

# –PANORAMA 2019 DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES

Mobilités et intentions de mobilité  
se maintiennent à un niveau élevé

## La mobilité des cadres se maintient à un niveau élevé et connaît une légère progression depuis dix ans

- > 64 % des cadres envisagent une mobilité dans les 3 ans à venir.
- > 21 % ont connu une mobilité en interne en 2018, contre 22 % l'année précédente.
- > 9 % des cadres ont connu un changement d'entreprise en 2018, soit 1 point de plus qu'en 2017, mais 3 points de plus qu'en 2015.
- > Les mobilités s'accompagnent d'évolutions professionnelles et notamment de progression des responsabilités.

## La propension à la mobilité est influencée par différents facteurs

- > Les jeunes cadres s'avèrent les plus mobiles.
- > Femmes et hommes cadres affichent des mobilités identiques.
- > Une taille d'entreprise plus importante facilite les mobilités.

## Mobilités internes et externes ne répondent pas aux mêmes motivations

- > Les changements en interne, et surtout les changements de poste, s'effectuent dans une optique de progression.
- > Les mobilités externes constituent plus souvent une réaction défensive face à une situation jugée difficile.

### 03 — **UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EN LÉGÈRE AUGMENTATION DEPUIS 10 ANS ET MENANT À DAVANTAGE DE RESPONSABILITÉS**

Les intentions de mobilité dans les 3 ans demeurent à un niveau élevé  
La mobilité effective, elle, reste à un niveau élevé et augmente légèrement depuis 10 ans  
Les cadres mobiles occupent plus fréquemment des postes à responsabilité

### 07 — **DES MOBILITÉS INFLUENCÉES PAR L'ÂGE, LE NIVEAU DE DIPLÔME ET LA TAILLE DE L'ENTREPRISE**

L'âge, facteur déterminant de la mobilité interne comme externe  
La mobilité croît avec le niveau de diplôme  
Femmes et hommes cadres n'affichent pas de différences quant à la mobilité  
La mobilité des cadres est liée à la taille de l'entreprise employeuse

### 09 — **MOBILITÉS INTERNE ET EXTERNE NE RÉPONDENT PAS AUX MÊMES MOTIVATIONS**

Les changements en interne, et surtout les changements de poste, s'effectuent dans une optique de progression  
La mobilité externe est plus fréquemment induite par des motivations « défensives »  
Les raisons qui sous-tendent les intentions de mobilité sont identiques à celles qui déclenchent les mobilités effectives

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

Seul.e-s les cadres en emploi à la date du 31 décembre 2018 étaient éligibles pour l'interrogation. Elles et ils ont été interrogé.e-s sur les mobilités professionnelles qu'ils ont éventuellement connues au cours de l'année 2018. Des questions portaient également sur leurs souhaits de mobilité professionnelle dans les trois ans à venir. Les jeunes diplômé.e-s recherchant leur premier emploi et les cadres sans emploi n'ont pas été pris en compte.

Le terrain quantitatif en ligne a été réalisé entre le 18 février et le 31 mars 2019 par l'institut CSA.

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

**En termes de mobilités, trois catégories de cadres peuvent être définies.**

• **Les cadres mobiles en interne.** Il s'agit de ceux qui, au cours de l'année 2018, ont soit changé de poste au sein de leur entreprise, soit connu d'autres types de changements au sein de leur entreprise, sans changer de poste : changement de département et/ou de service, d'établissement ou évolution importante du contenu du poste.

• **Les cadres mobiles en externe.** Ce sont les cadres qui ont intégré une nouvelle entreprise au cours de l'année 2018, à l'exclusion des jeunes diplômé-e-s ayant accédé à leur premier emploi.

• **Les cadres non mobiles.** Il s'agit des cadres qui n'ont ni changé d'entreprise, ni changé de poste, ni connu d'autres changements au sein de leur entreprise au cours de l'année 2018.

## – UNE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EN LÉGÈRE AUGMENTATION DEPUIS 10 ANS ET MENANT À DAVANTAGE DE RESPONSABILITÉS –

### LES INTENTIONS DE MOBILITÉ DANS LES 3 ANS DEMEURENT À UN NIVEAU ÉLEVÉ

Interrogé-e-s au printemps 2019, 64 % des cadres déclarent vouloir réaliser une mobilité dans les 3 ans à venir : 41 % souhaiteraient changer de poste, 39 % d'entreprise, et 12 % en créer une. Ces tendances sont stables depuis 2014. Les cadres qui ont connu une mobilité en 2018, qu'elle soit interne ou externe, sont les plus nombreux en proportion à souhaiter un changement dans les 3 ans, au contraire des non mobiles (respectivement 74 % et 73 % contre 60 %) <sup>1</sup>.

