

PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES ÉDITION 2012

**DOCUMENT SOUS EMBARGO PUBLIABLE
LE 28 JUIN 2012 A 0H01**

- BILAN DE LA MOBILITÉ DES CADRES EN 2011
- PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES
- LA MOBILITÉ INTERNE
- LA MOBILITÉ EXTERNE
- LES CADRES SANS EMPLOI



PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES – EDITION 2012

Cet ouvrage est 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, CFTD Cadres, CFE-CGC, UCI-FO, UGICA-CFTC, 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).

Etude réalisée par le Département Etudes et Recherche de l'Apec :

Gaël Bouron (Responsable d'études), Jocelyne Cazin, Christophe Lenzi et Sébastien Thernisien (Chargés d'études)

Nathalie Bertrand (Responsable d'activité)

Raymond Pronier (Manager)

Juin 2012

SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE ■

Le champ de l'étude	3
Étude de la mobilité professionnelle des cadres	3
Mesure des taux de mobilité des cadres	4
Représentativité	4

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE ■

Bilan de la mobilité professionnelle des cadres en 2011	5
Perspectives de mobilité professionnelle des cadres	5
Zoom sur la mobilité externe	6
Zoom sur la mobilité interne	7
Zoom sur les cadres sans emploi	8

BILAN 2011 DE LA MOBILITÉ DES CADRES ■

Les chiffres clefs	11
La Mobilité externe des cadres	11
Les changements de poste et autres mobilités internes : une donnée structurelle	15

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES ■

Les cadres expriment une grande confiance en l'avenir	19
Les deux tiers des cadres envisagent une mobilité dans les trois ans à venir	21
4 cadres sur 10 souhaitent une mobilité externe dans les trois ans à venir	21
La satisfaction dans le poste actuel est le principal motif du souhait de rester dans son entreprise actuelle	24
Le changement de poste en interne : un autre souhait de mobilité des cadres	25
Les cadres qui ne souhaitent pas changer de poste	27

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE ■

Les circonstances du départ de l'entreprise	29
Les caractéristiques des cadres mobiles en externe	31
La durée du chômage entre les deux postes	32
Les moyens qui ont permis de trouver un emploi	34
Les facteurs décisifs dans le choix de la nouvelle entreprise	36
Les changements observés entre les deux postes	38
L'opinion des cadres sur leur changement d'entreprise	41

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE ■

Les circonstances du changement de poste	43
Les caractéristiques des cadres mobiles en interne	45
Comparaison entre le poste précédent et le poste actuel	46
L'opinion des cadres sur leur changement de poste	49

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI ■

Les caractéristiques des cadres sans emploi	51
Les circonstances du départ de l'entreprise	55
Les démarches engagées pour rechercher un emploi	58
Les critères de recherche du nouvel emploi	61
L'opinion sur les perspectives professionnelles	63

LE CHAMP DE L'ÉTUDE

La population étudiée correspond aux cadres du secteur privé.

Dans la mesure où cette étude a pour objectif d'étudier les mobilités professionnelles des cadres (mobilité interne, mobilité externe,...), seuls les cadres bénéficiant d'une expérience professionnelle ont été pris en compte.

Deux enquêtes ont été menées en parallèle :

- l'enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, afin d'étudier la mobilité professionnelle des cadres,
- l'enquête Mobilité, afin de mesurer les taux de mobilité des cadres.

Un questionnaire spécifique a été établi pour chacune de ces enquêtes. Les terrains des enquêtes ont eu lieu en février - mars 2012.

ÉTUDE DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES

Un questionnaire électronique a été envoyé via une plateforme Internet à un échantillon de clients cadres de l'Apec (cadres identifiés à l'Apec qui se sont connectés sur le site Internet de l'Apec au cours de l'année 2011 et cadres qui ont répondu aux enquêtes des années antérieures). Au total, environ 15 900 clients cadres de l'Apec ont répondu au questionnaire.

L'interrogation a concerné à la fois des cadres en emploi et des cadres en recherche d'emploi.

1) Les cadres qui étaient en emploi au 31/12/2011 ont été interrogés sur leur situation professionnelle à la fin de l'année 2011 (leur poste, leur entreprise, leur rémunération), leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2011 et leur opinion sur leur situation professionnelle.

Le questionnaire proposait trois options :

- la personne interrogée est restée au même poste dans la même entreprise tout au long de l'année 2011,
- elle a changé de poste dans la même entreprise au cours de l'année 2011,
- elle a été recrutée dans l'entreprise au cours de l'année 2011.

Selon les cas, la personne interrogée a été orientée vers une partie du questionnaire spécifique à sa situation.

Les cadres qui sont restés au même poste tout au long de l'année 2011 ont été interrogés sur leur situation professionnelle au 31 décembre 2011 (le poste occupé, l'entreprise, la rémunération et son évolution), leur parcours professionnel, leur formation et leur opinion sur leur situation professionnelle et leur rémunération.

Les cadres qui ont changé de poste dans la même entreprise en 2011 ont de plus été interrogés sur le changement de poste (circonstances et raisons), le poste précédent et leur opinion sur ce changement de poste.

Les cadres recrutés en externe au cours de l'année 2011 ont été interrogés sur leur changement d'entreprise (circonstances et raisons), le poste précédent, l'entreprise précédente et leur opinion sur ce changement d'entreprise.

Les questions d'opinion sur la situation professionnelle et la rémunération ont été posées à l'ensemble des cadres en emploi, mobiles ou non mobiles.

2) Les cadres qui étaient sans emploi au moment de l'interrogation ont été interrogés sur les circonstances et les raisons du départ de leur entreprise, leur poste précédent, leur recherche d'emploi et leur opinion sur leurs perspectives professionnelles.

■ MESURE DES TAUX DE MOBILITÉ DES CADRES

Un questionnaire électronique a permis d'interroger environ 3 100 cadres issus d'un panel externe de cadres.

Les cadres qui étaient en emploi au 31/12/2011 ont été interrogés sur leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2011 (même poste occupé tout au long de l'année, changement de poste dans la même entreprise, intégration d'une nouvelle entreprise). Les cadres restés dans la même entreprise sans changer de poste ont également été interrogés sur d'autres changements qui auraient pu intervenir au cours de l'année : changement

de service ou de département, changement d'établissement et changement du contenu de leur poste.

Ce questionnaire a également permis d'interroger les cadres sur leurs perspectives de mobilité professionnelle dans les trois ans à venir : changement d'entreprise ou changement de poste au sein de leur entreprise. Cette enquête spécifique a permis de calculer les taux et les intentions de mobilité des cadres (cf. parties "Bilan 2011 de la mobilité des cadres" et "Perspectives de mobilité des cadres").

■ REPRÉSENTATIVITÉ

Un redressement des résultats de ces enquêtes a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

Les résultats sont représentatifs de la population des cadres en France.

BILAN DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN 2011

La mobilité externe des cadres a légèrement augmenté en 2011

Dans un contexte d'amélioration de la conjoncture économique et de la situation du marché de l'emploi cadre, les entreprises du secteur privé ont recruté davantage de cadres en 2011 qu'en 2010. Par voie de conséquence, la mobilité externe des cadres a légèrement progressé : 8 % des cadres ont changé d'entreprise en 2011, après 7 % en 2010 et 5 % en 2009. Cette augmentation tient pour l'essentiel à la hausse des mobilités « directes », qui correspondent le plus souvent à des mobilités volontaires. En effet, 65 % des cadres mobiles en externe ont changé d'entreprise directement en 2011, c'est-à-dire sans période de chômage entre les deux postes, soit une hausse de 5 points par rapport à 2010. Les cadres ont ainsi été plus nombreux en 2011 à faire la démarche de quitter volontairement leur entreprise.

La mobilité interne des cadres est restée stable en 2011

Les mobilités internes sont nettement moins influencées par la conjoncture que les mobilités externes. Ainsi, en 2011, la part des cadres qui ont changé de poste dans

leur entreprise a atteint 8 %, une proportion identique à celle des deux années précédentes. En revanche, les circonstances du changement de poste ont, quant à elles, évolué par rapport à 2010. La part des cadres qui déclarent que leur changement de poste a été volontaire a atteint 63 %, une proportion en hausse de 2 points par rapport à 2010.

A noter que la mobilité interne ne se limite pas aux seuls changements de poste mentionnés par les cadres. Ainsi, parmi les cadres qui déclarent être restés au même poste dans leur entreprise en 2011, 8 % estiment que leur contenu de poste a changé « en grande partie ». Or, dans bien des cas, le changement de contenu de poste « en grande partie » peut être considéré comme une forme de mobilité interne.

Aussi, en considérant les changements de poste, les changements de contenu de poste « en grande partie » et d'autres changements internes tels les changements d'établissement, de service, de département et de lieu de travail, qui peuvent être cumulatifs, il apparaît que 18 % des cadres ont connu une forme de mobilité interne en 2011.

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES

Les deux tiers des cadres envisagent une mobilité dans les trois années à venir

Plus précisément, 40 % des cadres en poste envisagent de changer d'entreprise ou d'en créer une. Aussi, 44 % envisagent de changer de poste dans leur entreprise. Ces deux souhaits sont par ailleurs concomitants pour 20 % des cadres. Au total, les deux tiers des cadres envisagent une mobilité professionnelle dans les trois années à venir.

Les intentions de mobilité externe concernent principalement le changement d'entreprise et, dans une moindre mesure, la création d'entreprise

Le souhait de mobilité externe peut consister soit à changer d'entreprise soit à créer une entreprise. Ainsi, dans les trois années à venir, 37 % des cadres en poste envisagent de changer d'entreprise et 11 % de créer leur entreprise. Le souhait de créer une entreprise est rarement exclusif : les trois quart d'entre eux envisagent également de changer d'entreprise. Si le souhait de changer d'entreprise décline progressivement avec l'âge (un cadre sur deux chez les moins de 35 ans et deux

cadres sur dix chez les 50 ans et plus), le souhait de créer une entreprise est stable jusqu'à 50 ans (environ un cadre sur dix).

Chez les cadres qui souhaitent changer d'entreprise, les raisons avancées sont partagées entre des explications liées à une évolution professionnelle (salaires plus élevés, découverte de nouveaux horizons, ...) et des explications liées à des difficultés rencontrées dans leur poste ou leur entreprise (impossibilité d'évolution, insatisfaction, ...). Selon l'âge des cadres, les motivations peuvent varier. Pour les cadres de moins de 30 ans, la découverte de nouveaux horizons est la première raison citée, avant la question de la rémunération. Les cadres plus âgés évoquent davantage les difficultés d'évolution dans leur entreprise, voire des conditions de travail trop éprouvantes.

Le changement de poste en interne est un autre souhait de mobilité

Près de la moitié des cadres envisage de changer de poste dans leur entreprise dans les trois années à venir. Tout comme pour les mobilités internes effectives, la taille de l'entreprise joue un rôle essentiel : les intentions de mobilité en interne sont ainsi d'autant plus importantes que la taille de l'entreprise est grande. Toutefois, l'âge joue également un rôle. Ainsi à taille d'entreprise équivalente, les cadres les plus jeunes sont nettement plus nombreux que leurs aînés, en proportion, à envisager un changement de poste en interne : sept cadres sur dix chez les moins de 35 ans, contre quatre cadres sur dix chez les 50 ans et plus.

■ ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

Les circonstances du changement d'entreprise sont très structurantes

Les cadres mobiles en externe présentent des caractéristiques individuelles très différentes selon les circonstances du changement. Ainsi, les cadres qui ont connu un changement direct (« mobiles directs ») sont en moyenne plus jeunes et plus diplômés que l'ensemble des cadres. A l'inverse, les cadres dont la mobilité s'est accompagnée d'une période de chômage (« mobiles indirects ») sont nettement plus âgés. Aussi, selon que le changement a été direct ou accompagné d'une période de chômage, les circonstances du départ sont radicalement différentes.

Les « mobiles directs » ont très majoritairement choisi de quitter leur entreprise : huit cadres sur dix ont été à l'initiative de ce changement. Parmi les raisons évoquées pour expliquer le changement, les motifs liés à l'attractivité du nouveau poste représentent plus de la moitié des citations, en particulier la saisie d'une opportunité et l'augmentation de la rémunération. A noter que près de deux cadres sur dix expliquent leur choix par le besoin de quitter un environnement difficile.

Pour les « mobiles indirects », le départ a été à l'initiative de l'entreprise dans 45 % des cas et s'est opéré de façon « concertée » dans 34 % des cas. Les deux premiers motifs de départ de l'entreprise précédente sont le licenciement (économique ou autre) et la rup-

ture conventionnelle de contrat. Concernant le délai de retour à l'emploi, il s'est légèrement raccourci en 2011 par rapport à l'année précédente : 56 % des cadres ont retrouvé un poste en moins de six mois, contre 50 % un an auparavant.

L'offre d'emploi vient en tête des moyens qui ont permis aux cadres de trouver un emploi

Pour trouver un emploi, les cadres ont multiplié les démarches, les plus courantes étant la rédaction de leur CV, la consultation des offres d'emploi, le dépôt de candidature, la création - mise à jour de leur profil sur un réseau professionnel, la sollicitation des relations et l'envoi de candidatures spontanées. In fine, c'est en premier lieu la réponse à une offre d'emploi qui a permis aux cadres de trouver un emploi (pour 42 % des « mobiles directs » et 45 % des « mobiles indirects »). Le réseau de contacts arrive en deuxième position. A noter que les cadres au chômage ont été nettement plus nombreux, en proportion, que les cadres en poste, à trouver un emploi via leur réseau, en lien avec leur plus grande expérience professionnelle.

Sans surprise, l'opinion des cadres sur leur recherche d'emploi varie fortement selon les circonstances. Près des trois quarts des « mobiles directs » jugent qu'il a été facile, voire très facile, de trouver un nouvel emploi, contre moins de la moitié des « mobiles indirects ».

Les facteurs de choix de la nouvelle entreprise diffèrent selon les circonstances du changement

Les cadres qui ont changé d'entreprise expliquent majoritairement leur choix par des facteurs liés au contenu du poste. Ils mettent notamment en avant les missions du poste, les responsabilités proposées et la rémunération. Il existe toutefois des différences selon les circonstances du changement : les « mobiles directs » citent la rémunération proposée et l'intérêt des missions dans des proportions très proches. Chez les « mobiles indirects », c'est l'intérêt des missions qui arrive en tête, bien avant la rémunération proposée. Ils citent aussi plus fréquemment la localisation géographique.

Le changement d'entreprise direct est plus souvent accompagné d'un élargissement des responsabilités

Ainsi, 63 % des « mobiles directs » estiment que leur changement d'entreprise peut être assimilé à une promotion hiérarchique ou qu'il leur a permis d'élargir leur périmètre de responsabilité (respectivement 47 % et 16 % des cadres concernés). Ils ne sont que 43 % chez les « mobiles indirects ».

En lien avec ces évolutions, les « mobiles directs » ont une nette préférence pour leur nouveau poste, que ce soit pour l'intérêt des missions, les conditions de travail,

les relations avec le supérieur hiérarchique, le niveau de responsabilité et, dans une moindre mesure, pour l'ambiance générale de travail. L'opinion sur le stress est mitigée : un peu plus de la moitié estime qu'il n'y a pas de différence entre les deux postes ou qu'ils préféreraient leur ancien poste.

Pour les « mobiles indirects », l'opinion sur leur nouveau poste est globalement favorable, mais elle est toutefois plus modérée que celle des « mobiles directs ». En effet, moins de la moitié des « mobiles indirects » préfèrent leur nouveau poste à l'ancien, contre six sur dix chez les mobiles « directs ».

Aussi, 63 % des « mobiles directs » déclarent que leur rémunération a augmenté en changeant d'entreprise, contre seulement 33 % chez les « mobiles indirects ».

L'opinion des cadres sur le changement d'entreprise est très favorable

Quelles que soient les circonstances du changement, les cadres sont très nombreux à être satisfaits de leur changement : 85 % chez les « mobiles directs » et 76 % chez les « mobiles indirects ». Cette satisfaction recouvre certainement des réalités différentes, les enjeux du changement étant très différents d'une catégorie à l'autre.

■ ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

Comme pour la mobilité externe, les circonstances du changement de poste sont très structurantes

En 2011, 63 % des cadres mobiles en interne déclarent que leur changement a été volontaire, soit une proportion légèrement supérieure à celle mesurée l'année précédente. Par différence, pour 37 % des cadres mobiles en interne, le changement leur a été imposé par l'entreprise.

La mobilité interne « choisie » est favorable aux jeunes cadres : les moins de 40 ans représentent ainsi près de 60 % des cadres ayant changé volontairement de poste dans leur entreprise, alors que les cadres de cette tranche d'âge représentent 40 % de l'ensemble des cadres en poste. Pour les cadres dont la mobilité a été « subie », la structure par âge est proche de celle des cadres qui sont restés au même poste dans leur entreprise.

La taille de l'entreprise est le critère essentiel de la mobilité interne. Ainsi, non seulement les mobilités internes sont plus fréquentes dans des entreprises de grande taille, mais elles sont aussi plus souvent volontaires.

Un cadre mobile en interne sur deux a fait acte de candidature

Au global, 21 % des cadres ont fait acte de candidature via une procédure officielle de l'entreprise et 25 % de façon informelle. Cette proportion est nettement plus élevée chez les cadres qui ont changé volontairement de poste (six sur dix). Néanmoins, un cadre sur quatre parmi ceux dont la mobilité a été imposée a fait acte de candidature, dont un sur dix via une procédure officielle. A noter : la fréquence des candidatures officielles augmente avec la taille de l'entreprise.

L'évolution des missions est liée aux circonstances du changement

La mobilité interne choisie favorise l'évolution des missions et des responsabilités. Ainsi, pour 44 % des cadres mobiles volontaires, le changement de poste s'est accompagné d'une promotion hiérarchique et 29 % estiment que leur périmètre de responsabilité s'est élargi. Ils ne sont que 25 % et 20 % chez les cadres dont la mobilité a été imposée.

De fait, c'est pour l'intérêt du poste et le niveau de responsabilité que les cadres mobiles volontaires sont les plus nombreux, en proportion, à déclarer préférer leur poste actuel à l'ancien (respectivement 75 % et 68 % d'entre eux). Sur tous les autres critères, en revanche, les appréciations sont plus mitigées : ils sont moins de la moitié à préférer leur poste actuel pour les relations avec le supérieur hiérarchique, les conditions de travail et l'ambiance de travail. S'agissant du stress, seuls un tiers des cadres déclarent préférer leur poste actuel.

Pour les cadres dont la mobilité a été imposée, la comparaison est nettement moins favorable. Moins de la moitié des cadres déclarent préférer leur poste actuel pour l'intérêt du poste et le niveau de responsabilité. Ils sont encore moins nombreux, en proportion, s'agissant des relations avec le responsable hiérarchique, des conditions de travail, de l'ambiance de travail et du stress.

En lien avec l'évolution de leurs responsabilités, 74 % des cadres mobiles volontaires déclarent que leur rémunération a augmenté au cours de l'année de leur changement de poste, contre 51 % pour ceux dont la mobilité a été imposée. A noter que chez les cadres qui sont restés au même poste dans la même entreprise, seuls 48 % d'entre eux ont vu leur rémunération augmenter.

La satisfaction sur le changement est très variable

Chez les cadres qui ont choisi leur mobilité interne, 86 % sont satisfaits ou très satisfaits de leur changement de poste. Ils ne sont que 55 % chez les cadres dont la mobilité a été imposée.

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

Une proportion supérieure de cadres âgés et de cadres demandeurs de longue durée

Fin 2011, 257 600 demandeurs d'emploi cadres étaient inscrits à Pôle emploi, un volume en très légère hausse par rapport à fin 2010 (+ 1 % en un an). Parmi les cadres interrogés en 2012 par l'Apec, près de quatre cadres sans emploi sur dix en 2011 ont plus de 50 ans, alors qu'ils représentent moins de trois cadres en poste sur dix. Plus âgés, ils sont aussi plus expérimentés : plus de sept cadres sans emploi sur dix occupaient un poste avec une responsabilité hiérarchique et la même proportion une responsabilité budgétaire (contre quatre cadres sur dix chez l'ensemble des cadres en poste).

L'âge et les conditions du départ conditionnent la rapidité du retour à l'emploi

Du côté des motifs de départ, près de trois cadres sur dix ont quitté leur poste via une rupture conventionnelle de contrat. Ce motif de départ est en augmentation par rapport à 2010. Le licenciement (économique ou autre), bien qu'en baisse, reste le premier motif de départ : quatre cadres sans emploi sur dix ont été licenciés de leur entreprise, la moitié via un licenciement économique et

l'autre moitié pour un autre motif de licenciement. A noter que plus l'âge s'élève, plus la perte d'un emploi semble subie, avec une augmentation progressive des licenciements. A contrario, la part des démissions est inversement proportionnelle à l'âge des cadres sans emploi.

L'âge est véritablement la variable clé pour appréhender le chômage de longue durée. La part des cadres qui sont sans emploi depuis plus d'un an augmente avec l'âge : elle est de 6 % chez les moins de 30 ans et atteint 56 % chez les 55 ans et plus. En outre, les cadres qui ont quitté leur entreprise suite à un licenciement, un motif particulièrement fréquent chez les cadres les plus âgés, semblent avoir plus de difficulté à rebondir : plus de la moitié ont perdu leur emploi il y a plus d'un an.

Les cadres multiplient les démarches pour retrouver un emploi

La quasi-totalité des cadres sans emploi actionne différents leviers dans leur quête d'un emploi (offres d'emploi, candidatures spontanées, relations personnelles, réseau personnel sur internet). Si peu d'évolutions sont à relever d'une année sur l'autre, la création ou l'enri-

chissement du profil sur les réseaux sociaux fait exception : 75 % des cadres ont créé ou enrichi un profil en 2011, contre 70 % en 2010. Les cadres ont également la possibilité d'engager des actions en profondeur afin d'améliorer leur employabilité. Près de la moitié d'entre eux ont eu recours à des conseils individualisés de la part de consultants et / ou ont suivi des ateliers de recherche d'emploi. Moins d'un cadre sur quatre a réalisé un bilan de compétences et suivi une formation.

