rémunération. Et même si l'écart se resserre, on constate une différence de rémunération de l'ordre de 16 points entre les profils « ingénieur » et « universitaire ». Cet écart est la conséquence de carrières différentes.



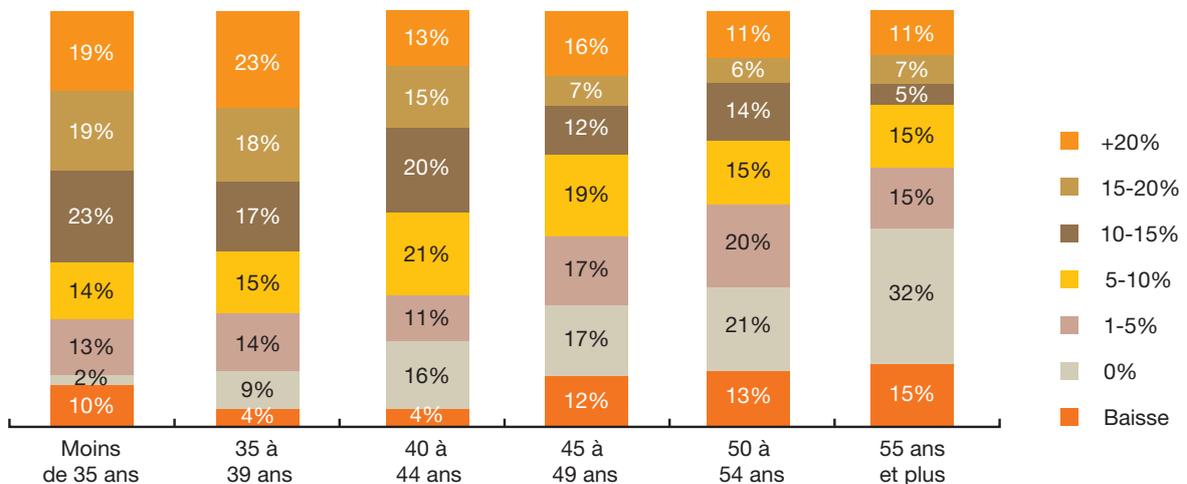
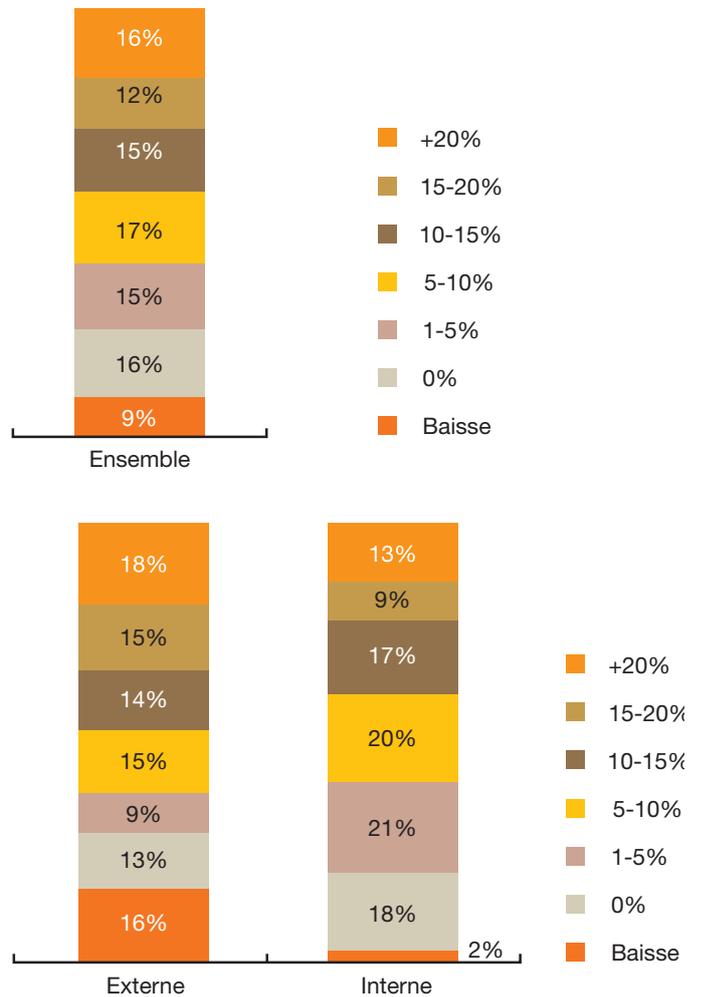
Niveau d'augmentation