Quelle que soit la situation vis-à-vis de la mobilité, les intentions de mobilité des cadres dans les 3 ans conservent la même hiérarchie : les aspirations à un changement de poste sont les plus fréquentes, suivies du changement d'entreprise, et enfin de la création d'une entreprise. Cette dernière intention concerne près d'un cadre sur cinq parmi ceux qui ont connu une mobilité en interne en 2018.

De plus, sept cadres sur dix déclarent vouloir réaliser au moins une des démarches suivantes dans les 3 années à venir : changement d'entreprise, de poste, réalisation d'un bilan professionnel, création d'entreprise, congé de longue durée, formation de plus de 6 mois, changement de métier.

Les mobiles, en interne comme en externe, se démarquent par des intentions de changement plus prononcées : 78 % des premiers et 80 % des seconds sont dans ce cas. À nouveau, les non mobiles sont les moins nombreux à exprimer une volonté de changement : un tiers d'entre eux ne prévoient aucune de ces démarches.

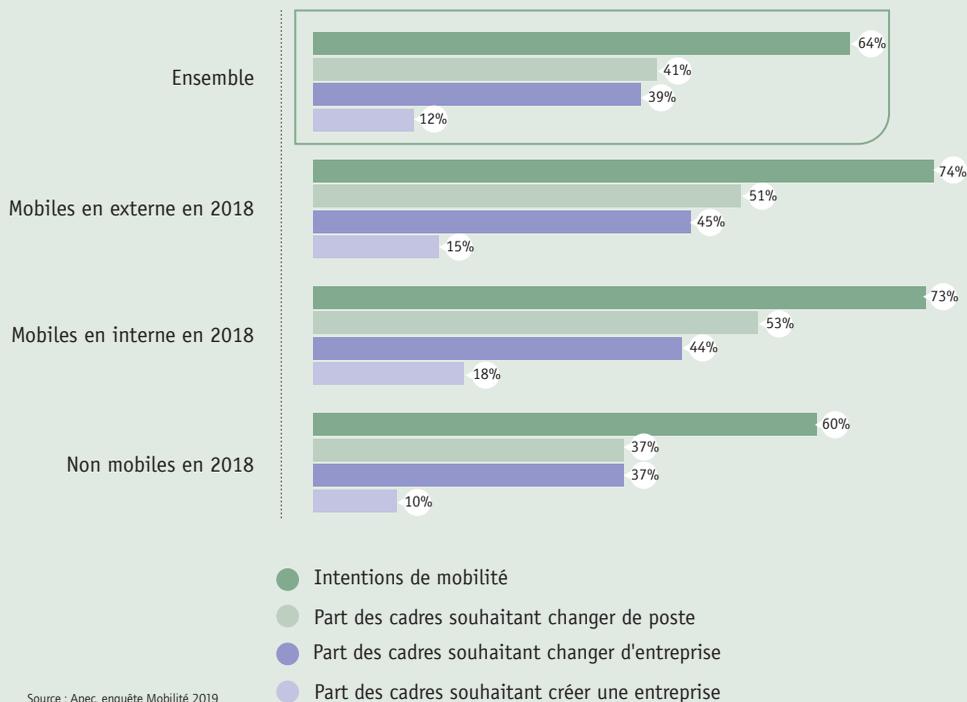
### LA MOBILITÉ EFFECTIVE, ELLE, RESTE À UN NIVEAU ÉLEVÉ ET AUGMENTE LÉGÈREMENT DEPUIS 10 ANS

En 2018, la mobilité des cadres reste stable par rapport à 2017, à 30 % au global. Un peu moins de 9 % des cadres ont changé d'entreprise et 21 % ont connu une mobilité interne (8 % en changeant de poste et 13 % par d'autres changements), et ce dans un contexte de hausse des recrutements externes de cadres (266 400 en 2018, contre 240 100 en 2017<sup>1</sup>). Depuis 2009, la part de cadres mobiles connaît une tendance globale de légère augmentation, principalement sous l'effet d'une hausse de la part de cadres ayant changé d'entreprise, conjuguée à une amélioration de la conjoncture de l'emploi cadre. Trois périodes peuvent être soulignées <sup>2</sup> :

• En 2009, la part des cadres mobiles se situe à bas niveau (24 %), en lien avec la dégradation du marché cadre dans un environnement économique difficile : en 2009, les entreprises n'avaient recruté que 143 700 cadres, soit une baisse de 28 % par rapport à l'année précédente, jamais observée auparavant.