Plus la durée de chômage des cadres se prolonge et plus ils sont prêts à faire des concessions

La quasi-totalité des cadres sans emploi considère que l'intérêt d'un poste (missions proposées, responsabilités rattachées) prime sur toute autre considération. L'âge n'est pas neutre. Les cadres les plus âgés, qui sont les plus touchés par le chômage de longue durée, considèrent comme les autres demandeurs d'emploi, que l'inté-

rêt d'un poste, la rémunération ou encore le statut du poste sont des éléments incontournables de leur quête d'un nouvel emploi. Pour autant, plus la période de chômage se prolonge et plus ces aspects, fondamentaux à leurs yeux, perdent de l'importance.

La durée de recherche et l'âge conditionnent l'optimisme en l'avenir

La situation des cadres sans emploi n'obère pas, pour autant, leurs perspectives professionnelles. Mais tous les cadres sans emploi ne sont pas logés à la même enseigne. Si les cadres trentenaires sont résolument optimistes, il en va tout autrement des cadres plus âgés plus souvent touchés par un chômage de longue durée. Ces derniers ont conscience que les recruteurs sont peu enclins à recruter des cadres sans activité professionnelle depuis plus de deux ans et de surcroît s'ils ont plus de 50 ans.

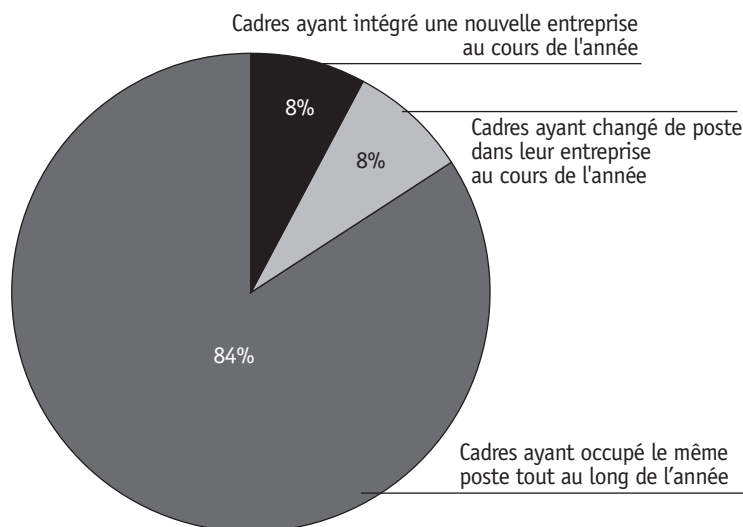
BILAN 2011 DE LA MOBILITÉ DES CADRES

LES CHIFFRES CLEFS

En 2011, 8 % des cadres ont intégré une nouvelle entreprise au cours de l'année et 8 % ont changé de poste dans leur entreprise.

Nous allons tout d'abord étudier les changements d'entreprise avant de préciser les différents types de changements de postes vécus par les cadres, ainsi que les autres changements possibles au sein de leur entreprise.

RÉPARTITION DES CADRES SELON LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE EN 2011



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

LA MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES

2011 : une année dynamique pour l'emploi cadre

Après un début d'année 2011 très favorable sur le plan de la croissance, le PIB ayant augmenté de 0,9 % au premier trimestre, la situation s'est ensuite détériorée, avec une légère diminution du PIB au deuxième trimestre et une légère croissance pour les suivants. Le PIB a malgré tout augmenté de 1,7 % en 2011, soit le meilleur résultat depuis 2007 et un niveau supérieur à la moyenne annuelle de ces dix dernières années (2001-2011). Cette croissance ne permet toutefois pas de créer un nombre important d'emplois. Ainsi, selon l'Insee, seuls 67 000 emplois auraient été créés en France en 2011 dans le secteur marchand non-agricole, contre 102 000 en 2010. Ces faibles créations d'emploi ne permettent pas de compenser les pertes importantes subies en 2009 et 2008

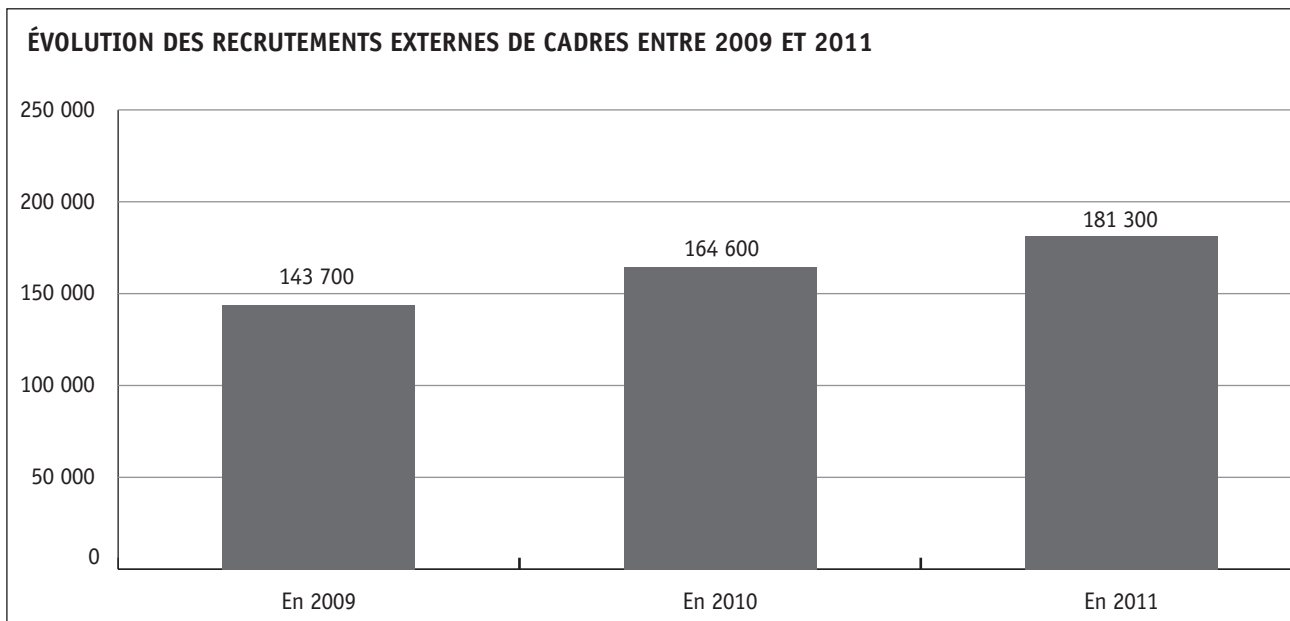
(environ 500 000 emplois détruits). En outre, compte tenu de l'évolution de la population active, et notamment la hausse de l'entrée des jeunes diplômés sur le marché de travail, ces faibles créations ne permettent pas de réduire le chômage. Le taux de chômage fin 2011 s'élevait à 9,4 % en France métropolitaine, en légère hausse de 0,1 point par rapport à fin 2010.

Dans ce contexte macroéconomique volatil, le marché de l'emploi cadre a été dynamique en 2011 et en nette amélioration par rapport aux deux années précédentes. Les entreprises ont ainsi recruté en externe 181 300 cadres en 2011, en hausse de 10 % par rapport à 2010¹. Le volume de recrutements de cadres n'était que de 164 600 en 2010 et de 143 700 en 2009.

1. Les données sur les recrutements externes, promotions internes et sorties de cadres dans les entreprises sont issues de l'enquête annuelle réalisée par l'Apec auprès de 11 000 entreprises (Perspectives de l'emploi cadre).

En outre, 47 400 non-cadres ont été promus au statut de cadre en 2011, soit une légère progression de 3 % des promotions par rapport à 2010. Dans le même temps, 190 200 cadres ont quitté leur entreprise (licenciements, démissions, départs à la retraite), soit une diminution de 2 % par rapport à 2010. Le solde de création de postes cadres (recrutements et promotions moins sorties) s'élève donc à 38 500 nouveaux postes de cadres, soit plus de deux fois plus qu'en 2010 (16 400).

La croissance de la population cadre atteint 1 % fin 2011 par rapport à fin 2010. Le niveau des recrutements et des créations d'emplois cadres restent toutefois en deçà de leur niveau de 2006-2007, avant le déclenchement de la crise financière et économique.



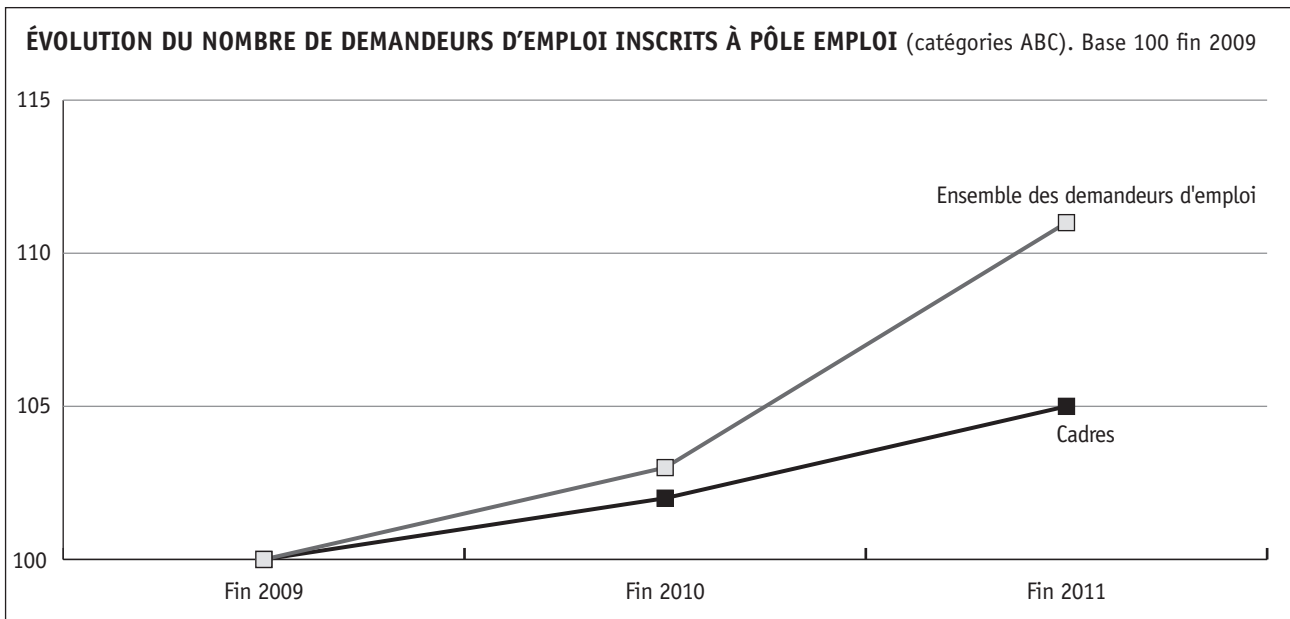
Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2012

Chômage : les cadres mieux lotis que les autres salariés

Sur le front du chômage, les cadres restent davantage préservés. Alors que le nombre de demandeurs d'emploi¹ inscrits à Pôle emploi a augmenté de 5,3 % entre décembre 2010 et décembre 2011, cette hausse est plus mesurée pour les cadres. Fin 2011, 257 600 cadres étaient inscrits à Pôle emploi, soit une quasi-stagnation en un an (+1 %).

On peut également souligner que les licenciements économiques comme motif d'inscription des cadres à Pôle Emploi sont en chute de 27 % en 2011 par rapport à 2010. La rupture conventionnelle de contrat constitue toujours le premier motif d'inscription des cadres à Pôle Emploi (43 % des motifs en 2011, + 2 % par rapport à 2010).

1. Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi catégories A, B, C



Source : Pôle Emploi 2012

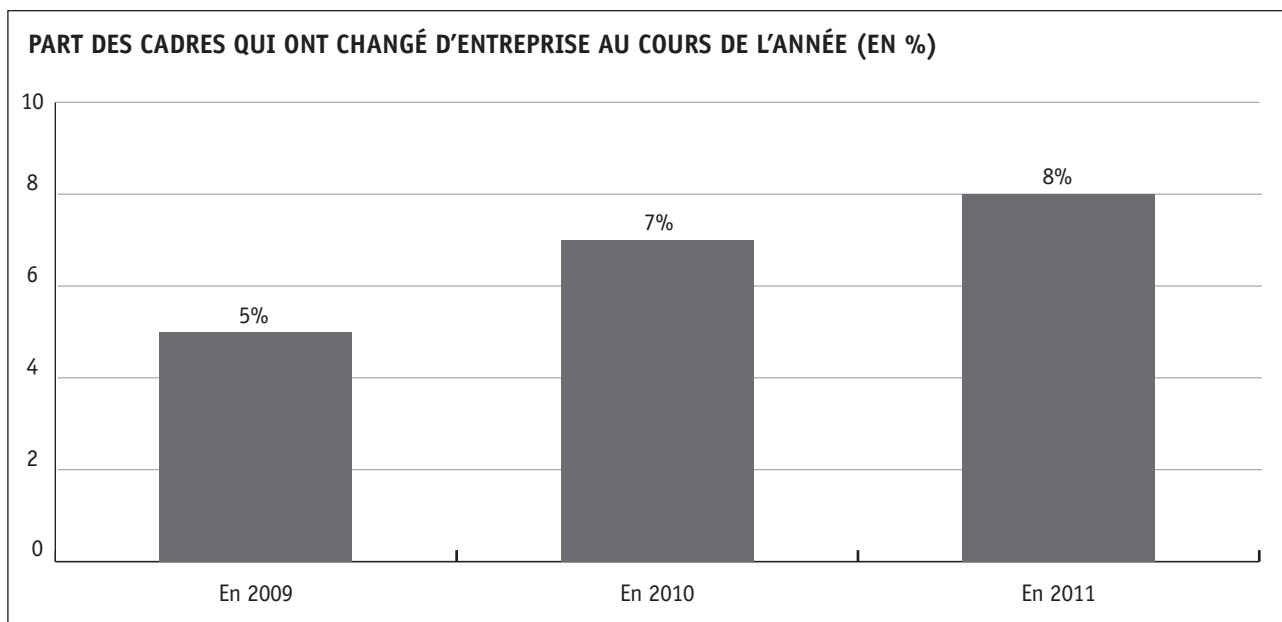
La quasi-stagnation du chômage des cadres ne doit cependant pas masquer la difficulté rencontrée par certaines populations, notamment les chômeurs cadres les plus âgés. Ainsi, le nombre de cadres âgés de 55 à 59 ans inscrits à Pôle Emploi a augmenté de 21 % en 2011 par rapport à 2010. Ces cadres sont les plus touchés par le chômage de longue durée. Dans cette tranche d'âge, plus de la moitié des cadres au chômage subissent un chômage de longue durée (12 mois et plus).

La dynamique du marché entraîne une légère hausse de la mobilité externe

Dans ce contexte mouvant mais globalement plus favorable en 2011 qu'en 2010, la part des cadres ayant changé d'entreprise en 2011 (mobilité externe²) est en légère progression. 8 % des cadres déclarent avoir changé d'entreprise au cours de l'année 2011, en progression d'1 point par rapport à 2010 et de 3 points par rapport à 2009. Cette part, appelée « taux de mobilité externe », est fortement corrélée à la conjoncture. Quand le marché de l'emploi cadre est mieux orienté, comme cela était le cas en 2011, le taux de mobilité externe augmente.

Cette augmentation de la mobilité externe semble liée avant tout à une progression des changements « volontaires » de la part des cadres. Ainsi, plus de six cadres sur dix (65 %) qui ont changé d'entreprise en 2011 indiquent qu'il s'agit d'un changement « direct », c'est-à-dire sans période de chômage. Cette proportion est en augmentation de 5 points par rapport à 2010. Autre indication d'une hausse de la mobilité volontaire : la progression de la part des démissions dans les motifs de départ. 54 % des cadres ayant changé d'entreprise en 2011 indiquent qu'ils ont démissionné de leur entreprise précédente, soit une augmentation de 14 points par rapport à 2010. À l'inverse, seuls 20 % des cadres qui ont connu une mobilité externe en 2011 ont indiqué avoir été licenciés ou non-renouvelés (fin de CDD) dans leur entreprise précédente, contre 29 % en 2010 et 30 % en 2009.

2. Il s'agit ici de la mobilité externe vers l'emploi, c'est-à-dire la proportion de cadres qui ont changé d'entreprise au cours de l'année, avec ou sans période de chômage. Ne sont pas compris ici les cadres qui ont quitté leur entreprise et sont toujours à la recherche d'un emploi.



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

L'âge est le principal moteur de la mobilité externe

Le changement d'entreprise est très fréquent chez les cadres les plus jeunes alors qu'il est plus rare (mais aussi plus difficile) chez les plus âgés. 20 % des cadres de moins de 30 ans ont intégré une nouvelle entreprise en 2011, contre 3 % des cadres âgés d'au moins 55 ans.

On peut noter que la part des moins de 30 ans ayant changé d'entreprise est le double de celle de la tranche d'âge supérieure (30-34 ans).

PART DES CADRES AYANT INTÉGRÉ UNE NOUVELLE ENTREPRISE EN 2011 SELON L'ÂGE (EN %)

Moins de 30 ans	20
30-34 ans	10
35-39 ans	9
40-44 ans	6
45-49 ans	5
50-54 ans	4
55 ans et plus	3
Ensemble	8

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Le caractère davantage précaire des emplois cadres occupés par les moins de 30 ans explique en partie ce résultat. Les cadres de moins de 30 ans sont plus souvent en CDD que les cadres plus âgés, et les fins de CDD constituent un motif de départ de leur ancienne entreprise davantage énoncé. Toutefois, cette mobilité résulte également d'une volonté plus grande de changement.

Ainsi, près de neuf cadres sur dix de moins de 30 ans et près des trois quarts des 30-40 ans ayant intégré une nouvelle entreprise en 2011 indiquent qu'ils ont quitté leur entreprise précédente à leur initiative, contre seulement un tiers des cadres âgés de 50 ans et plus.

CIRCONSTANCES DU DÉPART DE L'ENTREPRISE PRÉCÉDENTE SELON L'ÂGE (EN %)

	Départ à l'initiative de l'entreprise	Départ à l'initiative du cadre	Départ de façon concertée	Total
Moins de 30 ans	5	88	7	100
30-39 ans	12	73	15	100
40-49 ans	36	41	23	100
50 ans et plus	32	36	32	100
Ensemble	18	65	17	100

Source : Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2012

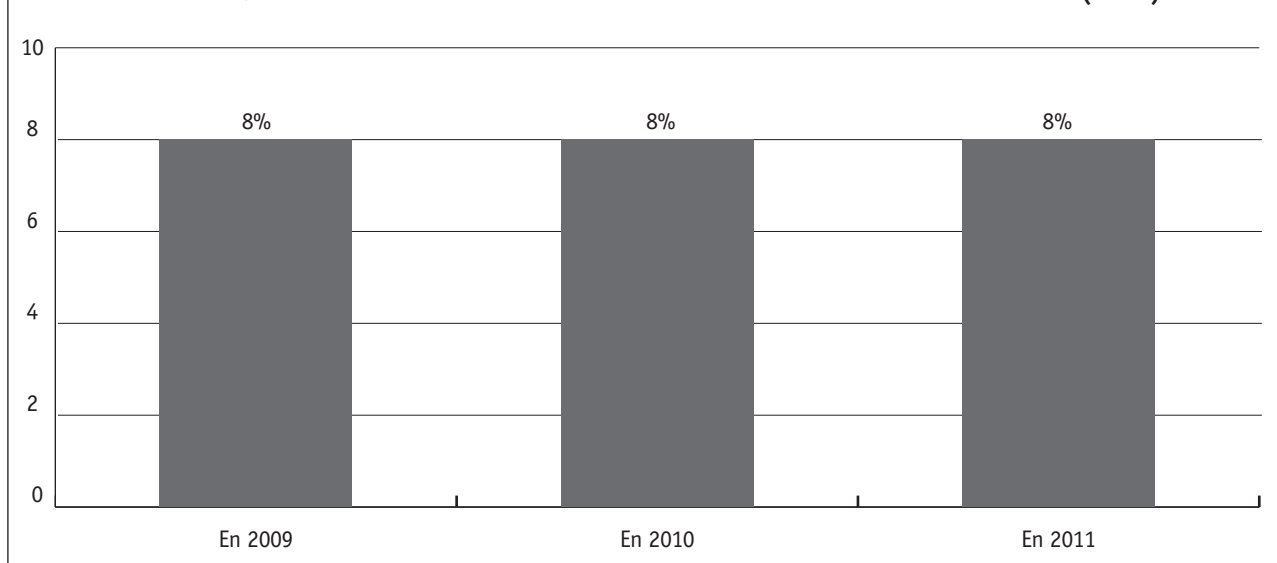
LES CHANGEMENTS DE POSTE ET AUTRES MOBILITÉS INTERNES : UNE DONNÉE STRUCTURELLE

Stabilité des mobilités internes quelle que soit la conjoncture économique

Contrairement à la mobilité externe qui est fortement corrélée aux données conjoncturelles du marché de l'emploi, les mobilités internes dans les entreprises constituent une donnée structurelle, sans changement notable dans le temps quant à la proportion de cadres concernés. Ainsi, lors des années 2009-2011 marquées par des évolutions sensibles du marché de l'emploi cadre (baisse du volume des recrutements cadres en 2009, remontée en 2010, augmentation de 10 % en 2011), la part des cadres indiquant avoir changé de poste dans leur entreprise au cours de l'année est restée stable.