Le niveau médian d'augmentation lors d'une promotion est entre 5% et 10%. Comme en 2014, 16% des décideurs parviennent à obtenir une augmentation de plus de 20% et sont quasi autant (9% contre 8% en 2014) à accepter une baisse de salaire lors d'une mobilité. On remarque cette année que le pourcentage de décideurs ayant obtenu une augmentation entre 15 et 20 % a augmenté de 3 points. En cas de mobilité interne, le pourcentage d'augmentation médian se situe entre 5 à 10%.

Près de deux décideurs sur dix (16%) acceptent une baisse de salaire lors d'une mobilité externe. Cela montre une nouvelle fois que, dans le cadre d'une mobilité, la rémunération n'est pas le principal critère. L'intérêt du travail, le développement de carrière, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle sont autant de leviers de rétribution globale qui font qu'un décideur peut accepter une baisse de salaire.

Le pourcentage d'augmentation apparaît comme inversement proportionnel à l'âge. Si le pourcentage d'augmentation médian pour les moins de 35 ans est entre 10 et 15%, il est entre 1 et 5% pour les plus de 55 ans.

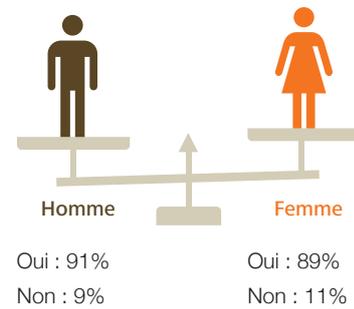
Le point d'équilibre apparaît être autour de 45 ans, ce qui est également le seuil où la mobilité vient à baisser.



Rémunération et satisfaction

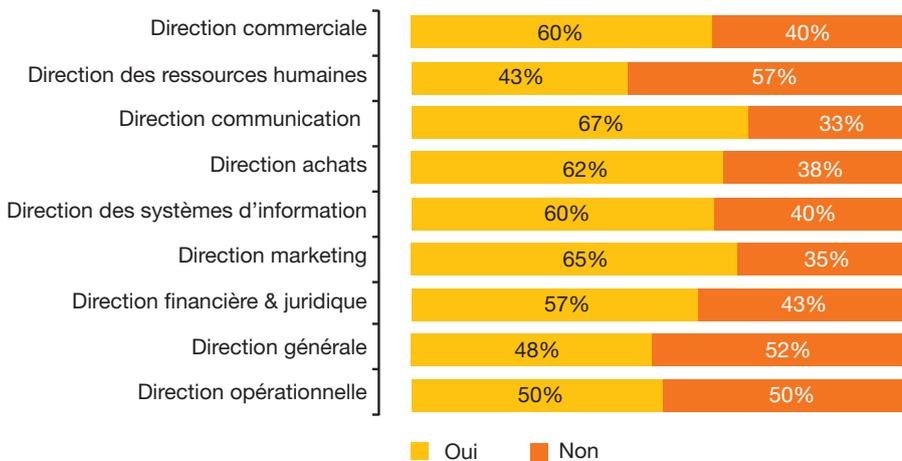
La rémunération est-elle une source de motivation ?

Près de neuf cadres sur dix considèrent la rémunération comme motivante et ce, quelle que soit sa tranche d'âge ou la famille de métiers (légèrement plus marquée pour les plus jeunes générations). Néanmoins, seul un sur deux considère qu'un supplément de rémunération entraînerait un surcroît de motivation.