• De la même manière, 2013 correspond à un essoufflement du marché de l'emploi cadre consécutif à un ralentissement de la croissance économique (déjà perceptible en 2012). Là encore, la part des cadres mobiles n'était que de 24 %.

### Intentions de mobilité des cadres pour les 3 ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2019  
Base : ensemble des cadres interrogés

### Évolution de la mobilité des cadres du secteur privé



Source : Apec, enquêtes Mobilité 2010-2019  
Base : ensemble des cadres interrogés

- Depuis 2015, en lien avec la dynamique du marché de l'emploi cadre, on observe une progression continue (1 point par an) de la mobilité externe. Ainsi, 9 % des cadres ont changé d'entreprise en 2018, contre 6 % en 2015. Au global (mobilité interne + mobilité externe), la part des cadres mobiles se situe à 30 % en 2018, soit 6 points de plus qu'en 2009 et 2013.

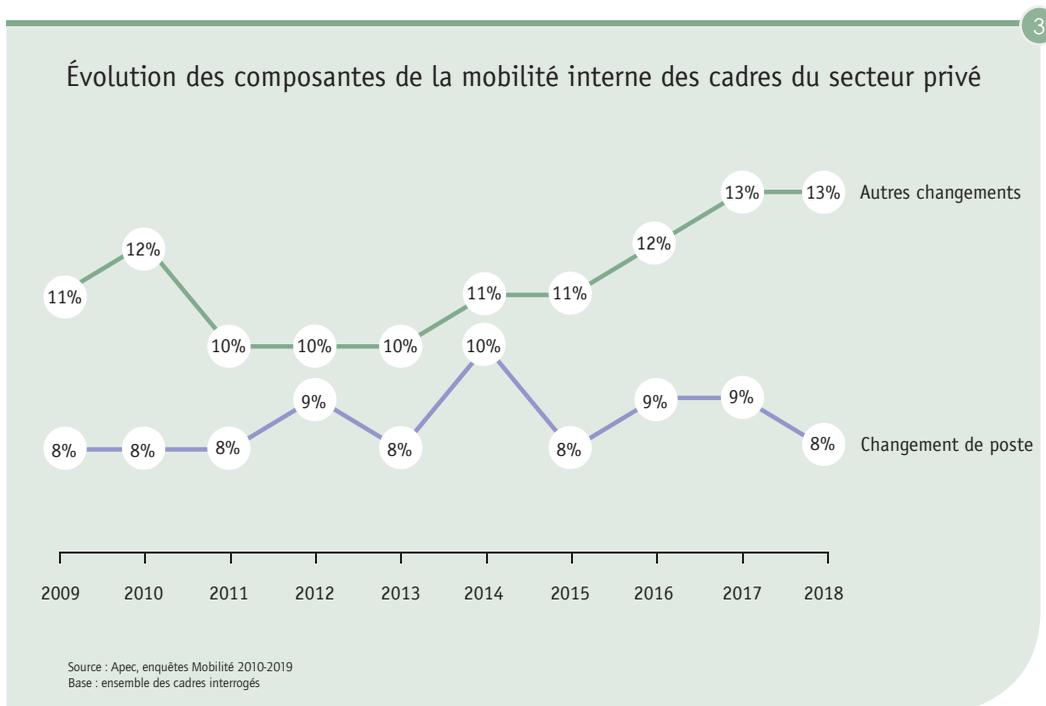
Cette situation pourrait en partie s'expliquer par la perception qu'ont les cadres de l'économie française. Dans les faits, ceux qui ont réalisé une mobilité sont les plus optimistes : 37 % considèrent que la situation économique française est favorable, avis partagé par seulement 30 % des non mobiles.

Ceux qui ont changé de poste sont également plus optimistes sur la situation du marché de l'emploi des cadres : 71 % pensent que le marché leur est plus favorable qu'aux autres salariés, contre 63 % pour l'ensemble des cadres interrogés.

Les craintes quant à une menace de chômage sont plus souvent le fait des cadres mobiles en interne mais qui n'ont pas changé de poste : 31 % d'entre eux expriment de telles craintes, contre 21 % des non mobiles, 23 % de ceux ayant changé de poste et 24 % des cadres mobiles en externe. Cette crainte pourrait s'expliquer par le fait que ces changements sont plus fréquemment le résultat d'une réorganisation ou d'une restructuration dans l'entreprise : 53 %, contre 34 % de ceux qui ont changé de poste.