Au global, 8 % des cadres déclarent avoir changé de poste dans leur entreprise durant cette période. Autrement dit, quelle que soit la conjoncture, les entreprises ont besoin de procéder à des changements d'organisation, de réorganiser les équipes ou de répondre aux besoins d'évolution de leurs cadres.

PART DES CADRES QUI ONT CHANGÉ DE POSTE DANS LEUR ENTREPRISE AU COURS DE L'ANNÉE (EN %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Toutefois, les caractéristiques de ces changements de poste peuvent, elles, varier en fonction de la conjoncture. Les changements de poste sont ainsi stables chaque année mais les conditions des changements peuvent être plus ou moins favorables selon la conjoncture économique et les évolutions constatées sur le marché de l'emploi cadre. Ainsi, dans 37 % des cas, les cadres indiquent que ce changement de poste a été imposé par l'entreprise, en baisse de deux points par rapport à l'an passé.

De fait, si la part des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise est stable depuis trois ans, il semblerait que les conditions de ces mobilités se soient légèrement améliorées.

Les mobilités internes, de quoi parle-t-on ?

Il a été demandé aux cadres qui ont changé de poste dans leur entreprise en 2011 (8 % de l'ensemble des cadres) de préciser en quoi a consisté ce changement. Les réponses montrent la grande diversité des acceptations du changement de poste pour les cadres eux-mêmes.

Les cadres qui déclarent avoir bénéficié d'une promotion hiérarchique à l'occasion de ce changement citent le plus souvent l'intitulé de leur nouveau poste en le comparant à l'intitulé précédent, marquant ainsi leur évolution dans l'organigramme :

- « *Je suis passée de chargée de mission à responsable de service.* »
- « *J'étais assistant manager des achats, je suis devenu le manager.* »
- « *Promotion au degré supérieur – encadrement.* »
- « *Nomination sur un poste de dirigeant.* »

D'autres changements de postes décrits par les cadres s'apparentent à des changements transversaux au sein de l'organisation ou à des reconversions au sein de l'entreprise :

- « *Changement d'entité, de dimension managériale et de métier.* »
- « *J'occupais des fonctions à la direction des systèmes d'information de responsable service Études. J'ai intégré la direction Logistique en tant que responsable de projet.* »
- « *J'avais un poste plutôt administratif, et je suis passé sur un poste de directeur de centre serveur.* »

Les cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise évoquent également des changements de nature administrative ou légale (changement de coefficient dans la convention collective, de grade, de contrat de travail...) ou des mobilités géographiques (mutations, changement de lieu de travail).

D'autres changements de postes évoqués par les cadres apparaissent plus subtils. Ainsi, certains cadres ayant changé de poste dans leur entreprise précisent que ce changement consiste essentiellement en une évolution de leur périmètre de responsabilité. Pour nombre de cadres, augmenter l'effectif de leur équipe, avoir la responsabilité d'une nouvelle entité ou gérer de nouveaux projets stratégiques pour leur entreprise doit être pleinement considéré comme un changement de poste :

- « *J'ai pris la responsabilité d'un service supplémentaire.* »
- « *Augmentation du nombre de personnes à manager, les autres tâches restant identiques.* »
- « *Élargissement du périmètre géographique : plus de sites sous ma responsabilité.* »

Mais en dehors du changement de poste, d'autres changements peuvent intervenir en interne pour les cadres : changement de lieu de travail, d'établissement, de service. Ces changements sont particulièrement fréquents pour les cadres ayant changé de poste. Plus de la moitié d'entre eux ont changé de service à l'occasion de ce changement de poste (55 %) et près d'un quart (22 %) a changé d'établissement.

Mais ces changements peuvent aussi concerner les cadres qui n'ont pas changé de poste. Ainsi, parmi les cadres restés au même poste dans leur entreprise en 2011, 3 % ont changé d'établissement et 6 % ont changé de service ou de département.

AUTRES MOBILITÉS INTERNES QUE LES CHANGEMENTS DE POSTES CONNUES PAR LES CADRES EN 2011 (EN %)

	Changement d'établissement	Changement de service	Changement de contenu de poste «en grande partie»
Cadres ayant changé de poste	22	55	Non posée
Cadres ayant occupé le même poste tout au long de l'année	3	6	8
Ensemble des cadres restés dans la même entreprise en 2011	4	10	-

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Lecture : 4 % des cadres restés dans la même entreprise en 2011 ont changé d'établissement. Ils sont 22 % parmi ceux ayant changé de poste et 3 % parmi ceux restés au même poste.

Les cadres n'ayant pas changé de poste ont par ailleurs été interrogés sur un changement éventuel du contenu de leur poste. Ainsi, 8 % d'entre eux déclarent que le contenu de leur poste a changé en grande partie en 2011. La notion de changement de « contenu de poste en grande partie » montre bien la difficulté à identifier dans des contours précis la mobilité interne au sein des entreprises. En effet, les cadres qui ont indiqué avoir changé de contenu de poste en grande partie ont également répondu à une question ouverte de précision sur ce que recouvrait ce changement. On retrouve dans certaines réponses de ces cadres des explications proches de celles données par les cadres ayant « changé de poste » dans leur entreprise :

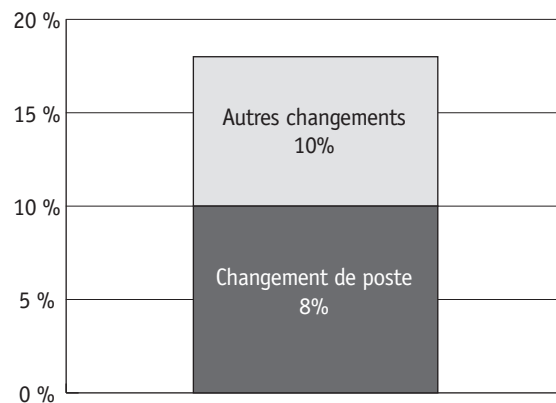
- « Substantielle augmentation et promotion. »
- « Réorganisation au niveau national, passage de responsabilités locales à nationales (multisites). »
- « Rapprochement avec la direction générale, responsabilités stratégiques de plus en plus marquées. Rôle de conseil scientifique. »
- « Prise en charge d'un deuxième établissement et affectation d'un adjoint. »
- « Plus de responsabilité. Zone commerciale plus grande. »

- « J'ai intégré l'équipe de direction ce qui me donne beaucoup plus de responsabilités, donc des défis à relever pour faire mes preuves. »

Ainsi, dans un nombre non négligeable de cas, le changement en grande partie de contenu de poste correspond bien à ce que d'autres cadres appellent un changement de poste, particulièrement quand le changement de poste correspond avant tout à un changement de périmètre de responsabilité. Il conviendrait donc d'évoquer des mobilités internes plutôt que la mobilité interne, tant les changements internes dans les entreprises peuvent être de nature très diverse et appréhendés de façon hétérogène quand on interroge les cadres sur cette question.

En additionnant le changement de poste dans l'entreprise aux autres changements internes connus par les cadres (changement d'établissement, de service, de département ou de contenu de poste « en grande partie ») – changements qui peuvent être cumulatifs –, il apparaît que 18 % des cadres ont connu une forme de mobilité interne en 2011.

LES MOBILITÉS INTERNES DES CADRES EN 2011



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

BILAN 2011 DE LA MOBILITÉ DES CADRES

La taille de l'entreprise est le principal moteur des mobilités internes

Quelle que soit l'acception donnée aux mobilités internes par les cadres, la taille de l'entreprise constitue une variable discriminante. 22 % des cadres travaillant dans une entreprise d'au moins 1 000 salariés ont connu une forme de mobilité interne en 2011, contre 9 % des cadres des entreprises de moins de 50 salariés. Il est intéressant de noter que la taille de l'entreprise joue un rôle encore plus discriminant si l'on s'intéresse uniquement aux changements de postes. Les cadres des petites entreprises ont connu quatre fois moins de changements de postes que les cadres des entreprises les plus grandes (3 % contre 12 %). L'écart entre les cadres concernés par un changement de poste est également important entre les entreprises de plus de 1 000 salariés et celles de 250 à 1 000 salariés (8 % contre 12 %), alors que cet écart est très faible si l'on prend en compte l'ensemble des mobilités internes (21 % contre 22 %).

Il est logique que le « changement de poste » soit plus fréquent dans les plus grandes entreprises où les possibilités d'évolution hiérarchique ou transversale sont mécaniquement plus fréquentes. Mais cela peut signifier également que les changements internes dans les entreprises sont davantage formalisés dans les grandes entreprises. Ainsi, un changement de nature de responsabilité pourra plus facilement se matérialiser (sur le contrat de travail, l'organigramme, etc.) par « un changement de poste » dans une grande entreprise, quand il pourrait être plutôt considéré comme un changement profond de nature de poste dans une plus petite.

MOBILITÉS INTERNES CONNUES PAR LES CADRES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (EN %)

	Changement de poste	Autres changements	Total des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 50 salariés	3	6	9	91	100
50 à 250 salariés	5	11	16	84	100
250 à 1000 salariés	9	12	21	79	100
Plus de 1000 salariés	11	11	22	78	100
Ensemble	8	10	18	82	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Par ailleurs, si les cadres peuvent globalement (et logiquement) davantage bénéficier de mobilités internes dans les grandes entreprises, l'âge est également important à considérer, une fois neutralisée la taille d'entreprise. Ainsi, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, 83 % des cadres de plus de 50 ans n'ont connu aucun changement en interne au cours de l'année 2011, contre 72 % des cadres de 30 à 40 ans.

Les cadres trentenaires avec quelques années d'expérience sont les plus concernés par les changements en interne dans les entreprises. Ce sont aussi les plus nombreux, en proportion, à bénéficier de mobilités internes volontaires et de promotions à l'occasion de ces changements.

MOBILITÉS INTERNES DES CADRES DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 1 000 SALARIÉS SELON L'ÂGE (EN %)

	Changement de poste	Autres changements	Total des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 30 ans	16	7	23	77	100
30-39 ans	15	13	28	72	100
40-49 ans	10	11	21	79	100
50 ans et plus	8	9	17	83	100
Ensemble	11	11	22	78	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

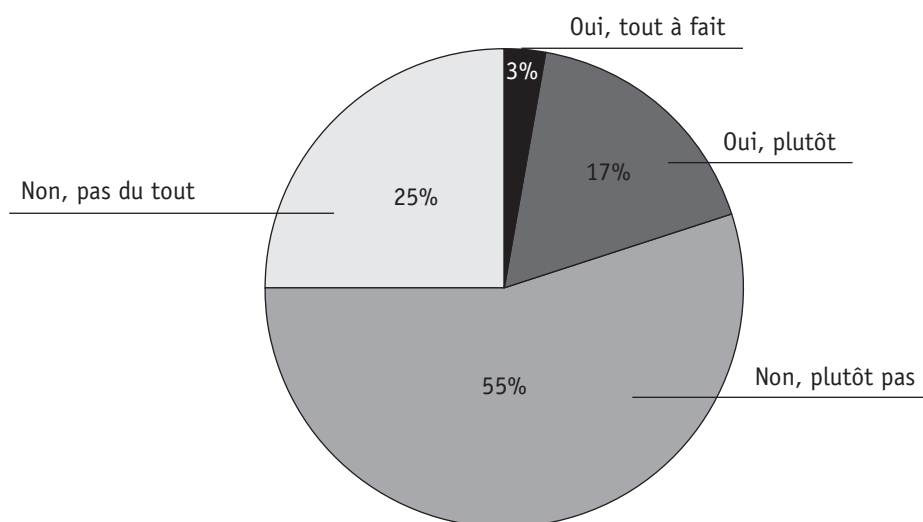
LES CADRES EXPRIMENT UNE GRANDE CONFIANCE EN L'AVENIR

Les cadres ne craignent pas le chômage

Une grande majorité des cadres ne se sentent pas menacés par le chômage. Seuls deux cadres sur dix expriment une crainte à ce sujet. Les cadres travaillant dans les grandes entreprises se considèrent davantage protégés. Seuls 15 % des cadres des entreprises de plus de 1 000

salariés se sentent menacés par le chômage, contre 27 % des cadres travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés. Les cadres les plus jeunes sont également plus confiants. Seuls 13 % d'entre eux se sentent menacés par le chômage.

DANS UN AVENIR PROCHE, VOUS SENTEZ VOUS MENACÉ PAR LE RISQUE DE CHÔMAGE ?



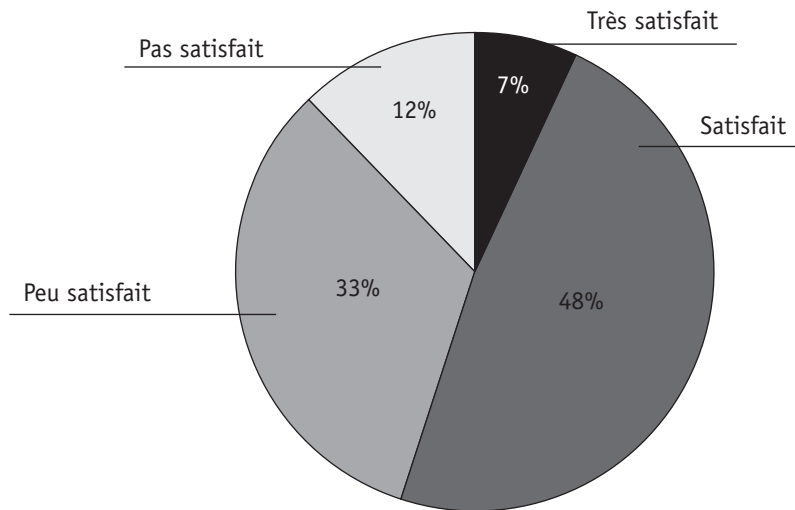
Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Des cadres majoritairement satisfaits des perspectives de carrière dans leur entreprise

55 % des cadres se déclarent satisfaits des perspectives de carrière offertes par leur entreprise. Cette satisfaction se vérifie quels que soient l'âge des cadres ou la taille de l'entreprise. Ainsi, 54 % des cadres travaillant dans des petites entreprises, où les possibilités concrètes d'évolution interne sont mécaniquement moins nombreuses, se déclarent majoritairement satisfaits de leurs perspectives de carrière dans leur entreprise, soit seulement 1 point de moins que l'ensemble des cadres et seulement 5 points de moins que les cadres travaillant dans des entreprises de plus de 1 000 salariés (59 %). De même, la proportion de cadres satisfaits de leurs perspectives de carrière dans leur entreprise est identique entre les cadres âgés de moins de 30 ans et ceux âgés de plus de 50 ans (respectivement 59 % et 58 %).

La question de la satisfaction sur les perspectives de carrière est liée davantage à la situation personnelle des cadres qu'à des déterminants socio-économiques. Ainsi, les deux tiers des cadres satisfaits de l'intérêt de leur poste sont également satisfaits de leurs perspectives de carrière, contre seulement 15 % des cadres qui déclarent une insatisfaction quant à l'intérêt de leur poste actuel. Les cadres ayant connu une mobilité en 2011 sont également davantage satisfaits de leurs perspectives de carrière internes. 63 % des cadres ayant intégré une nouvelle entreprise en 2011 et 65 % de ceux qui ont changé de poste au cours de l'année se déclarent satisfaits de leurs perspectives de carrière dans leur structure, contre 54 % des cadres restés au même poste tout au long de l'année.

ÊTES-VOUS SATISFAIT DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE DANS VOTRE ENTREPRISE ?



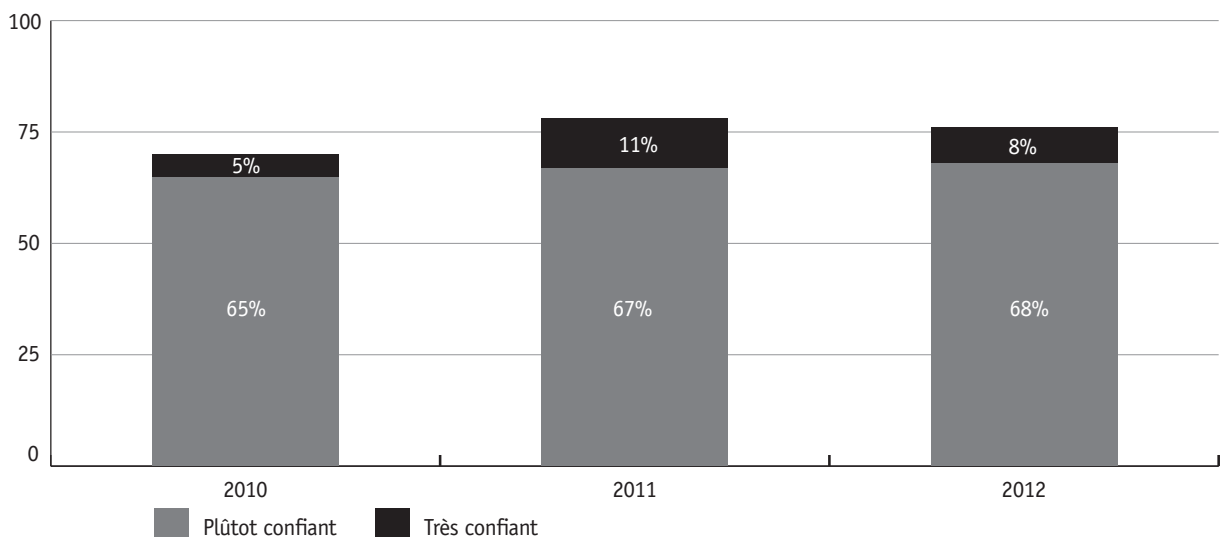
Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Les trois quarts des cadres sont confiants pour leur avenir professionnel

Plus globalement, la part des cadres confiants pour leur avenir professionnel, que ce soit dans leur entreprise actuelle ou une autre, baisse légèrement cette année. 76 % des cadres interrogés début 2012 se déclarent confiants pour leur avenir professionnel, soit deux points de moins que les cadres interrogés début 2011. Cette proportion reste toutefois plus élevée que début 2010, où seuls 70 % des cadres se déclaraient confiants pour leur avenir professionnel.

Comme chaque année, l'âge des cadres joue un rôle déterminant sur leur confiance en l'avenir professionnel. 86 % des cadres de moins de 30 ans sont confiants pour leur avenir professionnel, contre 80 % des trentenaires, 73 % des quadras et 70 % des 50 ans et plus. En lien avec l'âge, les cadres mobiles étant globalement plus jeunes, plus de huit cadres sur dix ayant changé d'entreprise ou changé de poste dans leur entreprise en 2011 sont confiants pour leur avenir, contre les trois quarts des cadres restés au même poste tout au long de l'année. Le niveau de confiance est en revanche identique quelle que soit la taille de l'entreprise.

PART DES CADRES TRÈS CONFIANTS OU PLÛTÔT CONFIANTS POUR LEUR AVENIR PROFESSIONNEL (EN %)



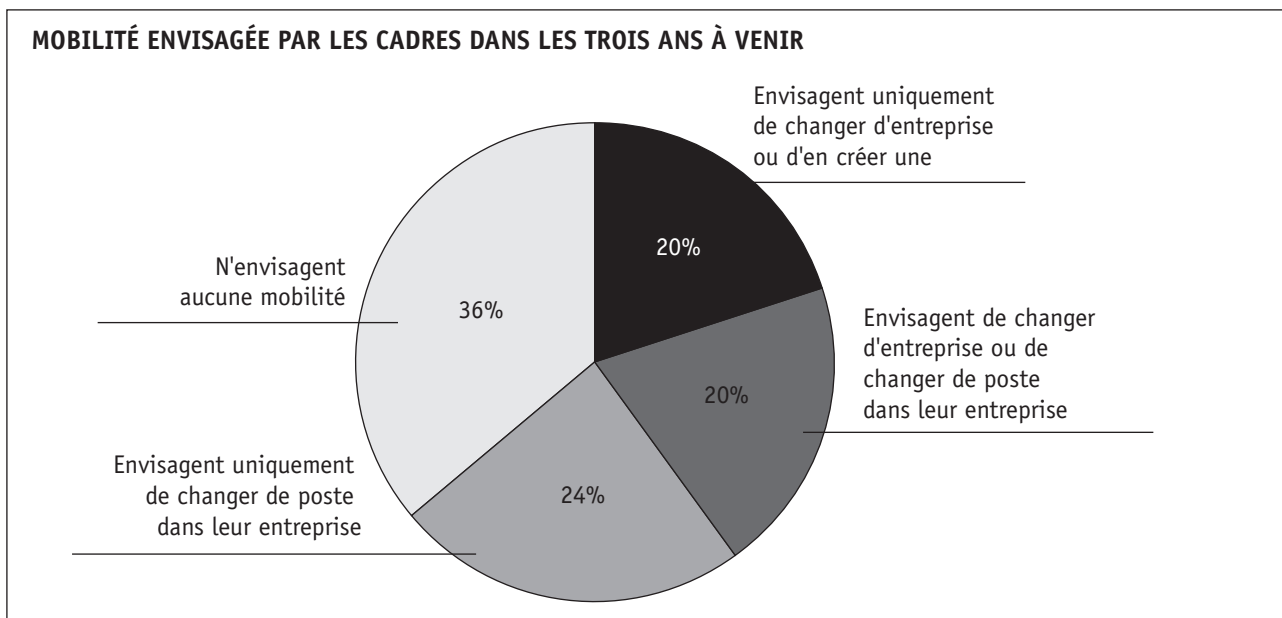
Source : Apec, enquête Mobilité 2012

LES DEUX TIERS DES CADRES ENVISAGENT UNE MOBILITÉ DANS LES TROIS ANS À VENIR

Seuls 36 % des cadres n'envisagent aucune mobilité en externe ou en interne dans les trois ans à venir. 40 % envisagent de changer d'entreprise ou d'en créer une et 44 % envisagent de changer de poste au sein de leur entreprise, les deux souhaits étant concomitants pour 20 % des cadres. L'âge constitue le facteur le plus déterminant quant aux souhaits de mobilité. Seuls 20 % des cadres de moins de 30 ans n'envisagent aucune mobilité dans les trois ans à venir, contre 73 % des cadres de plus de 55 ans. Les cadres les plus jeunes sont également ceux qui déclarent le plus souvent envisager de changer de poste et de changer d'entreprise.