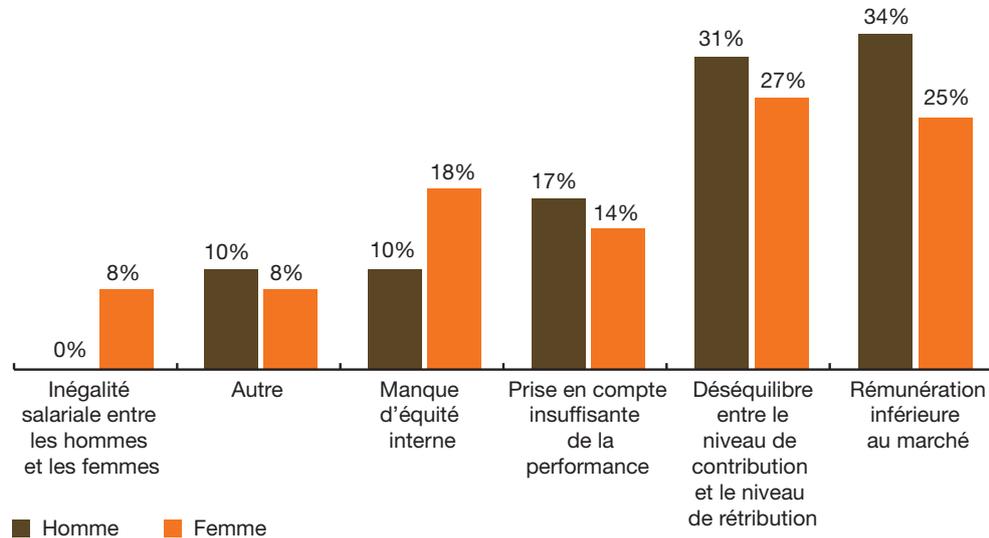
Un supplément de rémunération entraînerait-il un surcroît de motivation ?

Comme pour les éditions précédentes, les directions communication, marketing et des achats, qui sont les moins rémunératrices, considèrent encore qu'un surcroît de rémunération entraînerait un surcroît de motivation. Cela est aussi le cas pour les fonctions qui rémunèrent mieux, telles que les directions commerciales et des systèmes d'information.