Si la mobilité externe a augmenté depuis 2009, la mobilité interne reste, elle, globalement stable <sup>2</sup>. Quelle que soit l'année, elle est supérieure à la mobilité externe et moins liée à la conjoncture.

Les changements de poste constituent la composante la plus stable de la mobilité interne, oscillant ainsi entre 8 % et 10 % selon les années. Les autres changements tendent eux à croître depuis 2014 <sup>3</sup>.



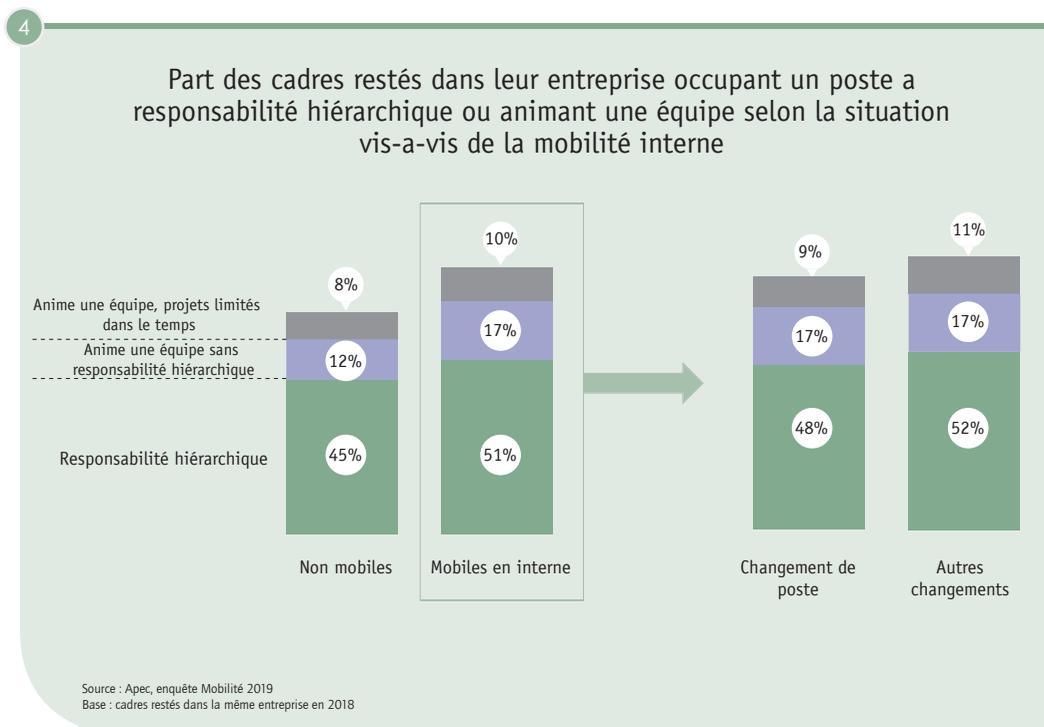
## LES CADRES MOBILES OCCUPENT PLUS FRÉQUEMMENT DES POSTES À RESPONSABILITÉ

Les cadres, qui ont réalisé une mobilité interne, occupent un peu plus fréquemment des postes à responsabilité hiérarchique (51 % contre 45 % des cadres non mobiles) ou qui comprennent de l'animation d'équipe (17 % contre 12 %) <sup>4</sup>. D'ailleurs, dans près de la moitié des cas, les mobilités (internes, mais aussi externes) correspondent à une promotion hiérarchique.

Comme en 2017, plus de la moitié des cadres ayant connu une mobilité interne ont vu leur périmètre de responsabilité s'élargir, particulièrement après un changement de poste (61 %). Lorsque la mobilité a eu lieu vers une autre entreprise, ou au sein de l'entreprise employeuse, mais sans changement de poste,

cette proportion concerne toutefois un peu moins de la moitié des cadres mobiles. En revanche, la réduction du périmètre de responsabilité est rare, concernant seulement 13 % des cadres ayant effectué une mobilité interne, et 15 % une mobilité externe. Enfin, dans le cas de mobilités internes, 65 % des cadres déclarent avoir eu un allourdissement de leur charge de travail.