31 % des cadres de moins de 35 ans indiquent souhaiter un changement, qu'il soit interne dans leur entreprise ou externe en changeant d'entreprise, contre 7 % des cadres de plus de 50 ans.

La taille de l'entreprise joue également un rôle crucial sur les souhaits de mobilité interne. Six cadres sur dix parmi ceux travaillant dans une entreprise de plus de 1 000 salariés envisagent une mobilité interne prochainement, contre deux cadres sur dix dans des entreprises de moins de 50 salariés.



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

4 CADRES SUR 10 SOUHAITENT UNE MOBILITÉ EXTERNE DANS LES TROIS ANS À VENIR

Le souhait de mobilité externe peut consister soit à changer d'entreprise soit à créer sa propre entreprise. Au global, 40 % des cadres envisagent l'une ou l'autre de ces possibilités ou les deux. La création d'entreprise constitue un souhait largement moins partagé par les cadres que le changement d'entreprise. Seuls 11 % des cadres envisagent de créer leur entreprise dans les trois ans à venir, soit plus de trois fois moins que la proportion de ceux qui souhaitent changer d'entreprise durant la même période (37 %). En outre, la création d'entreprise est rarement envisagée comme un souhait exclusif.

Parmi les cadres qui déclarent vouloir créer leur entreprise, les trois quarts envisagent également de changer d'entreprise. Autrement dit, la création d'entreprise est rarement envisagée comme une démarche isolée, mais marque surtout un désir de changement d'entreprise quelle que soit la forme de ce changement. On peut malgré tout souligner que le souhait de créer son entreprise est stable pour les cadres jusqu'à 50 ans, alors que le souhait de changer d'entreprise décline progressivement avec l'âge.

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES

Jusqu'à 50 ans, environ un cadre sur dix envisage de créer sa propre entreprise dans les trois ans à venir. Le changement d'entreprise est lui souhaité par plus de la moitié des cadres de moins de 35 ans, contre moins de quatre cadres sur dix de 40 à 50 ans (38 %) et près d'un cadre sur dix après 50 ans (12 %). Des différences existent également selon la fonction exercée par les cadres, mais elles s'expliquent essentiellement par l'âge des cadres.

Ainsi, les trois fonctions où les cadres sont les plus jeunes (Études-R & D, Informatique et Communication, création) sont aussi celles où les souhaits de mobilité externe sont les plus nombreux.

MOBILITÉ EXTERNE ENVISAGÉE PAR LES CADRES DANS LES TROIS ANS À VENIR SELON L'ÂGE (EN %)

	Changer d'entreprise	Créer son entreprise	Total changer d'entreprise et/ou créer son entreprise
Moins de 30 ans	53	12	55
30-34 ans	51	14	55
35-39 ans	46	13	48
40-44 ans	41	12	44
45-49 ans	36	10	38
50-54 ans	26	6	28
55 ans et plus	8	6	12
Ensemble des cadres	37	11	40

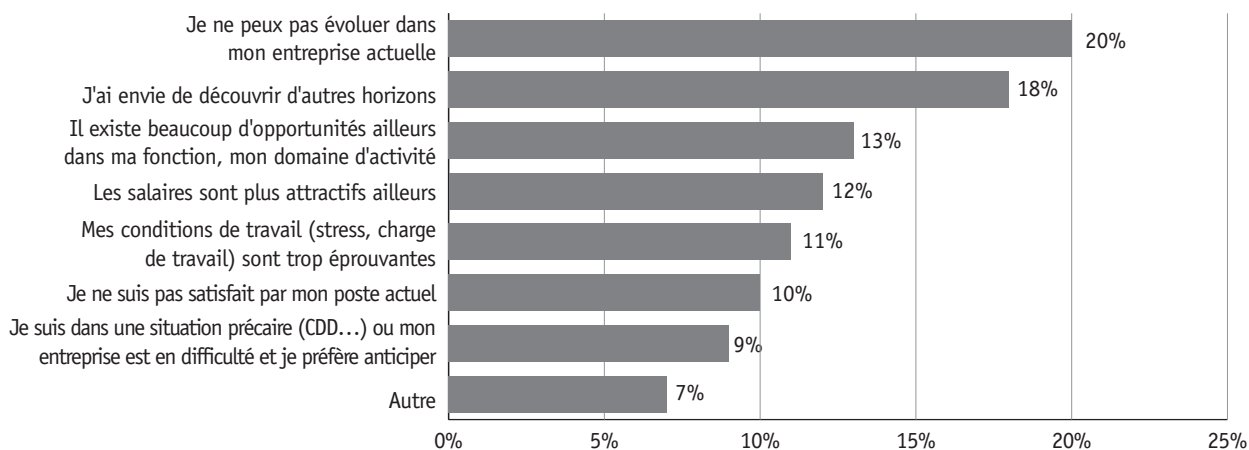
Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Le souhait de changer d'entreprise n'est pas qu'un vœu pieu. 80 % des cadres qui déclarent souhaiter changer d'entreprise dans les trois ans à venir ont engagé des démarches concrètes en ce sens, contre 26 % des cadres qui ne souhaitent pas changer d'entreprise. La quasi-totalité des cadres ayant engagé des démarches ont fait ou refait leur CV et neuf sur dix ont regardé les petites annonces d'emploi. Près des trois quarts ont posé candidature à une ou plusieurs offres, quatre sur dix ont envoyé des candidatures spontanées et six sur dix ont passé au moins un entretien de recrutement.

Les cadres qui souhaitent changer d'entreprise étaient interrogés sur la raison principale de ce souhait. Les réponses sont très partagées entre les explications liées à des opportunités possibles et favorables en externe (salaires plus attractifs, envie de découverte, domaine d'activité dynamique) et les explications liées à des difficultés dans le poste actuel (impossibilité d'évolution, conditions de travail difficiles, insatisfaction).

La taille de l'entreprise joue ici un rôle. En effet, dans

POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE ENVISAGEZ-VOUS DE CHANGER D'ENTREPRISE DANS LES TROIS ANS À VENIR ?



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES

les entreprises de moins de 50 salariés, l'impossibilité d'évoluer en interne constitue la raison principale des souhaits de changement, nettement devant les autres raisons. Cette explication n'est en revanche citée qu'en quatrième position pour les cadres qui travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 salariés.

On peut également observer que les raisons évoquées par les cadres qui souhaitent changer d'entreprise ne sont pas identiques selon l'âge. Pour les cadres de moins de 30 ans, c'est l'envie de découvrir de nouveaux horizons qui est citée comme première raison devant le souhait de faire progresser la rémunération. Les cadres plus âgés évoquent davantage les difficultés d'évolutions en interne dans leur entreprise actuelle et, pour les plus de 40 ans, des conditions de travail jugées trop éprouvantes.

LES TROIS PREMIÈRES RAISONS ÉVOQUÉES PAR LES CADRES QUI ENVISAGENT DE CHANGER D'ENTREPRISE SELON L'ÂGE

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Envie de découverte (23%)	Salaires plus attractifs ailleurs (22%)	Beaucoup d'opportunités dans le domaine d'activité (18%)
30-40 ans	Pas d'évolution possible en interne (21%)	Envie de découverte (19%)	Salaires plus attractifs ailleurs (15%)
40-50 ans	Pas d'évolution possible en interne (23%)	Envie de découverte (18%)	Conditions de travail trop éprouvantes (14%)
50 ans et plus	Pas d'évolution possible en interne (20%)	Conditions de travail trop éprouvantes (13%)	Opportunités ailleurs (13%), entreprise en difficulté (13%)

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Pour changer d'entreprise, les cadres comptent avant tout sur eux-mêmes, via leur réseau professionnel ou les possibilités ouvertes par Internet (job board, CVthèques, réseaux sociaux...). 58 % des cadres indiquent que leur réseau professionnel constitue le moyen le plus efficace pour trouver un nouvel emploi dans leur entreprise. Les acteurs du marché de l'emploi ne sont toutefois pas oubliés. Environ la moitié des cadres citent les cabinets de recrutement ou l'Apec comme des acteurs efficaces pour trouver un nouvel emploi. Là encore, les différences sont très importantes selon l'âge. 63 % des moins de 30 ans citent les job board comme moyen efficace de trouver un nouvel emploi, contre 41 % des plus de 50 ans.

C'est ainsi le moyen le plus cité par les moins de 30 ans alors qu'il n'apparaît qu'en quatrième position pour les plus de 50 ans. Globalement les cadres les plus âgés mettent davantage en avant leur réseau et la démarche personnelle comme moyens efficaces de trouver un nouvel emploi quand les cadres plus jeunes citent davantage les sites emploi et l'Apec. On peut enfin noter que les cadres de 30 à 50 ans jugent plus favorablement les cabinets de recrutement. 58 % des trentenaires et 55 % des quadras pensent qu'il s'agit d'acteurs efficaces dans la recherche d'emploi, contre 46 % des moins de 30 ans et 44 % des plus de 50 ans.

POUR VOUS AIDER À TROUVER UN EMPLOI DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE, QUELS ACTEURS SERAIENT SELON VOUS LES PLUS EFFICACES ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES, EN %)

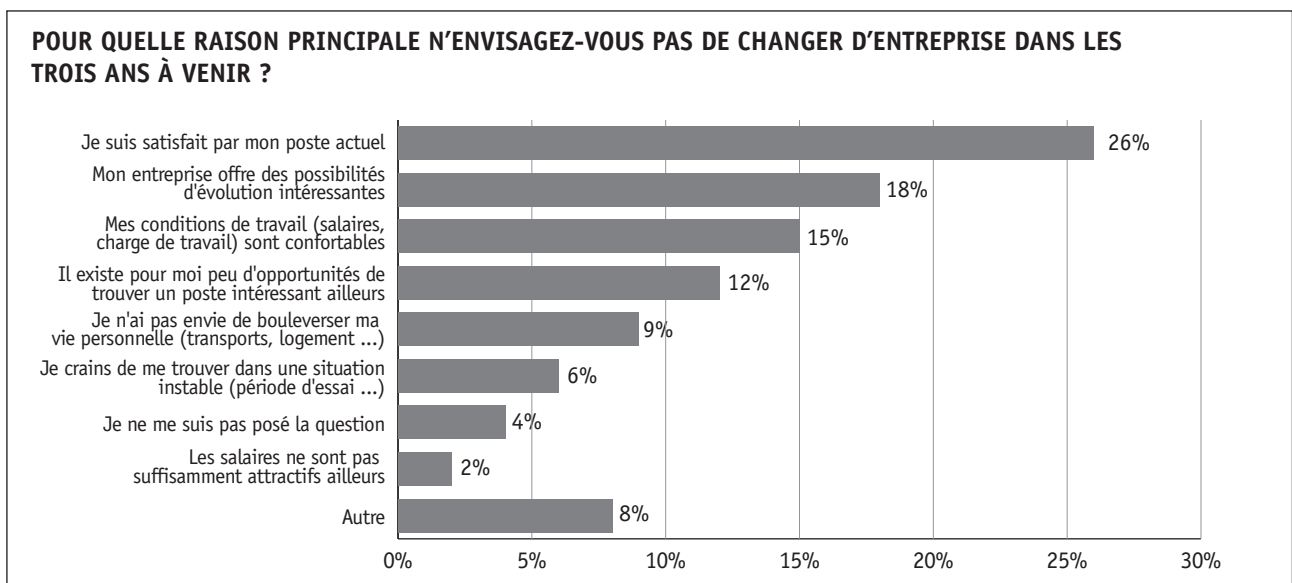
Votre réseau professionnel	58
Les cabinets de recrutement	53
Les sites internet d'offres d'emploi (job board) et les CVthèques sur Internet	53
L'Apec	47
Ce serait avant tout une démarche personnelle	41
Famille, amis	21
Les réseaux sociaux	21
Un consultant extérieur, un coach	13

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

■ LA SATISFACTION DANS LE POSTE ACTUEL EST LE PRINCIPAL MOTIF DU SOUHAIT DE RESTER DANS SON ENTREPRISE ACTUELLE

Les cadres qui ne souhaitent pas changer d'entreprise étaient interrogés sur la raison principale qui les conduit à vouloir rester dans leur entreprise actuelle. Pour six cadres sur dix, ce désir de stabilité est lié avant tout à la satisfaction concernant leur poste actuel, que ce soit de façon globale ou, plus précisément, quant aux possibilités d'évolution ou aux conditions de travail. Les difficultés de changer d'entreprise, que ce soit en termes d'opportunités envisageables ou de contraintes personnelles (pas envie de bouleverser sa vie actuelle) sont les autres raisons les plus citées. La hiérarchie des explications fournies par les cadres qui n'envisagent pas de changer d'entreprise est très proche, quel que soit leur âge ou leur situation professionnelle.

On peut toutefois noter que les cadres plus âgés citent davantage la difficulté à trouver des opportunités. De plus, logiquement, les cadres travaillant dans les grandes entreprises sont plus enclins à expliquer leur souhait de rester dans leur structure actuelle par les possibilités d'évolutions qui y sont offertes. Ainsi, 23 % des cadres travaillant dans une entreprise d'au moins 1 000 salariés expliquent leur souhait de stabilité par les possibilités d'évolution offertes, contre 11 % des cadres travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés.



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

LE CHANGEMENT DE POSTE EN INTERNE : UN AUTRE SOUHAIT DE MOBILITÉ DES CADRES

Près de la moitié des cadres (44 %) envisagent de changer de poste dans leur entreprise dans les trois ans à venir. La taille de l'entreprise joue bien sûr ici un rôle essentiel. Six cadres sur dix travaillant dans une entreprise d'au moins 1 000 salariés envisagent de changer de poste dans leur entreprise, contre deux sur dix (23 %) dans une entreprise de moins de 50 salariés. Assez logiquement, les premiers ont plus de possibilités concrètes d'y parvenir que les seconds pour lesquels les possibilités de mobilité interne sont mécaniquement moins importantes.

Toutefois, l'âge, comme pour les changements souhaités d'entreprise, joue également un rôle ici. À taille d'entreprise égale, les cadres les plus jeunes souhaitent davantage changer de poste que les plus âgés. Dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, 72 % des cadres âgés de moins de 35 ans souhaiteraient changer de poste dans les trois ans à venir, contre 42 % des 50 ans et plus.

MOBILITÉ INTERNE ENVISAGÉE PAR LES CADRES DANS LES TROIS ANS À VENIR SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (EN %)

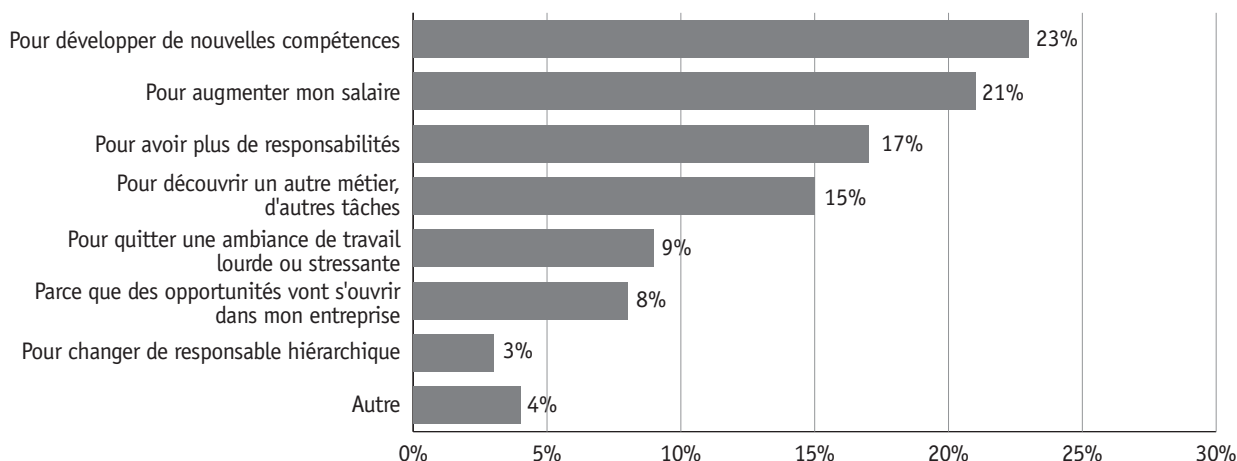
	Intentions de changement de poste
Moins de 50 salariés	23
50 à 250 salariés	34
250 à 1 000 salariés	42
Plus de 1 000 salariés	59
Ensemble des cadres	44

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Les raisons principales du souhait de mobilité interne évoquées par les cadres qui envisagent de changer de poste dans leur entreprise sont essentiellement la volonté de progresser en responsabilité, en salaire et en expertise, pour six cadres sur dix.

Seuls 12 % des cadres évoquent des raisons plus « défensives » liées à une insatisfaction dans le poste actuel (ambiance de travail, relations avec son hiérarchie...).

POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE ENVISAGEZ-VOUS DE CHANGER DE POSTE DANS VOTRE ENTREPRISE DANS LES TROIS ANS À VENIR ?



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES CADRES

La hiérarchie des explications données par les cadres qui souhaitent changer de poste dans leur entreprise varie selon l'âge. Pour les cadres de moins de 40 ans, augmenter son salaire constitue la première motivation au changement de poste, devant le développement de nouvelles compétences. Les plus de 40 ans souhaitent surtout développer leurs compétences mais aussi découvrir un autre métier ou de nouvelles missions.

Les plus âgés (50 ans et plus) sont les seuls à citer, parmi les trois premières raisons, une ambiance de travail lourde ou pesante qu'ils aimeraient quitter.

LES TROIS PREMIÈRES RAISONS ÉVOQUÉES PAR LES CADRES QUI ENVISAGENT DE CHANGER DE POSTE DANS LEUR ENTREPRISE SELON L'ÂGE

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Pour augmenter mon salaire (28%)	Pour développer de nouvelles compétences (23%)	Pour avoir plus de responsabilités (22%)
30-40 ans	Pour augmenter mon salaire (26%)	Pour développer de nouvelles compétences (22%)	Pour avoir plus de responsabilités (17%)
40-50 ans	Pour développer de nouvelles compétences (26%)	Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches (17%)	Pour avoir plus de responsabilités (15%)
50 ans et plus	Pour développer de nouvelles compétences (23%)	Pour avoir plus de responsabilités. Pour découvrir un autre métier, d'autres tâches. Pour quitter une ambiance de travail lourde (14%)	

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

Le souhait de changer de poste est nettement lié à des possibilités concrètes de mobilité interne au sein de l'entreprise. En effet, 72 % des cadres qui envisagent de changer de poste considèrent par ailleurs qu'il existe des possibilités de mobilité interne dans leur entreprise, contre 45 % de ceux qui pensent rester au même poste. C'est la taille de l'entreprise qui est une nouvelle fois discriminante. En effet, 77 % des cadres qui travaillent dans une entreprise de plus de 1 000 salariés jugent que leur structure offre des possibilités de mobilité interne, soit près de trois fois plus que les cadres travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés.

Il existe bien un lien mécanique entre mobilité interne, qu'elle soit effective, souhaitée ou possible concrètement, et la taille de l'entreprise.

DANS VOTRE ENTREPRISE, JUGEZ-VOUS QU'IL EXISTE DES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ INTERNE (CHANGER DE POSTE, DE FONCTION, DE LIEU DE TRAVAIL, DE NIVEAU DE RESPONSABILITÉS...) ? (EN %)

	Oui	Non	Total
Envisagent de changer de poste	72	28	100
N'envisagent pas de changer de poste	45	55	100
Ensemble des cadres	57	43	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2012

DANS VOTRE ENTREPRISE, JUGEZ-VOUS QU'IL EXISTE DES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ INTERNE ? (EN %)

	Oui	Non	Total
Moins de 50 salariés	27	73	100
50 à 250 salariés	47	53	100
250 à 1 000 salariés	56	44	100
Plus de 1 000 salariés	77	23	100

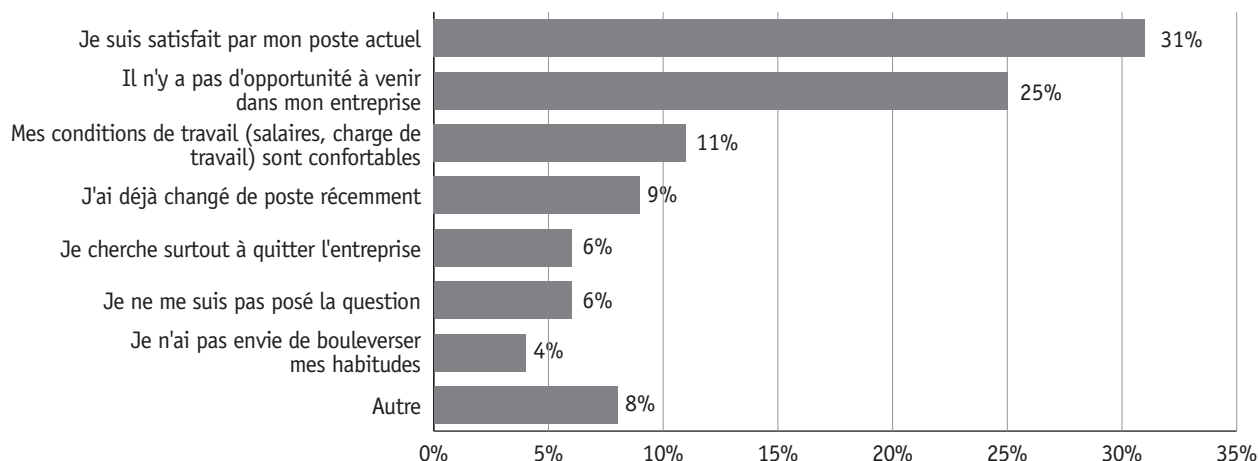
Source : Apec, enquête Mobilité 2012

LES CADRES QUI NE SOUHAITENT PAS CHANGER DE POSTE

Tout comme les cadres qui ne souhaitent pas changer d'entreprise, les cadres qui ne souhaitent pas changer de poste dans leur entreprise mettent en avant la satisfaction dans leur poste actuel pour expliquer leur absence de désir de mobilité. Le facteur de la taille de l'entreprise joue une nouvelle fois un rôle ici. Ainsi, 30 % des cadres travaillant dans des entreprises de moins de 50 salariés et ne souhaitant pas changer de poste l'expliquent par l'absence d'opportunités à venir dans leur entreprise.