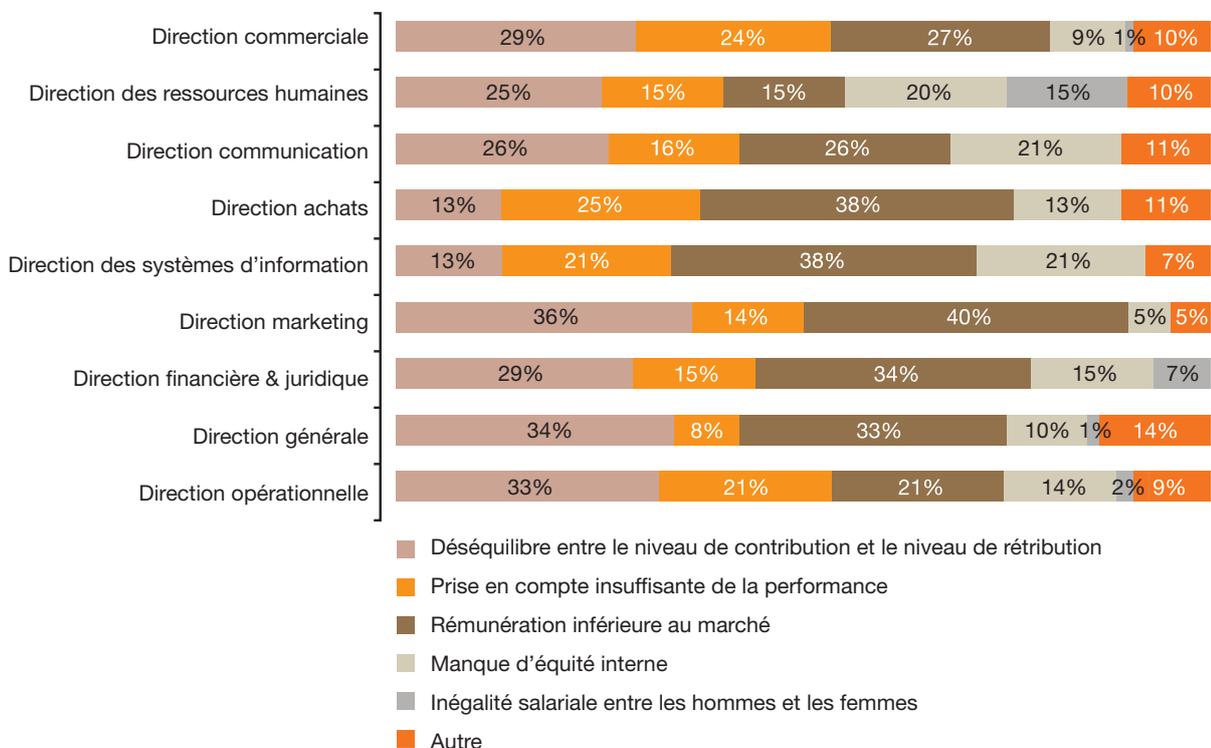


La rémunération est-elle une source d'insatisfaction ?

Les principales sources d'insatisfaction sont le niveau de rémunération inférieur au marché et un déséquilibre entre le niveau de contribution et celui de rétribution et, surtout pour les femmes, un manque d'équité interne.

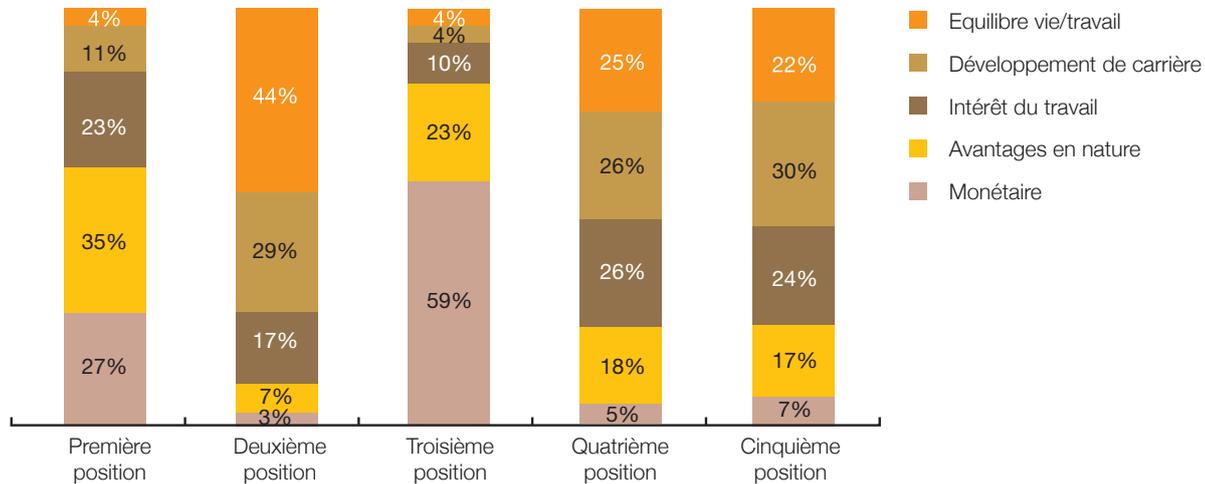


Les sources d'insatisfaction apparaissent assez similaires entre les différentes familles de métiers.