Malgré tout, la satisfaction exprimée vis-à-vis de la situation professionnelle est élevée dans tous les cas : 85 % pour l'ensemble des cadres, et jusqu'à 88 % de ceux ayant connu une mobilité externe. Toutefois, concernant le bilan entre l'investissement dans le travail et le retour obtenu par rapport à celui-ci, les cadres mobiles en externe et ceux qui ont connu un changement de poste sont plus nombreux en proportion à s'estimer gagnants : respectivement 51 % et 52 %, contre 45 % des non mobiles et 47 % de ceux qui ont connu une mobilité interne basée sur d'autres changements que le poste. ■



# –DES MOBILITÉS INFLUENCÉES PAR L'ÂGE, LE NIVEAU DE DIPLÔME ET LA TAILLE DE L'ENTREPRISE–

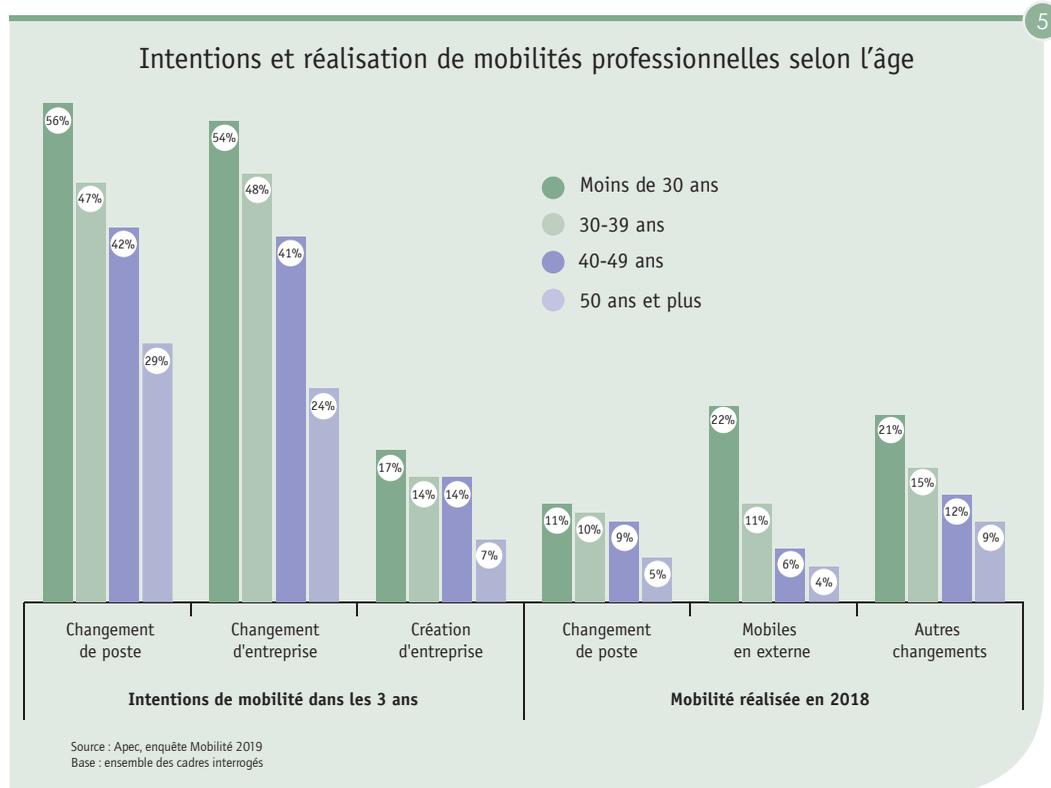
## L'ÂGE, FACTEUR DÉTERMINANT DE LA MOBILITÉ INTERNE COMME EXTERNE

Plus les cadres sont jeunes, plus ils sont mobiles : les cadres âgés de moins de 30 ans sont plus de la moitié à avoir connu une mobilité en 2018, contre seulement 18 % de ceux de 50 ans ou plus.

C'est surtout en ce qui concerne la mobilité externe que l'âge s'avère être un facteur déterminant : 22 % des cadres de moins de 30 ans ont changé d'entreprise en 2018 contre seulement 4 % de ceux de 50 ans ou plus. Dans le même temps, 32 % des moins de 30 ans ont connu une mobilité interne contre 14 % des plus âgés.

Toutefois, quel que soit l'âge, les intentions concernant un changement de poste ou d'entreprise ou une création d'entreprise sont beaucoup plus fréquentes que les mobilités effectives.

C'est chez les moins de 30 ans qu'elles sont les plus nombreuses : 82 % d'entre eux en expriment une, contre 47 % des 50 ans ou plus. Ces jeunes cadres sont ainsi plus de la moitié à penser changer d'entreprise (54 %) ou de poste (56 %), alors que les 50 ans ou plus ne sont respectivement que 24 % et 29 % à exprimer les mêmes souhaits. Bien que la création d'entreprise soit envisagée de manière minoritaire dans tous les groupes d'âge, les moins de 30 ans y pensent plus fortement que les plus âgés : 17 % contre 7 % <sup>5</sup>.