Cette proportion n'est que de 17 % pour les cadres travaillant dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés. Les cadres les plus jeunes sont par ailleurs plus nombreux à indiquer avoir déjà changé de poste récemment pour expliquer leur absence de souhait de mobilité interne. 17 % des cadres de moins de 30 ans qui n'envisagent pas de changer de poste prochainement indiquent qu'ils ont déjà changé de poste récemment, contre 7 % des cadres de plus de 50 ans.

POUR QUELLE RAISON PRINCIPALE N'ENVISAGEZ-VOUS PAS DE CHANGER DE POSTE DANS VOTRE ENTREPRISE DANS LES TROIS ANS À VENIR ?



Source : Apec, enquête Mobilité 2012

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

En 2011, 65 % des cadres mobiles en externe sont passés directement d'une entreprise à une autre (changement « direct ») et 35 % ont connu une période de chômage (changement « indirect »).

Les circonstances du changement ont une influence directe sur le délai de retour à l'emploi, la recherche d'emploi, les facteurs de choix de l'entreprise, le type d'emploi obtenu et l'opinion des cadres sur leur mobilité.

LES CIRCONSTANCES DU DÉPART DE L'ENTREPRISE

Selon que le changement a été direct ou indirect, les circonstances du départ de l'entreprise sont très différentes

Les cadres qui ont connu une mobilité externe « directe » en 2011 sont également ceux qui, très majoritairement, ont choisi de changer d'entreprise : 81 % ont quitté l'entreprise précédente à leur initiative, une part en augmentation par rapport à l'année 2010 (77 %). Pour ces cadres, la démission est d'ailleurs le tout premier motif de départ (7 cadres sur 10) suivi, de loin, par la rupture conventionnelle de contrat (1 cadre sur 10). Le changement d'entreprise « direct » correspond ainsi le plus souvent à une mobilité volontaire.

Les cadres qui ont connu une période de chômage entre les deux postes ont quitté l'entreprise précédente dans des circonstances totalement différentes. Ainsi, pour 45 % d'entre eux, le départ s'est effectué à l'initiative de l'entreprise. Dans ce cas, le motif le plus souvent évoqué est le licenciement, économique ou autre. Mais le départ de l'entreprise précédente peut également s'être opéré de façon concertée. C'est le cas pour un tiers des cadres qui ont connu le chômage. Au global, pour les cadres qui ont connu un changement « indirect », les deux premiers motifs de départ de l'entreprise précédente sont le licenciement et la rupture conventionnelle de contrat.

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SELON LES CIRCONSTANCES DE DÉPART DE L'ENTREPRISE PRÉCÉDENTE (EN %)

	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Ensemble
À l'initiative de l'entreprise	7	45	24
À votre initiative	81	21	55
De façon concertée	12	34	21
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SUITE À UN CHANGEMENT DIRECT SELON LES CIRCONSTANCES DE DÉPART DE L'ENTREPRISE PRÉCÉDENTE (EN %)

	À l'initiative de l'entreprise	À votre initiative	De façon concertée	Ensemble
Fin de contrat à durée déterminée	15	6	24	9
Licenciement économique	38	1	3	4
Licenciement autre qu'économique	13	0	4	2
Démission	4	81	14	68
Rupture de période d'essai	12	4	4	4
Rupture conventionnelle	7	5	37	9
Autre	11	3	14	4
Total	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SUITE À UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE SELON LES CIRCONSTANCES DE DÉPART DE L'ENTREPRISE PRÉCÉDENTE (EN %)

	À l'initiative de l'entreprise	À votre initiative	De façon concertée	Ensemble
Fin de contrat à durée déterminée	16	22	24	20
Licenciement économique	33	4	9	19
Licenciement autre qu'économique	23	4	5	13
Démission	1	34	1	8
Rupture de période d'essai	16	7	6	11
Rupture conventionnelle	7	17	52	24
Autre	4	12	3	5
Total	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Les cadres qui ont changé directement d'entreprise (sans période de période de chômage entre les deux postes), et pour lesquels le départ de l'entreprise précédente s'est effectué de leur propre initiative ou de façon concertée, ont été interrogés sur la raison principale qui les a conduit à changer d'entreprise. Parmi les motifs, ceux qui sont liés à l'attractivité du nouveau poste représentent plus de la moitié des citations : la saisie d'une opportunité (15 %), l'augmentation du niveau de rémunération (12 %), la découverte de nouveaux horizons professionnels (11 %) ainsi que la possibilité d'accroître ses responsabilités (8 %) ou son niveau de compétence (8 %).

Mais les cadres expliquent également leur changement d'entreprise par le besoin de quitter l'environnement difficile du poste qu'ils occupaient précédemment, que ce soit du point de vue du stress ou des difficultés relationnelles. Cette raison est évoquée par 18 % des cadres.

RÉPARTITION DES CADRES QUI ONT CHANGÉ DIRECTEMENT D'ENTREPRISE SELON LA RAISON PRINCIPALE DU CHANGEMENT (EN %)

Quitter un environnement difficile	18
Répondre à une opportunité	15
Augmenter le niveau de salaire	12
Découvrir de nouveaux horizons	11
Gagner en responsabilité	9
Augmenter le niveau de compétences	8
Gagner en qualité de vie	7
Raisons personnelles	7
Goût du challenge	5
Obligation, pas le choix	3
Autre	5
Total	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012
Base : cadres qui ont quitté l'entreprise à leur initiative ou de façon concertée

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

L'environnement difficile du poste précédemment occupé, qui est l'une des raisons principales avancées par les cadres, est diversement cité selon l'âge des cadres. Ainsi, ce motif est plus souvent évoqué par les cadres à partir de 40 ans. Entre 40 et 55 ans, 22 % des cadres qui ont changé directement d'entreprise mettent en avant ce motif. A partir de 55 ans, les cadres sont encore plus nombreux à donner cette explication (pour 28 % de ces cadres), devançant nettement le deuxième motif évoqué, la réponse à une opportunité (19 % des cadres).

Pour les cadres de moins de 30 ans qui ont choisi de quitter l'entreprise précédente, les raisons les plus souvent évoquées sont l'augmentation de leur niveau de compétences (18 %) et de leur niveau de salaire (14 %). L'environnement difficile du poste précédent vient en troisième position, cité par 13 % de ces cadres.

LES TROIS PREMIÈRES RAISONS DU CHANGEMENT CITÉES PAR LES CADRES QUI ONT CHANGÉ DIRECTEMENT D'ENTREPRISE SELON L'ÂGE

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3 ^e raison
Moins de 30 ans	Augmenter le niveau de compétences (18 %)	Augmenter le niveau de salaire (14 %)	Quitter un environnement difficile (13 %)
30-34 ans	Quitter un environnement difficile (15 %)	Découvrir de nouveaux horizons (15 %)	Augmenter le niveau de salaire (13 %)
35-39 ans	Quitter un environnement difficile (15 %)	Répondre à une opportunité (15 %)	Découvrir de nouveaux horizons (14 %)
40-44 ans	Quitter un environnement difficile (22 %)	Répondre à une opportunité (14 %)	Gagner en responsabilité (14 %)
45-49 ans	Quitter un environnement difficile (22 %)	Répondre à une opportunité (18 %)	Augmenter le niveau de salaire (12 %)
50-54 ans	Quitter un environnement difficile (22 %)	Répondre à une opportunité (19 %)	Augmenter le niveau de salaire (8 %)
55 ans et plus	Quitter un environnement difficile (28 %)	Répondre à une opportunité (19 %)	Augmenter le niveau de salaire (10 %)

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES MOBILES EN EXTERNE

Le changement direct d'entreprise concerne principalement les jeunes cadres

En début de carrière, les cadres sont plus nombreux, en proportion, à changer directement d'entreprise. Ainsi, plus de quatre cadres sur dix qui ont connu un changement « direct » ont moins de 35 ans, alors que les cadres de cette tranche d'âge représentent moins du quart de la population des cadres en poste.

A l'inverse, les cadres qui ont connu le chômage entre les deux postes sont plus fréquemment des cadres en fin de carrière : plus du tiers a 50 ans et plus.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SELON L'ÂGE (EN %)

	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Cadres restés dans la même entreprise
Moins de 30 ans	23	14	9
30-34 ans	20	10	13
35-39 ans	15	10	17
40-44 ans	12	15	16
45-49 ans	12	15	16
50-54 ans	9	16	13
55 ans et plus	9	20	16
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LA DURÉE DU CHÔMAGE ENTRE LES DEUX POSTES

56 % des cadres qui ont connu une période de chômage entre les deux postes retrouvent un nouvel emploi en moins de 6 mois.

Ils sont plus nombreux qu'en 2010, puisque cela concernait la moitié d'entre eux.

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE APRÈS UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE SELON LA DURÉE DU CHÔMAGE (EN %)

Aucun délai ou presque	8
Moins de 3 mois	23
De 3 à 6 mois	25
De 6 à 12 mois	22
De 12 à 24 mois	18
24 mois et plus	4
Total	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Les conditions de départ de l'entreprise précédente ont une influence certaine sur la durée du chômage. Ainsi, plus de la moitié des cadres dont la période de chômage a duré 12 mois et plus ont subi un licenciement, qu'il soit économique ou autre, tandis qu'ils ne sont que 17 % parmi ceux dont le chômage a duré moins de 3 mois. A l'inverse, parmi les cadres pour lesquels la période de chômage a été plus courte, 28 % ont quitté l'entreprise précédente à la fin d'un contrat à durée déterminée, ce qui les a sans doute aidés à anticiper leur recherche d'emploi.

Et ils sont 12% à avoir démissionné de leur entreprise précédente, une proportion deux fois plus élevée que chez les cadres dont la durée de chômage a été supérieure à 3 mois. En ce qui concerne les départs suite à une rupture conventionnelle, leur part est sensiblement la même (environ un quart des cadres), quelle que soit la durée du chômage.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

DURÉE DU CHÔMAGE SELON LES CONDITIONS DE DÉPART DE L'ENTREPRISE PRÉCÉDENTE (EN %)

	Moins de 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 à 12 mois	12 mois et plus	Ensemble
Fin de contrat à durée déterminée	28	25	15	8	20
Licenciement économique	12	15	22	29	19
Licenciement autre qu'économique	6	11	16	23	13
Démission	12	5	5	7	8
Rupture de période d'essai	13	15	11	3	10
Rupture conventionnelle	22	27	25	26	25
Autre	7	2	6	4	5
Total	100	100	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

En lien avec les circonstances du départ de l'entreprise, la durée de chômage varie avec l'âge des cadres. Ainsi, plus du tiers des cadres dont la durée du chômage a été inférieure à trois mois ont moins de 35 ans. A l'inverse, plus de la moitié des cadres qui ont connu un chômage de longue durée (12 mois et plus) ont 50 ans et plus. Ce sont également les cadres les plus âgés qui sont confrontés le plus souvent aux licenciements.

DURÉE DU CHÔMAGE SELON L'ÂGE DES CADRES (EN %)

	Moins de 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 à 12 mois	12 mois et plus	Ensemble
Moins de 30 ans	21	16	12	3	14
30 à 34 ans	13	13	9	3	10
35 à 39 ans	10	13	10	7	10
40 à 44 ans	15	15	16	14	15
45 à 49 ans	12	18	16	17	15
50 à 54 ans	15	13	15	23	16
55 ans et plus	14	12	22	33	20
Total	100	100	100	100	100

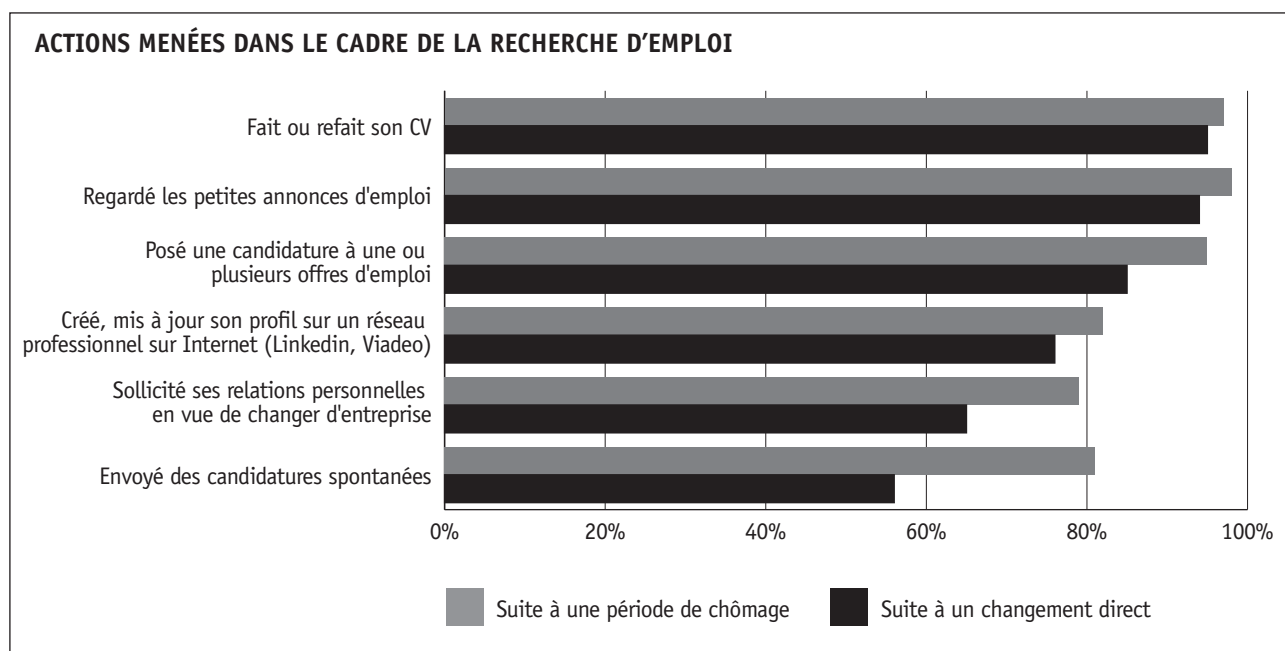
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LES MOYENS QUI ONT PERMIS DE TROUVER UN EMPLOI

Les cadres multiplient les démarches pour trouver un emploi

En 2011, les cadres qui ont changé d'entreprise ont mené en parallèle un certain nombre d'actions dans le cadre de leur recherche d'emploi : refaire son CV, regarder les petites annonces et poser des candidatures.

Sans surprise, les cadres qui ont connu une période de chômage ont plus fréquemment diversifié les moyens pour rechercher un emploi. Mais, quelle que soit la façon dont s'est opéré le changement, les cadres ont été plus nombreux qu'en 2010 à mobiliser l'ensemble des actions (respectivement 60 % et 36 %, contre 55 % et 33 % en 2010).



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

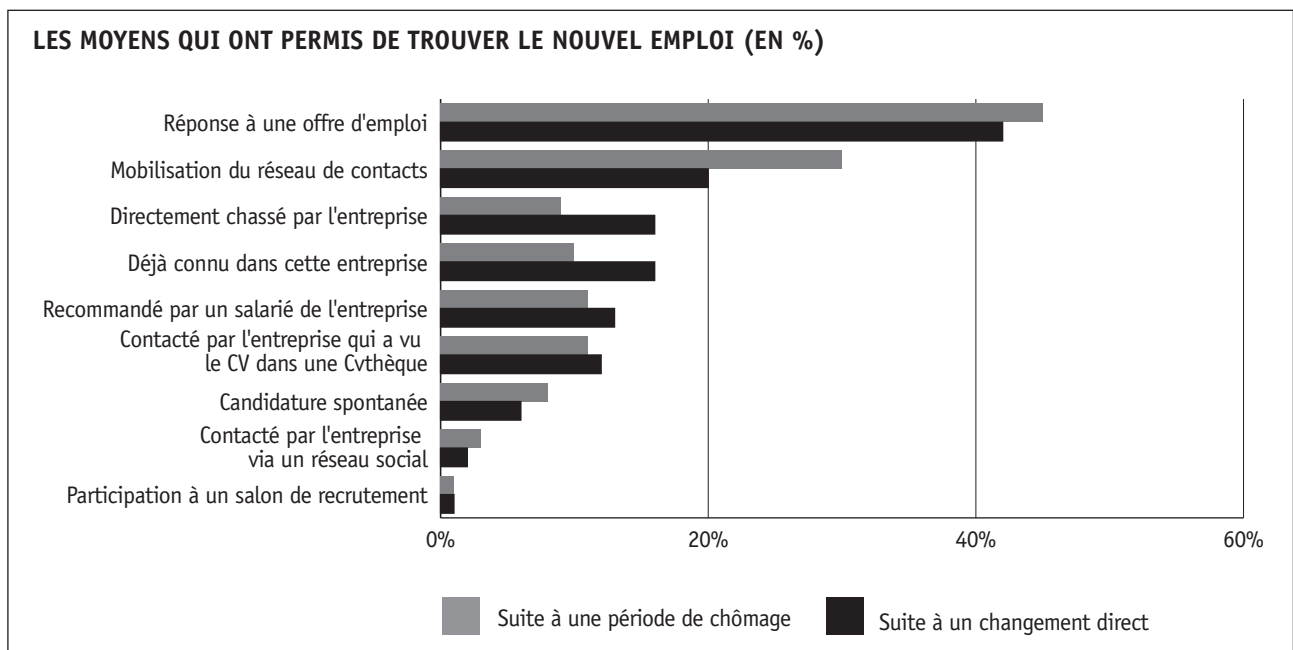
L'offre d'emploi vient en tête des moyens qui ont permis de changer d'entreprise

Aussi bien pour les cadres qui sont passés par une période de chômage que pour ceux qui ont changé directement d'entreprise, c'est tout d'abord la réponse à une offre d'emploi qui leur a permis de trouver un nouveau poste (respectivement pour 45 % et 42 % des cadres). Le réseau de contacts arrive en deuxième position, celui-ci ayant été plus souvent mobilisé avec succès par les cadres qui étaient au chômage (près d'un tiers contre deux cadres sur dix ayant changé directement d'entreprise).

La « chasse » par l'entreprise et le fait d'être déjà connu ou recommandé dans la nouvelle entreprise arrivent ensuite, favorisant plus souvent des cadres qui ont connu un changement direct que ceux qui étaient auparavant au chômage (16 % contre 9 % pour la « chasse » par l'entreprise et 16 % contre 10 % en ce qui concerne les cadres déjà connus dans l'entreprise).

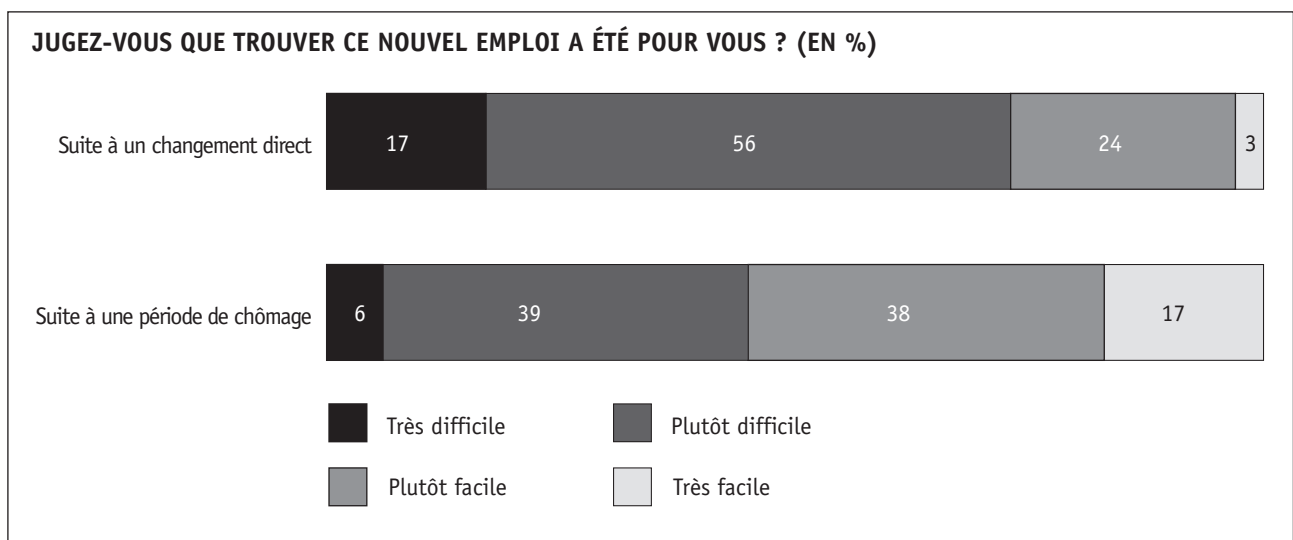
Quel que soit l'âge des cadres, la réponse à une offre d'emploi et la mobilisation du réseau de contacts restent les principaux moyens ayant permis de trouver le nouvel emploi. Parmi les cadres qui ont changé directement d'entreprise, la réponse à une offre d'emploi concerne près de la moitié des cadres entre 30 et 39 ans. Pour les cadres qui ont connu une période de chômage, c'est entre 35 et 44 ans qu'une offre d'emploi a le plus souvent débouché sur un nouveau contrat. La mobilisation du réseau de contacts est plus souvent suivie par une embauche à partir de 45 ans. Près du quart des cadres ayant changé directement d'entreprise dans cette tranche d'âge ont trouvé un nouvel emploi par ce moyen, contre un tiers pour ceux ayant connu une période de chômage entre les deux postes.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE



L'opinion des cadres sur la facilité à trouver un nouvel emploi est directement liée à la façon dont s'est déroulé le changement d'entreprise. Ainsi, les cadres qui ont changé directement d'entreprise pensent très majoritairement que ce changement a été facile (73 % très facile ou plutôt facile), contrairement aux cadres ayant connu une période de chômage, qui sont moins de la moitié à le penser (45 %).