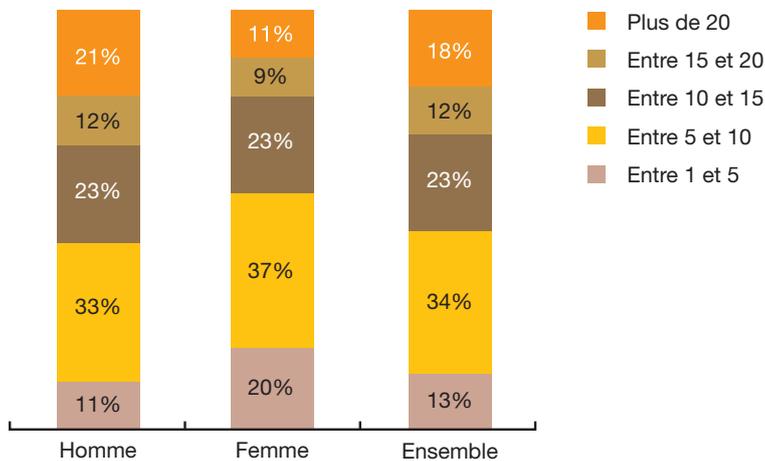
Quelles sont les attentes en termes de rétribution ?

La première des attentes en termes de rétribution reste la rémunération indirecte pour 35% (avantages en nature) et la rémunération directe (monétaire) pour 27%. En deuxième position, les cadres mettent en avant les éléments d'équilibre de vie (44%) et de développement de carrière (29%).



Quelles sont les attentes en termes d'équité ?

Un écart de 1 pour 15 apparaît pour 69% de cadres comme l'écart équitable entre les plus hautes et les plus basses rémunérations. Les femmes, plus sensibles à l'équité que les hommes, cautionnent un écart plus réduit (un pour dix).



Méthodologie

Pour l'édition 2015 de MobiCadres, Nomination, premier service d'information sur les décideurs, en partenariat avec Deloitte, cabinet d'audit et de conseil, a recueilli l'opinion de 4 854 cadres sur les questions liées à leur mobilité au cours de l'année.

La mobilité est définie de manière fonctionnelle ou hiérarchique mais pas géographique. Un cadre est considéré comme mobile s'il a changé de fonction au sein de sa direction (de responsable marketing à directeur marketing France, par exemple) ou vers une autre direction (de directeur commercial à directeur général, par exemple).

Les répondants ont fourni, au travers d'un questionnaire en ligne, toutes les informations nécessaires aux analyses : âge, formation, parcours professionnel, secteur d'activité, appartenance à un comité de direction, région, pays, etc.

Il s'agit de cadres évoluant au sein d'entreprises de toutes tailles, françaises ou internationales, ayant une activité en France ou s'étant expatriés.

Ils ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Faire partie d'une entreprise représentant jusqu'à 2 000 salariés et avoir un niveau hiérarchique compris entre N et N - 2 à partir du président, directeur général ou membres du comité de direction.
- Faire partie d'une entreprise de plus de 2 000 salariés et avoir un niveau hiérarchique compris entre N et N - 5 à partir du président.

L'étude MobiCadres a été réalisée du 1^{er} février au 30 avril 2015. La mobilité des décideurs a été étudiée sur une année complète du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014.





À la croisée des chemins, la bonne décision prend tout son sens.

Deloitte, ce n'est pas seulement l'offre la plus complète du marché en matière de services aux entreprises. Ce sont surtout des experts, pluridisciplinaires, capables de repérer parmi la multitude de données disponibles, celles qui serviront à l'élaboration de stratégies performantes et personnalisées.

www.deloitte.fr

Contacts

Pour plus d'informations concernant MobiCadres, vous êtes invités à contacter :

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle,
92200 Neuilly-sur-Seine

Philippe Burger, Associé
phburger@deloitte.fr

Gabriel Bardinet, Senior Manager
gbardinet@deloitte.fr

Pour en savoir plus : www.deloitte.fr

Nomination

111, rue du Château des Rentiers,
75013 Paris

Serge Papo, Président
spapo@nomination.fr

Benoît Marcellin, Directeur marketing
bmarcellin@nomination.fr

Pour en savoir plus : www.nomination.fr

Mentions légales

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

MobiCadres est une marque déposée et protégée appartenant à Nomination. Toute utilisation de celle-ci nécessite une autorisation écrite de Nomination.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