Ces résultats font écho au lien entre mobilité interne et ancienneté dans l'entreprise : celle-ci est moins importante parmi les cadres mobiles (33 % d'entre eux sont présents dans leur entreprise depuis moins de 5 ans, 26 % depuis 15 ans ou plus) que chez les non mobiles (dont 25 % ont moins de 5 ans d'ancienneté, et 35 %, 15 ans ou plus).

### **FEMMES ET HOMMES CADRES N'AFFICHENT PAS DE DIFFÉRENCES QUANT À LEURS MOBILITÉS**

Le genre, en revanche, n'apparaît pas lié avec le fait d'avoir réalisé une mobilité, qu'elle soit interne ou externe. Il en est de même pour les intentions de mobilité au global, sur lesquelles on observe que très peu d'écarts entre hommes et femmes. On note cependant que les femmes envisagent un peu plus fréquemment un changement d'entreprise (41 % contre 38 %), tandis que, pour les changements de poste, c'est plutôt l'inverse.

### **LA MOBILITÉ CROÎT AVEC LE NIVEAU DE DIPLÔME**

Le niveau d'études influe sur la mobilité : plus il augmente, plus la part de cadres mobiles est forte. Ainsi, 33 % des cadres ayant un diplôme de niveau Bac +5 ou plus ont connu une mobilité en 2018, contre 23 % des Bac +3 ou moins. C'est vrai de la mobilité interne (21 % contre 18 %) comme de la mobilité externe (11 % contre 5 %).

Des tendances similaires s'observent en ce qui concerne les intentions de mobilité. C'est chez les titulaires d'un diplôme de niveau Bac +5 ou plus que celles-ci sont les plus fréquentes : 71 % (dont 49 % d'intentions de changer de poste), contre 51 % des Bac +3 ou moins (dont 27 % seulement pour le changement de poste).

Seul-e-s les plus âgé-e-s ne sont pas concerné-e-s par ces tendances : quel que soit le niveau de diplôme, les taux de mobiles et de non-mobiles en 2018 sont identiques chez les 50 ans ou plus.

### **LA MOBILITÉ DES CADRES EST LIÉE A LA TAILLE DE L'ENTREPRISE EMPLOYEUSE**

Les cadres qui ont connu une mobilité interne travaillent plus fréquemment dans une grande entreprise : 40 % sont en poste dans une entreprise de 1 000 salariés ou plus (contre 35 % des non mobiles), et cette proportion est encore plus élevée (52 %) lorsqu'il s'agit d'un changement de poste.

À l'inverse, les non mobiles travaillent plus fréquemment dans des entreprises de moins de 50 salariés (30 %, contre 19 % des mobiles en interne), surtout par rapport à ceux qui ont changé de poste (7 %). Ceci s'explique par le fait que les grandes entreprises offrent structurellement plus d'opportunités à leurs salariés en termes de mobilité interne que ce soit par un changement de poste, de service, d'établissement, etc.

Les mêmes tendances sont visibles quant aux intentions de mobilité : plus la taille de l'entreprise augmente, plus la volonté de changer de poste croît elle aussi. Les cadres travaillant dans des entreprises d'au moins 1 000 salariés sont ainsi ceux qui expriment le plus fréquemment la volonté de changer de poste dans les 3 années à venir (54 %) alors qu'ils sont, au contraire, ceux qui envisagent le moins de changer d'entreprise ou d'en créer une.

Pourtant, les cadres travaillant dans des entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas ceux qui déclarent le plus souvent vouloir en changer : ils ne sont que 38 % dans ce cas, contre 44 % des cadres en poste dans une entreprise de 1 000 salariés ou plus. ■