Néanmoins, la part des cadres qui estiment que le changement d'entreprise a été facile diminue avec l'âge, quelles que soient les circonstances du changement. Les cadres qui ont changé directement d'entreprise sont 78 % à le penser en-dessous de 30 ans et ne sont plus que 69 % à 55 ans et plus. La différence est encore plus forte encore chez les cadres qui ont connu le chômage : de 59 % des cadres de moins de 30 ans à 34 % des cadres de 55 ans et plus.



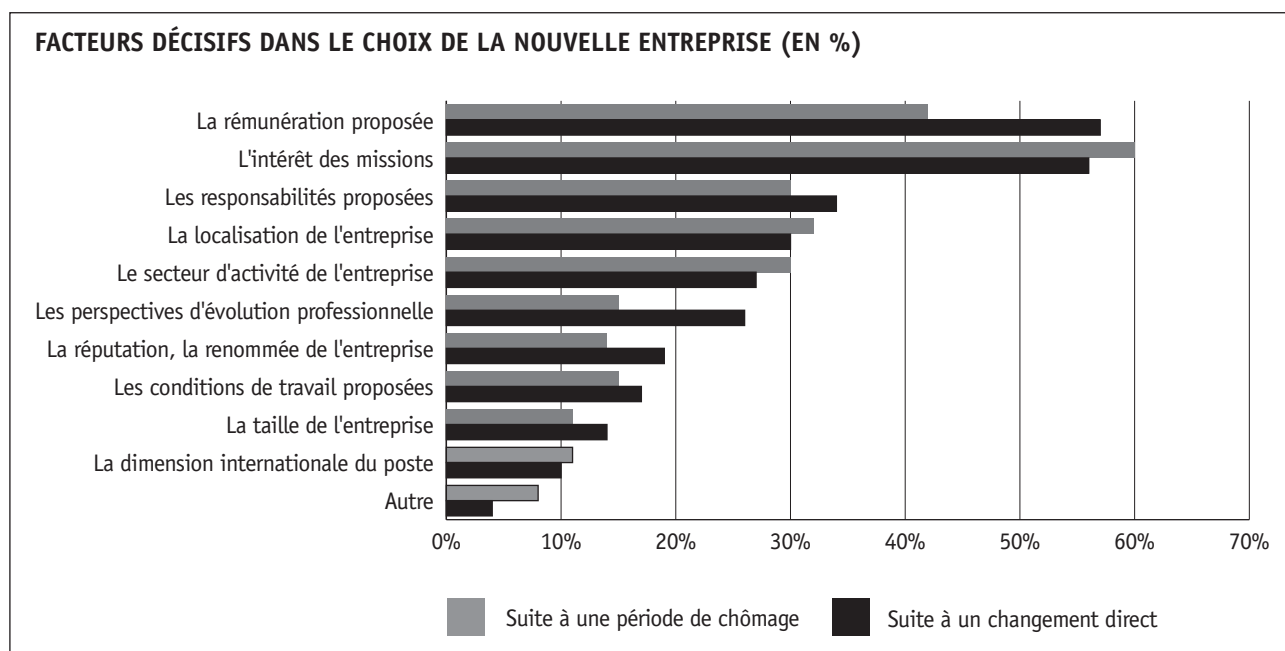
■ LES FACTEURS DÉCISIFS DANS LE CHOIX DE LA NOUVELLE ENTREPRISE

Le contenu du poste est la première motivation

Les cadres qui ont connu une mobilité externe, hormis 6 % qui disent ne pas avoir eu le choix de leur nouvel emploi, expliquent majoritairement leur décision par des facteurs liés au contenu du poste plutôt qu'à l'entreprise elle-même. Ils mettent en avant des motivations liées aux missions et aux responsabilités proposées, ainsi qu'à la rémunération. Les caractéristiques de l'entreprise sont un peu moins souvent citées par les cadres (localisation, secteur d'activité, taille et renommée de l'entreprise). Il existe cependant des différences dans les motivations des cadres selon la façon dont s'est effectué le changement d'entreprise.

La rémunération proposée et l'intérêt des missions sont les motifs les plus souvent mentionnés par les cadres qui ont changé directement d'entreprise (respectivement 57 % et 56 % des citations). L'écart est important avec les autres facteurs cités : 34 % expliquent leur choix par les responsabilités proposées dans le nouveau poste, 30 % par la localisation de l'entreprise, 27 % par le secteur d'activité de l'entreprise et 26 % par les perspectives d'évolution professionnelle.

Pour les cadres qui ont connu une période de chômage avant d'accéder au nouveau poste, les critères sont énoncés dans un ordre très proche de celui des cadres qui n'ont pas subi le chômage, exception faite des deux premiers motifs qui sont inversés. Ainsi, le facteur principal dans le choix de la nouvelle entreprise est l'intérêt des missions : il est cité par 60 % de ces cadres. La rémunération proposée occupe la deuxième place, citée par 42 % des cadres, alors qu'elle arrive en tête des facteurs de choix des cadres qui ont connu un changement « direct ». Trois autres facteurs sont mentionnés par environ un tiers des cadres : la localisation de l'entreprise, son secteur d'activité et les responsabilités proposées.



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

Les deux premiers facteurs du choix de la nouvelle entreprise sont les mêmes, quel que soit leur âge, chez les cadres qui ont changé directement d'entreprise : il s'agit de l'intérêt des missions et de la rémunération proposée, ces deux motifs étant cités la plupart du temps par plus de la moitié des cadres. La différence selon les âges tient au troisième facteur décisif cité : pour les cadres de moins de 35 ans, ce sont les perspectives d'évolution professionnelle qui ont influé sur leur choix pour un tiers d'entre eux.

Ce motif est remplacé chez les cadres de 35 ans et plus par les responsabilités proposées dans le nouveau poste (entre 36 % et 47 % des citations selon l'âge).

LES TROIS PREMIERS FACTEURS DÉCISIFS DANS LE CHOIX DE LA NOUVELLE ENTREPRISE POUR LES CADRES QUI ONT CHANGÉ DIRECTEMENT D'ENTREPRISE SELON L'ÂGE

	1 ^{er} facteur	2 ^e facteur	3 ^e facteur
Moins de 30 ans	L'intérêt des missions (68 %)	La rémunération proposée (59 %)	Les perspectives d'évolution professionnelle (32 %)
30-34 ans	La rémunération proposée (60 %)	L'intérêt des missions (54 %)	Les perspectives d'évolution professionnelle (34 %)
35-39 ans	La rémunération proposée (57 %)	L'intérêt des missions (51 %)	Les responsabilités proposées (38 %)
40-44 ans	La rémunération proposée (60 %)	L'intérêt des missions (52 %)	Les responsabilités proposées (40 %)
45-49 ans	La rémunération proposée (53 %)	L'intérêt des missions (49 %)	Les responsabilités proposées (47 %)
50-54 ans	L'intérêt des missions (56 %)	La rémunération proposée (42 %)	Les responsabilités proposées (36 %)
55 ans et plus	L'intérêt des missions (56 %)	L'intérêt des missions (55 %)	Les responsabilités proposées (38 %)

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

L'intérêt des missions et la rémunération proposée dans le nouveau poste sont également les premiers facteurs décisifs cités par les cadres qui ont connu une période de chômage, quel que soit leur âge. Néanmoins, contrairement aux cadres qui ont changé directement d'entreprise, c'est l'intérêt des missions qui figure toujours en tête de liste. Il est mentionné par plus de 7 cadres sur 10 de moins de 35 ans, puis par 53 % à 60 % des cadres à partir de 35 ans.

La troisième raison citée diffère d'une classe d'âge à l'autre : c'est le secteur d'activité de l'entreprise chez les cadres de moins de 30 ans, la localisation de l'entreprise entre 30 et 44 ans, puis les responsabilités proposées dans le nouveau poste à partir de 45 ans.

LES TROIS PREMIERS FACTEURS DÉCISIFS DANS LE CHOIX DE LA NOUVELLE ENTREPRISE POUR LES CADRES QUI ONT CONNU UNE PÉRIODE DE CHÔMAGE SELON L'ÂGE

	1 ^{er} facteur	2 ^e facteur	3 ^e facteur
Moins de 30 ans	L'intérêt des missions (74 %)	La rémunération proposée (47 %)	Le secteur d'activité de l'entreprise (38 %)
30-34 ans	L'intérêt des missions (72 %)	La rémunération proposée (46 %)	La localisation de l'entreprise (36 %)
35-39 ans	L'intérêt des missions (60 %)	La rémunération proposée (53 %)	La localisation de l'entreprise (37 %)
40-44 ans	L'intérêt des missions (57 %)	La rémunération proposée (44 %)	La localisation de l'entreprise (36 %)
45-49 ans	L'intérêt des missions (53 %)	La rémunération proposée (44 %)	Les responsabilités proposées (34 %)
50-54 ans	L'intérêt des missions (56 %)	Les responsabilités proposées / La localisation de l'entreprise (38 %)	La rémunération proposée (37 %)
55 ans et plus	L'intérêt des missions (58 %)	La rémunération / Les responsabilités proposées (32 %)	Le secteur d'activité de l'entreprise (31 %)

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LES CHANGEMENTS OBSERVÉS ENTRE LES DEUX POSTES

Le changement « direct » d'entreprise est plus souvent accompagné d'une promotion hiérarchique

Les responsabilités proposées dans le nouveau poste, qui interviennent de façon significative dans le choix que les cadres sont amenés à faire, sont dans certains cas apparentées à une promotion hiérarchique. Dans ce domaine, il existe une différence notable entre les cadres qui ont connu un changement « direct » et les autres. Ainsi, dans le cadre d'un changement « direct », près de la moitié des cadres déclare que le nouveau poste peut être assimilé à une promotion hiérarchique, tandis qu'un quart seulement des cadres qui sont passés par le chômage sont dans cette situation.

Même si le changement de poste n'implique pas le sentiment d'une promotion hiérarchique, il peut néanmoins y avoir un sentiment d'accroissement des responsabilités par rapport au poste précédemment occupé. C'est le cas pour 16 % des cadres qui ont changé directement d'entreprise et 18 % de ceux qui ont connu une période de chômage.

Mais là également, la situation est très différente entre les deux catégories de cadres mobiles en externe : ceux qui ont connu une période de chômage doivent plus souvent accepter un poste où leur périmètre de responsabilité se trouve réduit. Ainsi, 32 % de ces cadres subissent une perte de responsabilités dans leur nouvel emploi, contre seulement 15 % des cadres qui ont changé directement d'entreprise.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SELON LE SENTIMENT D'ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ LORS DU CHANGEMENT D'ENTREPRISE (EN %)

	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Ensemble
Avec promotion hiérarchique	47	25	38
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ ÉLARGI	16	18	17
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ CONSTANT	22	25	23
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ RÉDUIT	15	32	22
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

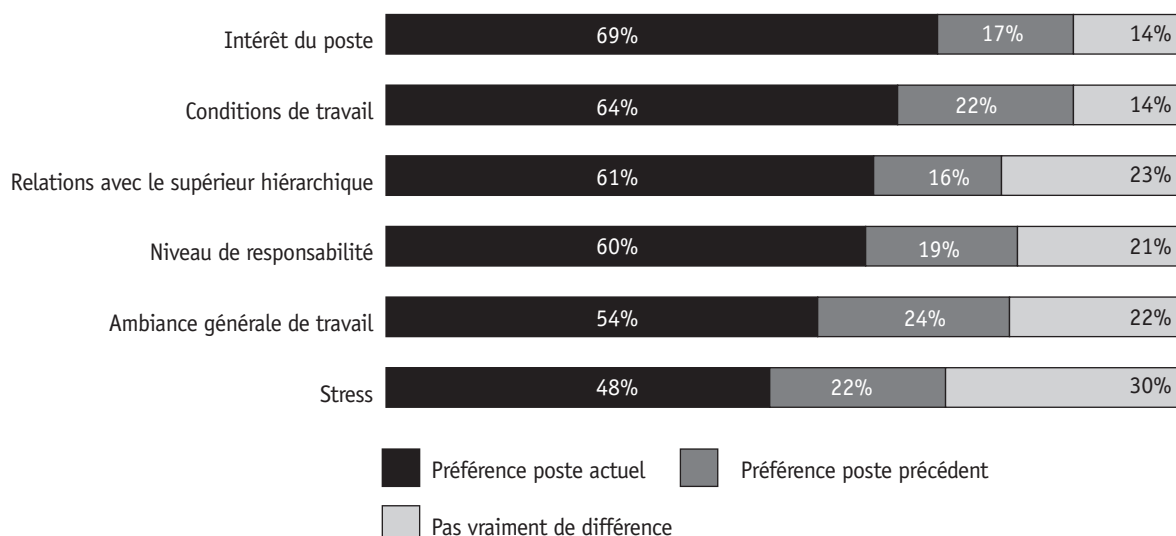
Les cadres qui ont changé directement d'entreprise ont une nette préférence pour leur nouveau poste

Pour les cadres qui ont changé directement d'entreprise, l'intérêt des missions proposées, qui a été un facteur déterminant dans leur choix, est également l'élément qui leur apporte le plus de satisfaction, puisque près de sept cadres sur dix disent préférer le poste actuel de ce point de vue. La comparaison entre les deux postes est également positive en ce qui concerne les conditions de travail (pour 64 % des cadres), les relations avec le supérieur hiérarchique (61 %) et l'ambiance générale (54 %).

Six cadres sur dix préfèrent leur nouveau poste quant au niveau des responsabilités. Pour une part importante de ces cadres, le changement « direct » a été accompagné d'un élargissement des responsabilités, voire d'un sentiment de promotion hiérarchique.

Par contre, le stress reste un élément très présent dans le nouveau poste, puisque trois cadres sur dix ne constatent pas vraiment de différence avec le poste précédent et deux cadres sur dix préféreraient le poste précédent.

COMPARAISON ENTRE LE POSTE PRÉCÉDENT ET LE POSTE ACTUEL (EN %) SUITE À UN CHANGEMENT DIRECT



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

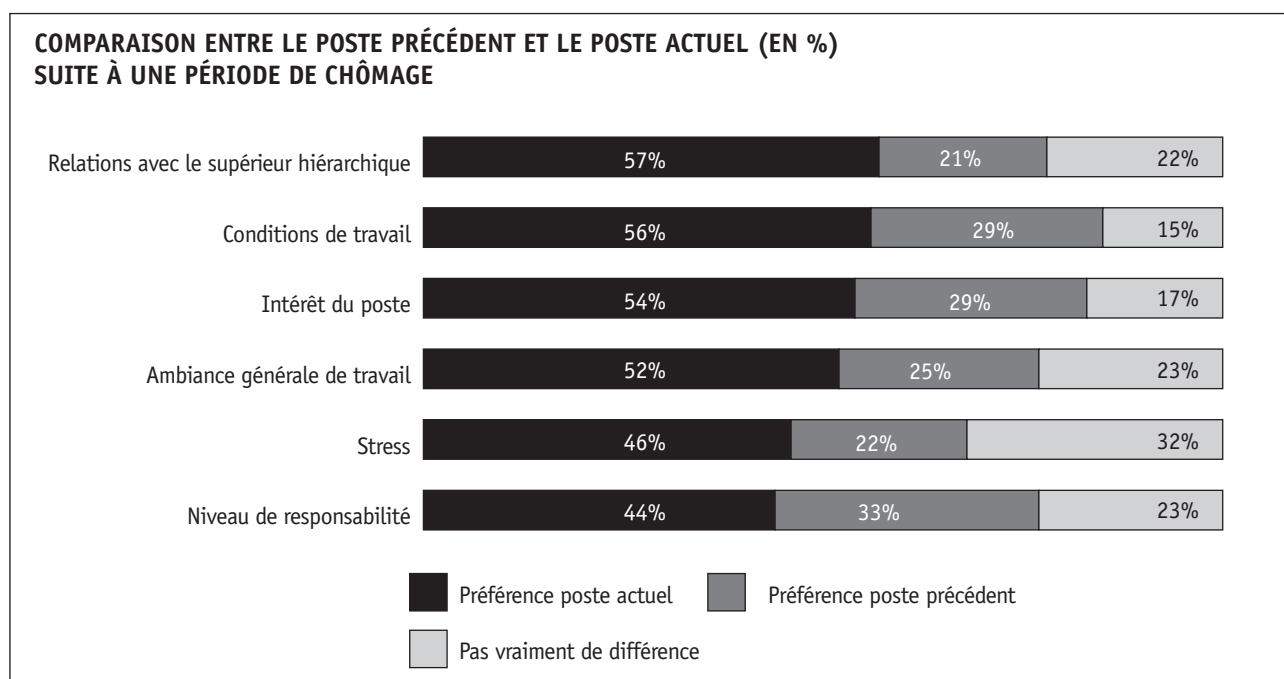
ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

Les cadres passés par une période de chômage préfèrent aussi leur nouveau poste, mais dans une moindre mesure

Pour les cadres qui ont connu une période de chômage, le regard porté sur les différents aspects du nouveau poste est globalement positif, quoique plus modérément que pour les cadres qui ont changé directement d'entreprise. Ils sont plus nombreux à préférer leur nouveau poste du point de vue des relations avec leur supérieur hiérarchique (57 %) et leurs nouvelles conditions de travail (56 %). L'intérêt des missions proposées, qui était aussi pour ces cadres le critère principal du choix du nouveau poste, semble finalement moins satisfaisant que prévu. En effet, un peu plus de la moitié des cadres préfèrent le nouveau poste de ce point de vue, quand près de trois cadres sur dix disent préférer le poste précédent.

Tout comme pour les cadres qui ont changé directement d'entreprise, le stress est un point noir à la comparaison entre le poste précédent et le poste actuel. Ainsi, plus de la moitié des cadres disent préférer leur poste précédent ou qu'il n'y a pas vraiment de différence.

Enfin, en ce qui concerne le niveau de responsabilités, l'appréciation de ces cadres est très mitigée : un tiers d'entre eux disent préférer le poste précédent. Pour une grande part de ces cadres, le changement ne s'est pas traduit par un élargissement des missions et a même été accompagné d'une perte de responsabilités.



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

La majorité des cadres qui ont changé directement d'entreprise voient leur rémunération augmenter

Du point de vue de l'évolution de la rémunération, le changement d'entreprise est nettement plus favorable pour les cadres qui changent directement d'entreprise. Ainsi, 63 % d'entre eux déclarent que leur rémunération a augmenté, contre seulement un tiers des cadres qui ont connu le chômage.

Néanmoins, la part des cadres qui mentionnent une augmentation est en progression par rapport à l'année 2010, quelles que soient les circonstances du changement : ils étaient respectivement 60 % et 30 %.

La part des cadres qui ont connu une période de chômage et dont la rémunération a diminué est restée quasiment identique par rapport à l'année précédente : 4 cadres sur 10.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ EXTERNE

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SELON L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION (EN %)

	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Ensemble
A augmenté	63	33	50
Est restée stable	22	27	24
A diminué	15	40	26
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

L'OPINION DES CADRES SUR LEUR CHANGEMENT D'ENTREPRISE

Des cadres recrutés en externe majoritairement satisfaits

Les cadres qui ont connu une mobilité externe en 2011 déclarent, globalement et dans une grande majorité, que leur changement d'entreprise est très satisfaisant ou satisfaisant. Cette satisfaction touche 85 % des cadres qui ont changé directement d'entreprise et 76 % de ceux qui ont connu une période de chômage.

Néanmoins, que le changement soit direct ou non, le degré de satisfaction affiché par les cadres diminue avec l'âge. Pour les cadres qui ont changé directement d'entreprise, ce sont 9 cadres sur 10 de moins de 30 ans qui se déclarent satisfaits et 8 cadres sur 10 après 55 ans. L'écart est nettement plus important pour les cadres qui ont connu une période de chômage : de 85 % des cadres de moins de 30 ans qui se déclarent satisfaits à 67 % des cadres de 55 ans et plus.

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN EXTERNE SELON LEUR NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU CHANGEMENT D'ENTREPRISE (EN %)

	Suite à un changement direct	Suite à une période de chômage	Ensemble
Très satisfaisant	38	26	33
Satisfaisant	47	50	48
Peu satisfaisant	12	17	14
Pas satisfaisant du tout	3	7	5
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Quelques exemples de parcours :

Changement direct d'entreprise

Un cadre, diplômé d'un MBA ESG, avec 13 ans d'expérience professionnelle, occupait un poste de Contrôleur de gestion dans le secteur de l'eau. Il a quitté l'entreprise à la fin d'un contrat à durée déterminée pour un poste d'Analyste financier dans le secteur de l'énergie. Il anime une équipe en permanence et son poste comporte une dimension internationale. Il a trouvé ce nouveau poste grâce à la mobilisation de son réseau de contacts.

Un ingénieur INSA, ayant 27 années d'expérience professionnelle, occupait un poste de Directeur d'usine dans une entreprise d'équipements industriels. Il avait des responsabilités hiérarchiques, budgétaires et de réalisation d'un chiffre d'affaires. Afin d'augmenter son niveau de rémunération, il a démissionné pour un poste de Project manager dans une entreprise de Conseil. Il anime une équipe dans le cadre de projets, dans un poste à dimension internationale. Il a trouvé ce nouvel emploi après avoir déposé son CV dans une CVthèque.