# – MOBILITÉS INTERNE ET EXTERNE NE RÉPONDENT PAS AUX MÊMES MOTIVATIONS –

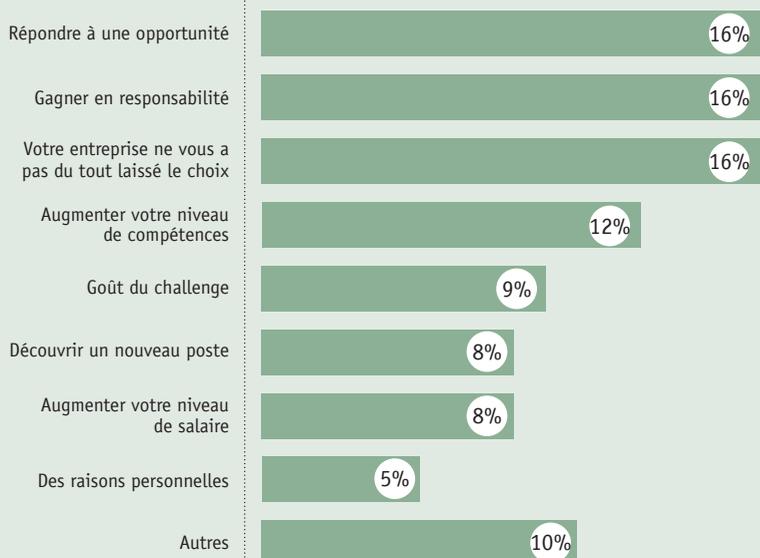
## LES CHANGEMENTS EN INTERNE, ET SURTOUT LES CHANGEMENTS DE POSTE, S’EFFECTUENT DANS UNE OPTIQUE DE PROGRESSION

En interne, c’est l’initiative de l’employeur qui prime au global (52 % en 2018, en baisse de 4 points par rapport à 2016 et 2017). En cas de changement de poste, c’est le cadre qui est le plus souvent à l’initiative de la mobilité (52 %, +8 points), alors que pour les autres changements en interne, la décision vient le plus fréquemment de l’employeur (54 %, -2 points). Dans le cas d’un changement d’entreprise, la décision vient le plus souvent du cadre lui-même (64 % en 2018, en hausse de 6 points par rapport à 2016 et 2017 et au niveau observé en 2011 et 2012). En revanche, la part des décisions prises conjointement par le cadre et son employeur continue de reculer : -8

points par rapport à 2016 et -4 points par rapport à 2017, s’établissant donc à un taux similaire à celui de 2011.

L’influence du contexte est sensible : les mobilités internes se font majoritairement suite à une réorganisation ou une restructuration, et peuvent donc s’effectuer en réponse à une opportunité <sup>6</sup>. Cette motivation est d’ailleurs parmi les trois les plus citées par les cadres ayant connu une mobilité interne (16 %, +3 points par rapport à 2017), et particulièrement en cas de changement de poste (21 %). Les deux autres raisons les plus importantes, citées dans la même proportion, sont l’envie de gagner en responsabilité et l’absence de choix. Dans le premier cas, un cadre sur cinq ayant connu une mobilité interne sans changement de poste est concerné (contre 10 % de ceux ayant changé de poste) et respectivement 15 % et 17 % dans le second cas.

### Principales raisons ayant motivé la mobilité interne (Une seule réponse possible)



Source : Apec, enquête Mobilité 2019  
Base : cadres ayant connu une mobilité interne en 2018

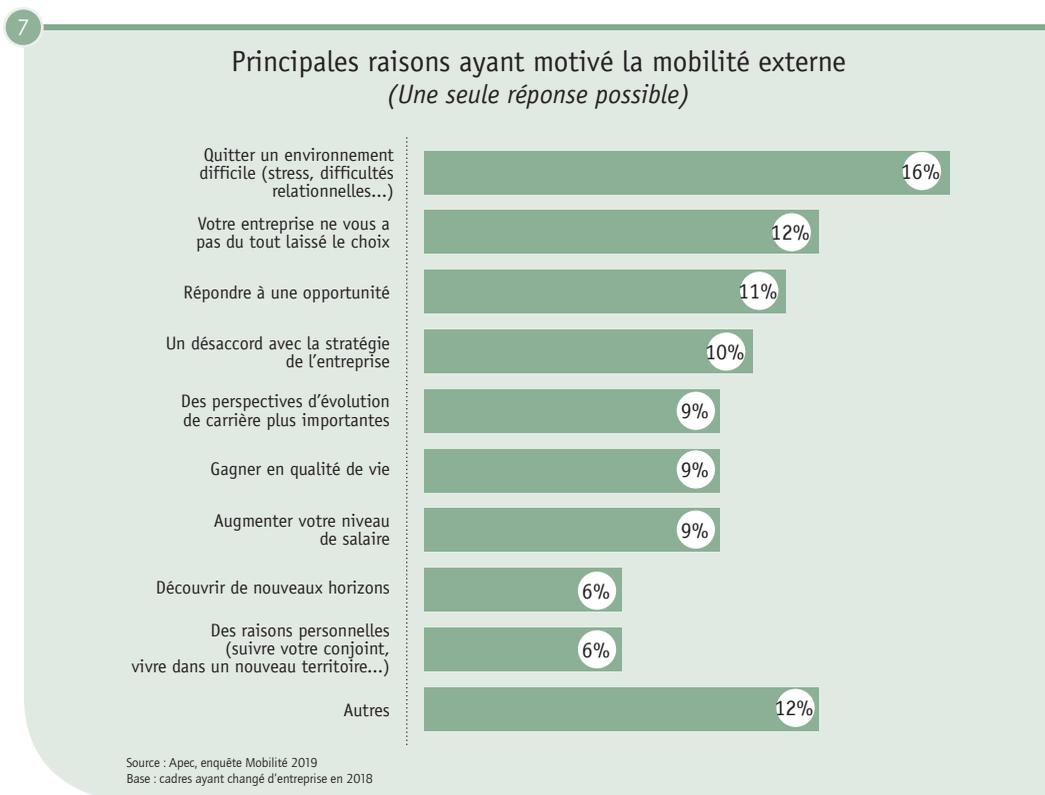
6

— **LA MOBILITÉ EXTERNE EST PLUS FRÉQUEMMENT INDUITE PAR DES MOTIVATIONS « DÉFENSIVES »**

—

En cas de changement d'entreprise, les raisons invoquées sont davantage défensives : le besoin de quitter un environnement difficile (16 %) est le motif le

plus cité, tandis que le désir de saisir une opportunité ne concerne que 11 % des cadres ayant connu une mobilité externe ; 12 % des cadres mobiles en externe mentionnent, eux, une absence de choix <sup>7</sup>. Par rapport à 2017, la prise de distance avec un environnement difficile gagne 2 points alors que le fait de ne pas avoir eu le choix est en recul de 6 points ; la recherche d'une augmentation de salaire perd quant à elle 3 points.



— **LES RAISONS QUI SOUS-TENDENT LES INTENTIONS DE MOBILITÉ SONT IDENTIQUES À CELLES QUI DÉCLENCHENT LES MOBILITÉS EFFECTIVES**

—

En-dehors du souhait de découvrir de nouveaux horizons, motivation la plus souvent citée (16 % en premier choix, 43 % au cumul des trois réponses données), les intentions de mobilité externe sont, elles

aussi, souvent motivées par des raisons défensives, principalement l'absence de perspectives d'évolution dans l'entreprise et les conditions de travail trop éprouvantes (dans les deux cas, 15 % de citation comme premier choix, et 40 % au total des 3 réponses possibles). Dans le même temps, les conditions de travail sont citées dans une proportion égale aux opportunités existant à l'extérieur de l'entreprise employeuse (34 %).

Les raisons invoquées diffèrent en fonction du comportement observé vis-à-vis de la mobilité en 2018. Les non mobiles citent plus souvent l'absence d'évolution dans l'entreprise (46 %). Ceux qui ont changé de poste sont, eux, plus offensifs et sont plus de la moitié à être motivés par la découverte de nouveaux horizons. Ceux-ci sont toutefois 35 % à citer leurs conditions de travail, motivation qui pourrait être mise en parallèle avec l'alourdissement de la charge de travail suite à leur changement de poste.

Enfin, ceux qui ont connu d'autres changements en interne ou une mobilité externe sont près de la moitié à avancer les salaires plus attractifs ainsi que les opportunités plus importantes dans d'autres entreprises (53 %) pour les seconds, alors même qu'ils viennent de procéder à un changement d'entreprise.

Lorsqu'un changement de poste est envisagé, deux raisons sont particulièrement mises en avant : le développement de nouvelles compétences et l'augmentation du salaire (58 %), suivies de la découverte d'un nouveau métier (40 %), soit des motivations plus offensives que pour la mobilité externe. Ces tendances sont particulièrement marquées pour les cadres n'ayant pas connu de mobilité en 2018. Ceux qui ont connu un changement de poste mentionnent moins souvent l'augmentation de salaire (50 %) au contraire de ceux ayant connu d'autres changements au sein de leur entreprise ou une mobilité externe (63 %). ■

# – L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 »

- *Inégalités en début de carrière - Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019.
- *Les stratégies de carrière des ingénieur-e-s dans l'industrie des semi-conducteurs*, mars 2019.
- *Rapport au travail et mobilité professionnelle : 7 types de cadres*, mars 2019.
- *Jeunes diplômé-e-s : une bonne insertion qui n'empêche pas des projets de mobilité*, décembre 2018.
- *Les jeunes diplômé-e-s dans les ressources humaines : situation professionnelle*, décembre 2018.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISSN 2262-4023  
JUIN 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.  
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.  
Équipe projet : Christophe Thill, Mélanie Lepori.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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).