Changement d'entreprise après une période de chômage

Ce cadre de 43 ans, après 7 ans d'expérience professionnelle, est devenu Ingénieur CNAM en informatique. En 2011, il a quitté une SSII au sein de laquelle il occupait un poste d'Ingénieur études, suite à une rupture conventionnelle ; sa période de chômage a duré moins de 3 mois. Il occupe désormais un poste de Chef de projets MOA dans une nouvelle SSII qui l'a contacté après avoir vu son CV dans une CVthèque. Sa mission actuelle concerne un établissement du secteur de la santé et il anime une équipe dans le cadre des projets dont il a la responsabilité.

Une femme titulaire d'un Doctorat en mécanique, dotée d'une d'expérience professionnelle de 11 ans, occupait un poste d'Ingénieur recherche dans le secteur nucléaire. Elle animait une équipe en permanence, sans responsabilité hiérarchique et avait la responsabilité d'un budget, dans un poste à dimension internationale. A la fin de son contrat à durée déterminée, elle a connu une période de chômage de plus d'un an. Grâce à la mobilisation de son réseau de contacts, elle a trouvé un poste de Formatrice, responsable de section dans le secteur de la Formation en alternance. Dans ce nouveau poste en CDD, elle anime également une équipe en permanence, mais elle a le sentiment que son périmètre de responsabilité s'est réduit.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

En 2011, la part des cadres ayant changé de poste dans la même entreprise est restée au même niveau que les précédentes années : 8%. Dans cette partie, la notion de mobilité interne se limite stricto sensu au changement de poste.

Les circonstances du changement de poste ont une influence très nette sur le type d'emploi obtenu et sur l'opinion des cadres sur leur mobilité.

LES CIRCONSTANCES DU CHANGEMENT DE POSTE

En 2011, six cadres mobiles en interne sur dix ont connu un changement volontaire et quatre sur dix un changement imposé par l'entreprise.

A noter que la part des cadres dont le changement a été volontaire a augmenté en 2011.

Rappelons que le changement de poste peut intervenir de différentes manières. Initié par le cadre, il peut s'inscrire dans une démarche de veille ou de recherche active des opportunités proposées dans l'entreprise. Il peut également résulter d'une décision de l'entreprise, notamment dans le cadre de restructurations ou de réorganisations.

Les changements de poste imposés interviennent fréquemment dans le cadre d'une restructuration ou d'une réorganisation de l'entreprise

Parmi les cadres dont la mobilité a été imposée par l'entreprise, six sur dix déclarent que leur changement de poste est consécutif à une restructuration ou une réorganisation de leur entreprise. Les cadres qui ont connu un changement volontaire sont deux fois moins nombreux, en proportion, dans ce cas.

CE CHANGEMENT DE POSTE EST-IL CONSÉCUTIF À UNE RESTRUCTURATION / RÉORGANISATION DANS VOTRE ENTREPRISE ? (EN %)

	Changement volontaire	Changement imposé par l'entreprise	Ensemble
Restructuration / réorganisation de l'entreprise	31	62	43
Pas de restructuration / réorganisation de l'entreprise	69	38	57
Total	100	100	100

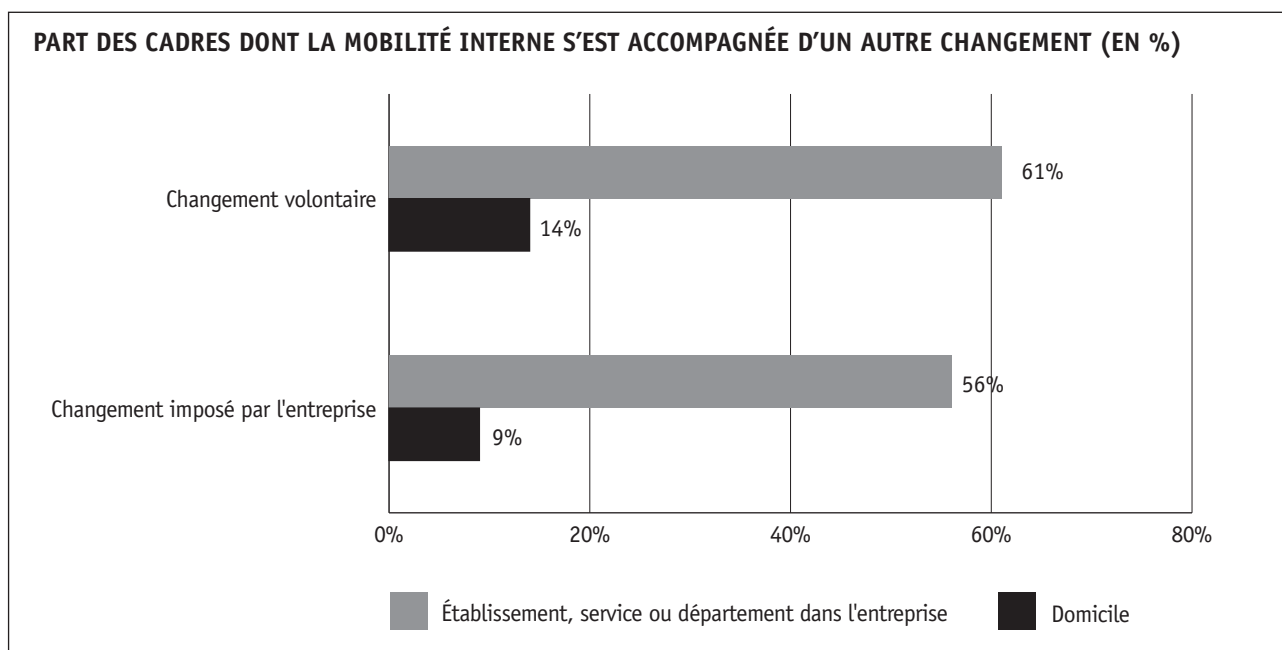
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Dans la majorité des cas, le changement de poste s'accompagne d'un changement d'établissement, de service ou de département

Globalement, près de six cadres sur dix ayant effectué une mobilité interne en 2011 ont connu dans le même temps d'autres changements tels que le changement d'établissement, de service ou de département dans leur entreprise.

Par ailleurs, le changement de poste en interne s'accompagne dans un cas sur dix d'un changement de domicile pour le cadre. Et dans ce cas, la moitié des déménagements se fait d'une région à une autre et un tiers dans un autre pays.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Un cadre mobile en interne sur deux a fait acte de candidature

Au global, 46% des cadres mobiles en interne ont déposé leur candidature avant d'être finalement retenus sur le poste qu'ils occupent : 21 % via une procédure officielle de l'entreprise, 25 % de façon informelle.

Cette part est logiquement plus élevée parmi les cadres qui ont changé volontairement de poste (six sur dix). Néanmoins, parmi les cadres dont le changement a été imposé par l'entreprise, un sur quatre a fait acte de candidature (8% via une procédure officielle et 16% de façon informelle).

Les modalités de changement de poste varient selon la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les PME (moins de 500 salariés), un changement de poste sur huit donne lieu à une candidature officielle. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, c'est le cas d'un changement de poste sur quatre.

CANDIDATURE AU POSTE SELON LES CIRCONSTANCES DU CHANGEMENT (EN %)

	Changeement volontaire	Changeement imposé par l'entreprise	Ensemble
Oui via une procédure officielle de l'entreprise	29	8	21
Oui de façon informelle	31	16	25
Non, cela a été directement proposé	40	76	54
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES MOBILES EN INTERNE

La mobilité interne volontaire est favorable aux jeunes cadres

Les cadres de moins de 40 ans représentent ainsi près de 60 % des cadres ayant changé volontairement de poste dans leur entreprise, alors que cette tranche d'âge représente 40% de la population des cadres en emploi³.

Pour les cadres qui se sont vus imposer leur mobilité interne, la répartition par âge est proche de celle des cadres qui sont restés au même poste dans leur entreprise.

RÉPARTITION DES CADRES RECRUTÉS EN INTERNE SELON L'ÂGE (EN %)

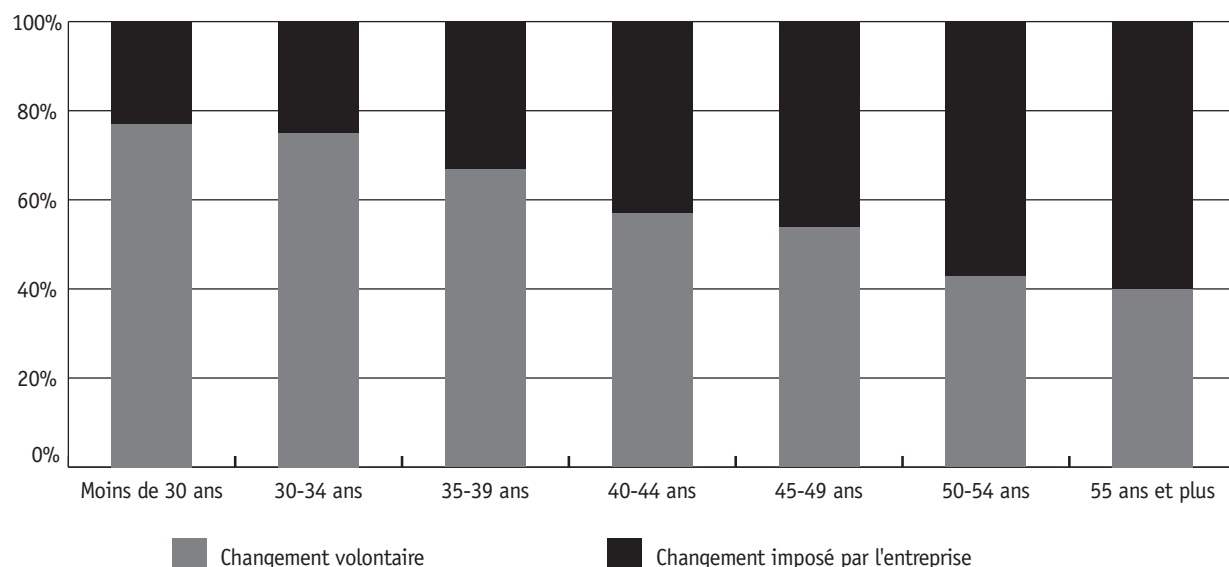
	Changement volontaire	Changement imposé par l'entreprise	Cadres non mobiles
Moins de 30 ans	17	8	9
30-34 ans	21	11	12
35-39 ans	21	16	16
40-44 ans	14	16	16
45-49 ans	12	17	16
50-54 ans	8	16	14
55 ans et +	7	16	16
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Aussi, la proportion de cadres ayant volontairement changé de poste en interne diminue avec l'âge. Elle passe de sept cadres sur dix pour les moins de 40 ans à six sur dix pour ceux âgés de 40 à 50 ans puis à cinq sur dix pour les plus de 50 ans.

Par rapport à l'année 2010, la part des cadres ayant changé volontairement d'entreprise est légèrement plus élevée en 2011. Seuls les cadres de plus de 55 ans voient cette part diminuer en un an.

CIRCONSTANCES DE LA MOBILITÉ INTERNE SELON L'ÂGE (EN %)



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

3. Source : Cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis)

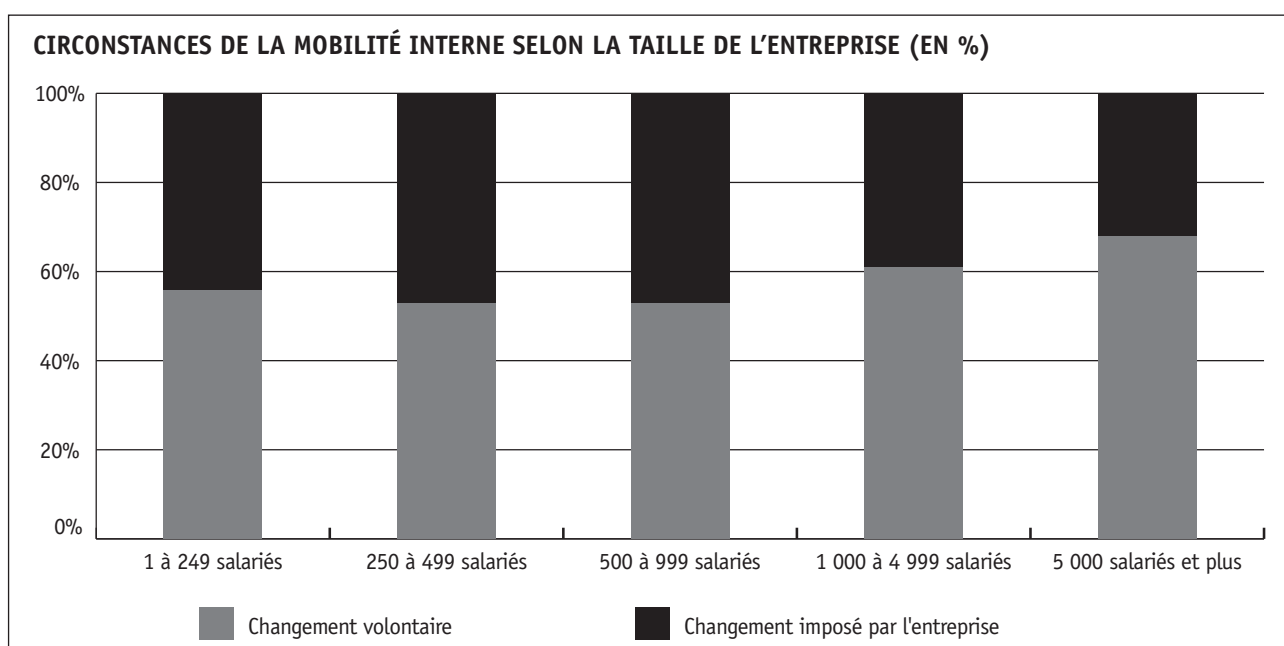
ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

Plus de mobilités internes choisies dans les grandes entreprises

Parmi ceux qui ont changé de poste, six cadres sur dix travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 salariés, contre seulement quatre sur dix pour l'ensemble des cadres en poste.

C'est aussi dans ces entreprises que la part des mobilités internes choisies est la plus importante (61% dans les entreprises de 1 000 à 5 000 salariés et 68% dans celles de plus de 5 000 salariés).

Ainsi, non seulement les mobilités internes sont plus fréquentes dans les grandes entreprises, mais elles sont également plus souvent volontaires. La taille de l'entreprise représente de fait le critère le plus favorable à l'évolution professionnelle des cadres dans leur entreprise.



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

■ COMPARAISON ENTRE LE POSTE PRÉCÉDENT ET LE POSTE ACTUEL

La mobilité volontaire est largement favorable à l'évolution des responsabilités

Parmi les cadres ayant changé volontairement de poste dans leur entreprise, 44% ont bénéficié d'une promotion hiérarchique et 29 %, bien que non promus, estiment que leur périmètre de responsabilité s'est élargi.

La situation est nettement moins favorable pour les cadres dont la mobilité a été imposée. Ils sont ainsi moins nombreux, en proportion, à avoir bénéficié d'une promotion hiérarchique (un cadre sur quatre) et à considérer que leur périmètre de responsabilité s'est élargi.

A noter que les mobilités qui se traduisent par des pertes de responsabilité ne sont pas rares. C'est le cas pour 8 % des cadres qui ont changé volontairement de poste dans leur entreprise et de plus du tiers des cadres dont la mobilité a été imposée.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

RÉPARTITION DES CADRES MOBILES EN INTERNE SELON LE SENTIMENT D'ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ LORS DU CHANGEMENT DE POSTE (EN %)

	Changement volontaire	Changement imposé par l'entreprise	Ensemble
Avec promotion hiérarchique	44	25	37
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ ÉLARGI	30	20	25
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ CONSTANT	18	21	20
PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ RÉDUIT	8	34	18
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

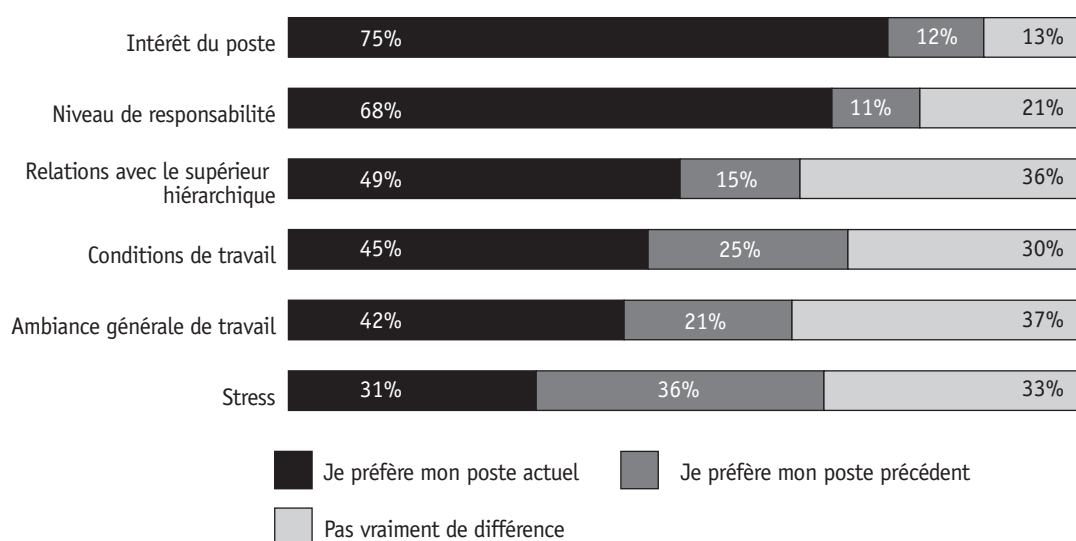
La préférence pour le nouveau poste est très nette pour les cadres qui ont changé volontairement

La comparaison entre les deux postes lors d'une mobilité interne a été faite sur six critères liés au contenu de poste, à l'environnement et aux conditions de travail.

Ainsi, les cadres qui ont changé volontairement de poste dans leur entreprise préfèrent majoritairement l'intérêt du poste (75%) et le niveau de responsabilité (68%) dans leur nouveau poste. Ceci est lié au fait qu'ils sont nombreux à avoir vu leurs responsabilités augmenter : 44% sont responsables hiérarchiques et 45% gèrent un budget dans leur nouveau poste contre respectivement 32% et 35% dans leur poste précédent.

Ensuite, toujours dans cette catégorie de cadres, la moitié affirme que les relations avec leur supérieur hiérarchique sont meilleures dans leur nouveau poste. Ils sont 51% à penser ainsi quand ils ont changé de service et 46% quand ils n'ont pas changé de service. Le constat est identique en ce qui concerne les conditions de travail et l'ambiance générale de travail : 48% des cadres ayant changé de service lors d'une mobilité volontaire préfèrent les conditions de travail dans leur nouveau poste et 44% l'ambiance de travail contre respectivement 41% et 38% lorsque les cadres sont restés dans le même service.

COMPARAISON ENTRE LE POSTE PRÉCÉDENT ET LE POSTE ACTUEL (EN %) CHANGEMENT VOLONTAIRE



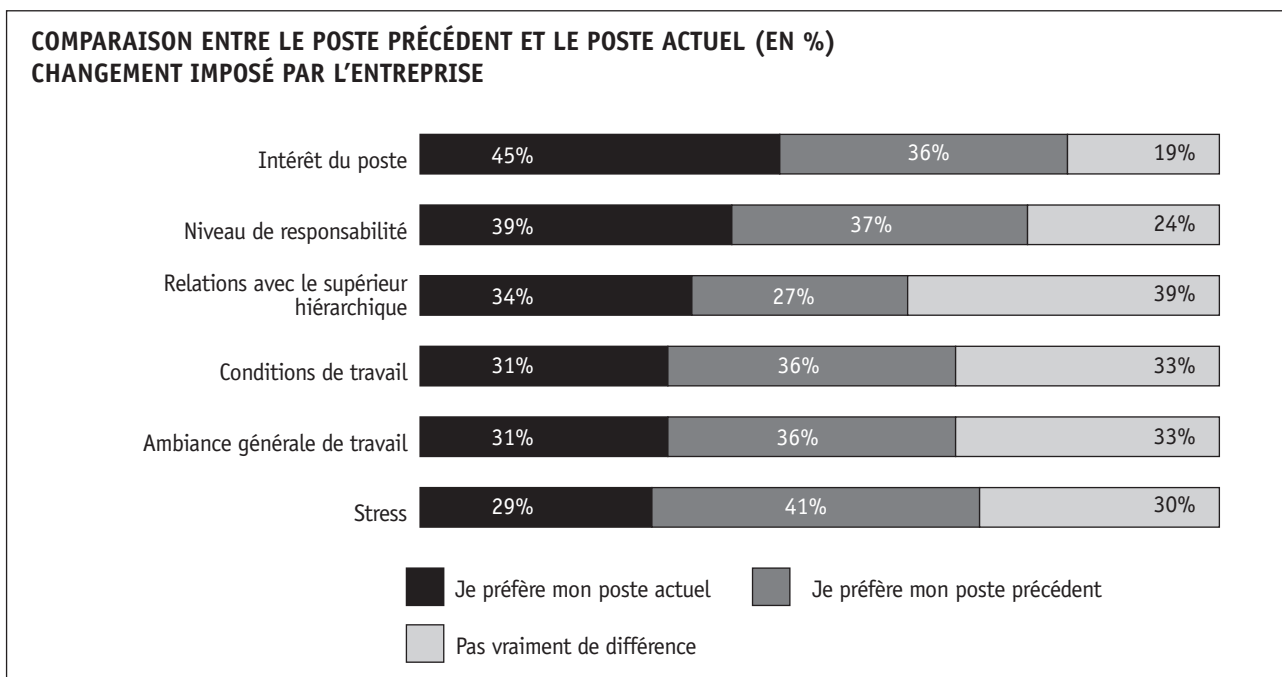
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

Pour les cadres dont la mobilité a été imposée, la comparaison entre le nouveau et l'ancien poste est nettement moins favorable

Ainsi, concernant le contenu du poste, les appréciations sont mitigées. Seuls 45 % déclarent préférer leur nouveau poste pour l'intérêt des missions et 39 % pour le niveau de responsabilité. Concernant l'environnement ou

les conditions de travail, ces cadres sont en proportion plus nombreux à préférer leur ancien poste. Seule la relation avec leur responsable hiérarchique fait exception. En effet, parmi les cadres ayant eu un changement de poste imposé par l'entreprise, 27% déclarent préférer les rapports avec leur responsable hiérarchique dans leur poste précédent et 34% dans leur nouveau poste.



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Quelles que soient les circonstances du changement de poste, quatre cadres sur dix estiment qu'ils préféreraient leur poste précédent du point de vue du stress. Pour ceux qui ont changé volontairement de poste, cela peut s'expliquer par un niveau de responsabilité plus important dans leur nouveau poste. D'ailleurs, concernant le stress, les actuels responsables hiérarchiques sont 45 % à déclarer qu'ils préféreraient leur poste précédent alors que les cadres qui n'ont aucune responsabilité d'équipe ou de projet sont seulement 25% de cet avis.

En ce qui concerne les cadres ayant subi une mobilité interne, le stress dans leur nouveau poste est davantage lié aux circonstances du changement de poste et à l'environnement de travail. Ainsi, ces cadres sont plus nombreux à ressentir davantage de stress dans leur nouveau poste dès lors qu'ils ont connu une réorganisation ou une restructuration. De même, la moitié d'entre eux ont aussi ce sentiment lorsqu'ils travaillent dans une entreprise en difficulté financière.

La mobilité interne est favorable à l'évolution de la rémunération

Les trois quart des cadres ont vu leur rémunération progresser au cours de l'année. Pour les cadres dont le changement a été imposé par l'entreprise, la moitié a enregistré une évolution favorable de la rémunération, une proportion très proche de celle des cadres qui sont restés au même poste dans leur entreprise.

ZOOM SUR LA MOBILITÉ INTERNE

RÉPARTITION DES CADRES MOBILES EN INTERNE SELON L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION (EN %)

	Changement volontaire	Changement imposé par l'entreprise	Cadres non mobiles
A augmenté	74	51	48
Est restée stable	22	39	45
A diminué	4	10	7
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

L'OPINION DES CADRES SUR LEUR CHANGEMENT DE POSTE

Les trois quarts des cadres sont satisfaits de leur mobilité interne

Au global, 74% des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise en 2011 affirment être satisfaits de cette mobilité. Ce sentiment est nettement plus prononcé chez les cadres qui ont voulu ce changement : 86 % sont satisfaits ou très satisfaits, contre 55 % chez les cadres dont la mobilité a été imposée.

L'opinion globale des cadres sur leur mobilité est conforme à celle qu'ils expriment quand ils comparent leur poste actuel et leur poste précédent : très favorable quand la mobilité est choisie et nettement plus mitigée quand elle est subie.

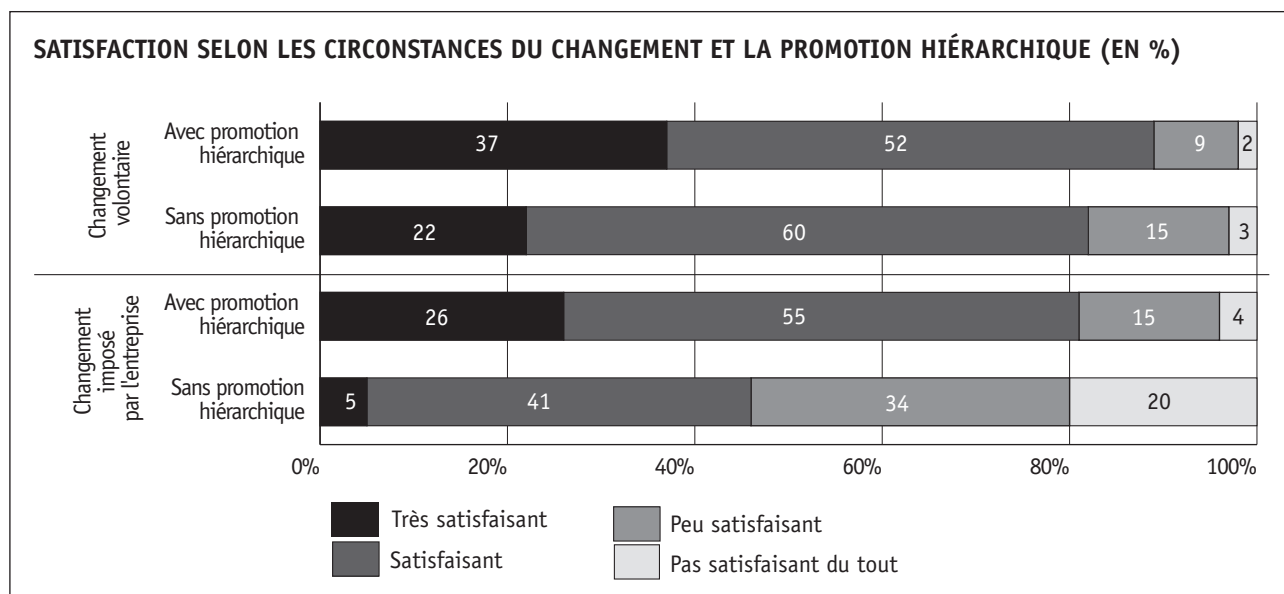
RÉPARTITION DES CADRES MOBILES EN INTERNE SELON LEUR NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU CHANGEMENT DE POSTE (EN %)

	Changement volontaire	Changement imposé par l'entreprise	Ensemble
Très satisfaisant	29	10	22
Satisfaisant	57	44	51
Peu satisfaisant	12	30	19
Pas satisfaisant du tout	2	16	8
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Le clivage entre les cadres mobiles « volontaires » et les mobiles « non volontaires » doit cependant être relativisé. Ainsi, le niveau de satisfaction est quasiment identique entre les cadres ayant changé volontairement de poste sans avoir été promus et les cadres dont le nouveau poste était imposé par l'entreprise, mais avec malgré tout une promotion hiérarchique à la clé. Dans ces deux situations, huit cadres sur dix sont satisfaits ou très satisfaits de leur changement de poste, avec néanmoins une part légèrement plus importante de « très satisfaits » chez les nouveaux promus (26%).

Enfin, les cadres qui n'ont pas eu de promotion lors d'un changement de poste imposé sont, de loin, les moins satisfaits. Ils sont même une légère majorité à ne pas être satisfaits (34% peu satisfaits et 20% pas satisfaits du tout).



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Quelques exemples de parcours :

Changement volontaire

Un cadre de 28 ans, diplômé d'un Master de communication des entreprises, est passé d'un poste de chargé de communication à un poste de chef de projet marketing au sein d'une entreprise de plus de 1 000 salariés, spécialisée dans la gestion documentaire. Ce changement lui a permis de signer un contrat à durée indéterminée. Et dans son nouveau poste, il gère désormais un budget et a aussi des activités internationales (liens avec des filiales / des fournisseurs / des clients à l'étranger).

Un ingénieur forestier, avec 8 ans d'expérience, a quitté un poste de conducteur des travaux pour s'orienter vers un poste de Chargé d'affaires dans une entreprise de construction. Ce cadre a ainsi connu un changement de fonction : de cadres de chantiers, il est devenu commercial. Ces responsabilités, en revanche, sont similaires. Il est toujours responsable hiérarchique et gère un chiffre d'affaires.

Changement imposé par l'entreprise

Une cadre de 42 ans, titulaire d'un doctorat en acoustique, occupait un poste de responsable acoustique avant de devenir en 2011 chef de projet. Tout comme pour son poste précédent, elle gère un budget et maintenant anime une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps. De plus, elle exerce dans une entreprise spécialisée dans la transformation de pièces textiles pour le secteur automobile qui actuellement connaît des difficultés économiques.

Diplômé d'un bac +2 spécialisé en bases de données, ce cadre de 52 ans est passé de consultant à ingénieur de production informatique au sein d'une SSII. Dans ces deux postes, il anime une équipe sur des projets dont il est responsable et mène des activités à dimension internationale. Néanmoins, il est peu satisfait de son changement de poste et bien que son entreprise soit en développement économique, il envisage d'en changer car il considère que « les salaires sont plus attractifs ailleurs ».

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

Le passage de l'emploi au chômage constitue une autre forme de mobilité externe. Fin 2011, 257 600 cadres étaient inscrits à Pôle emploi (catégories A, B, C), soit 6 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi.

A la même date, 139 000 chômeurs cadres étaient indemnisés au titre du Régime d'Assurance Chômage et de la Solidarité (5,5 % des chômeurs indemnisés).

LES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES SANS EMPLOI

Les cadres sans emploi⁴ travaillaient fréquemment dans des petites entreprises

La taille de la dernière entreprise n'est pas anodine. En effet, les cadres sans emploi ont, en proportion, plus souvent perdu leur poste alors qu'ils appartenaient à une petite entreprise : près de 4 cadres sans emploi sur 10 travaillaient dans une structure de moins de 100 salariés (27% des cadres en poste sont dans une PME de moins de 100 salariés).

Parallèlement, le fait d'appartenir à une grande entreprise ou à un grand groupe semble, dans une certaine mesure, constituer « un filet protecteur » : moins de trois cadres sans activité sur dix, travaillaient dans une entreprise de plus de 1 000 salariés avant de perdre leur emploi (quatre cadres en poste sur dix sont dans une grande entreprise).

RÉPARTITION DES CADRES SANS EMPLOI SELON LA TAILLE DE LEUR DERNIÈRE ENTREPRISE (EN %)

	Sans emploi	En emploi
Moins de 100 salariés	39	27
100 à 249 salariés	13	13
250 à 499 salariés	11	10
500 à 999 salariés	9	10
Plus de 1 000 salariés	28	40
Ensemble	100	100

Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

Les cadres sans emploi étaient plus souvent en poste dans le secteur du commerce

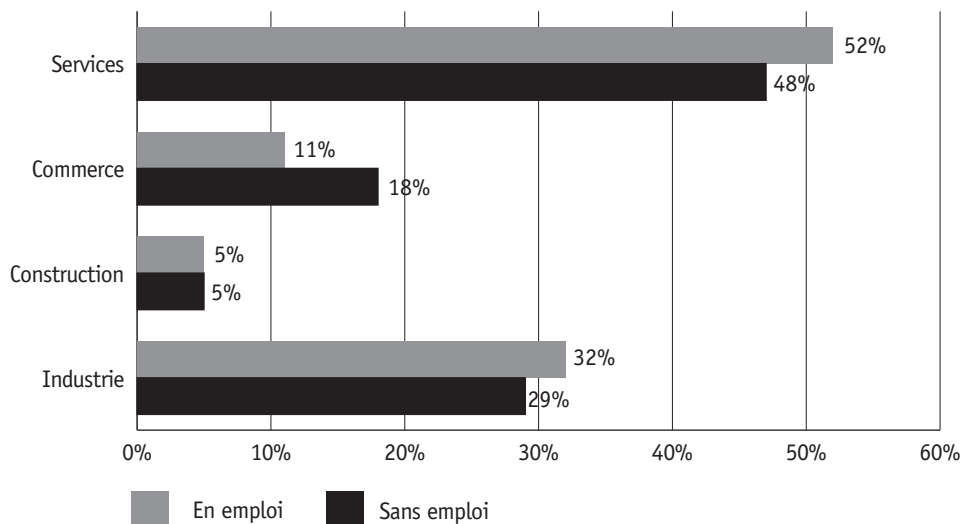
La répartition sectorielle des cadres en poste et celle des cadres sans emploi dans leur dernière entreprise diffèrent sur certains aspects. En effet, près de deux cadres sans emploi sur dix appartenaient à une entreprise du secteur du Commerce contre 11% des cadres en poste.

Parallèlement ces derniers sont, en proportion, plus nombreux à travailler dans le secteur des Services et dans l'Industrie que les cadres sans emploi dans leur dernier poste.

4. Nous considérons les cadres sans emploi en 2011 qui occupaient un poste de cadre dans leur dernier emploi et qui n'avaient pas retrouvé de poste au moment de l'enquête.

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

RÉPARTITION DES CADRES SANS EMPLOI SELON LE SECTEUR DE LEUR DERNIÈRE ENTREPRISE ET DES CADRES EN POSTE (%)



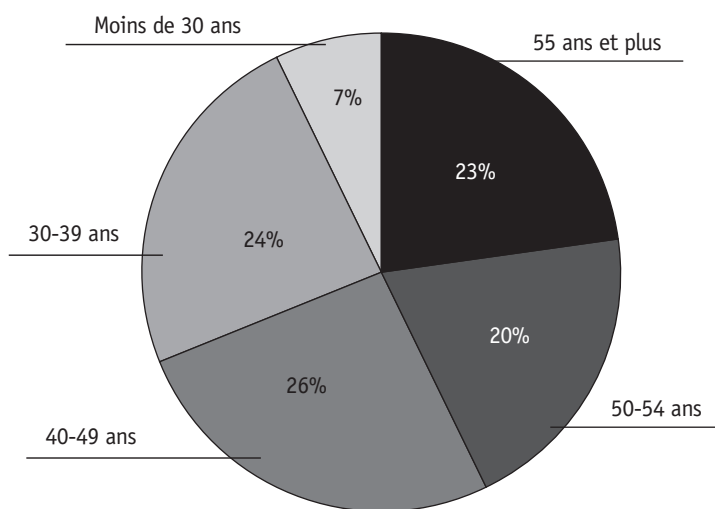
Base : cadres sans emploi en 2011 et ensemble des cadres en poste
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

Le chômage touche plus particulièrement les cadres seniors et expérimentés

65% des cadres sans emploi sont des hommes soit une part équivalente à leur poids dans la population cadre.

Le chômage concerne plus particulièrement les cadres les plus âgés : 43% des cadres sans emploi ont plus de 50 ans alors qu'ils représentent 28% des cadres en poste. Les jeunes cadres sont un peu moins touchés : 7% des cadres sans emploi ont moins de 30 ans ; ils représentent 11% des cadres en poste.

RÉPARTITION DES CADRES SANS EMPLOI SELON LEUR ÂGE

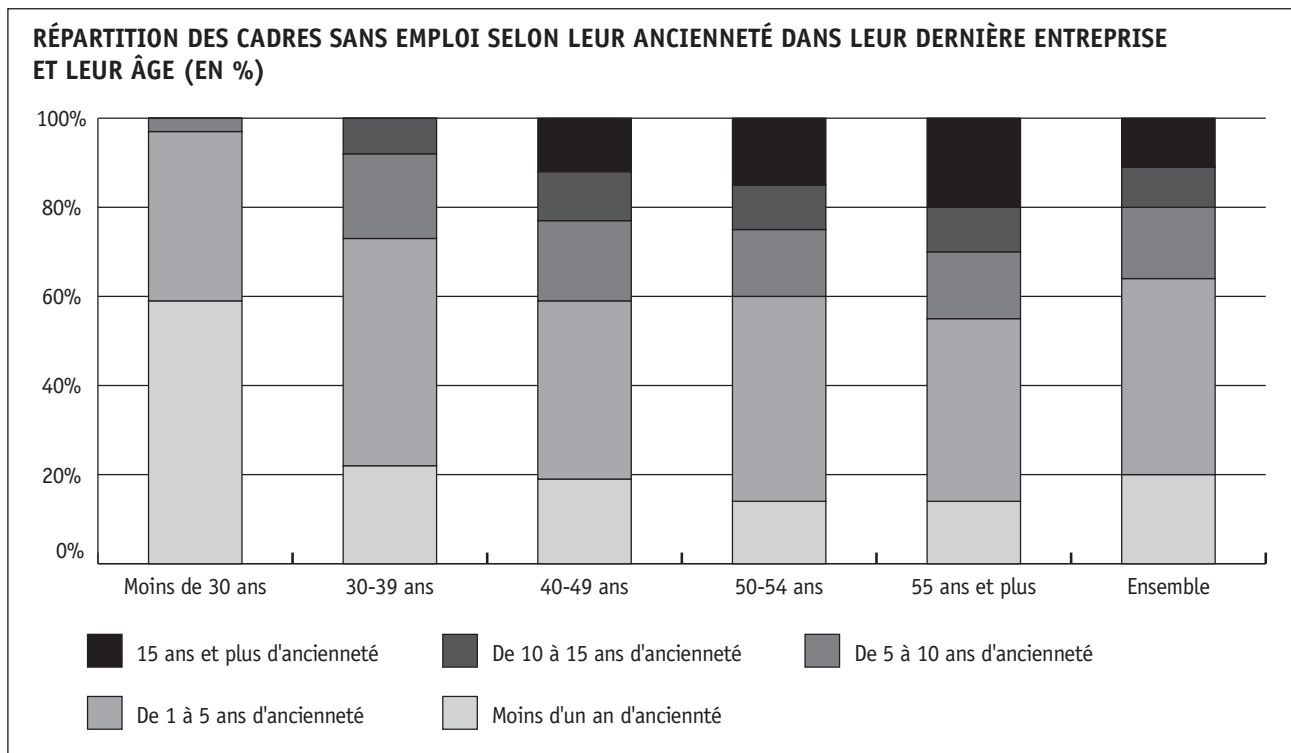


Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

Les deux tiers des cadres sans emploi sont restés moins de cinq ans dans leur dernière entreprise. L'ancienneté est fortement corrélée à l'âge.

Plus l'âge est élevé et plus l'ancienneté est importante : 30% des cadres de plus de 55 ans pouvaient se prévaloir de plus de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise avant de perdre leur poste, contre 24% des cadres sans emploi quadragénaires et 8% des trentenaires.



Base : cadres sans emploi en 2011
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

Près de trois cadres sans emploi sur dix occupaient un poste dans la fonction Commercial/marketing contre 19% des cadres en poste. En lien avec une moyenne d'âge plus élevée, les cadres sans emploi étaient, en proportion, nettement moins nombreux à occuper un poste dans les fonctions Etudes – R&D et Informatique qui sont traditionnellement les principales fonctions d'entrée pour les jeunes cadres fraîchement diplômés.

De la même manière, ils étaient plus souvent concernés par des postes à hautes responsabilités : 5% des cadres sans emploi occupaient un poste de direction d'entreprise (contre 2% des cadres en poste).

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

RÉPARTITION DES CADRES SANS EMPLOI ET DES CADRES EN POSTE SELON LA FONCTION QU'ILS OCCUPAIENT DANS LEUR DERNIÈRE ENTREPRISE (EN %)

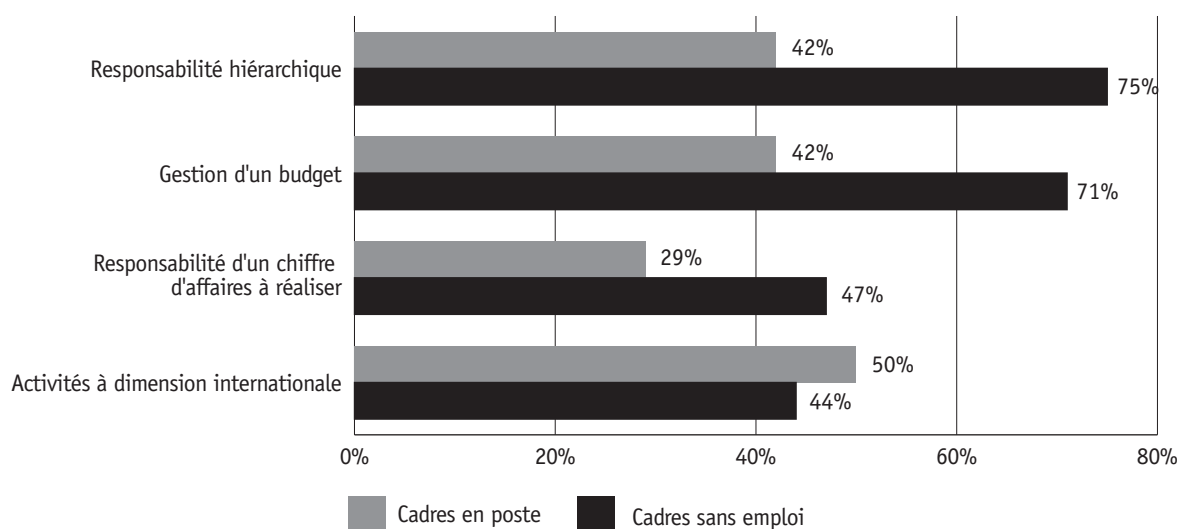
	Sans emploi	En emploi
Commercial, marketing	29	19
Communication, création	5	2
Direction d'entreprise	5	2
Etudes, R&D	7	14
Gestion, finance, administration	15	16
Informatique	9	17
Production industrielle	7	5
Ressources humaines	9	8
Santé, social, culture	1	2
Services techniques	13	15
Total	100	100

Base : cadres sans emploi en 2011 et ensemble des cadres en poste en 2011
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

En lien avec une structure par âge plus élevée, les trois quart des cadres ayant perdu leur emploi exerçaient, bien plus souvent que les cadres en poste, des responsabilités hiérarchiques. Ils avaient également plus souvent des responsabilités budgétaires : 71% des cadres sans emploi avaient en charge la gestion d'un budget, contre 42% des cadres en poste.

Enfin, près de la moitié des cadres sans emploi avaient la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser, une proportion qui s'explique par le poids relativement important des commerciaux dans cette population.

NIVEAU DE RESPONSABILITÉS DES CADRES SANS EMPLOI ET DES CADRES EN POSTE DANS LE DERNIER POSTE OCCUPÉ (EN%)



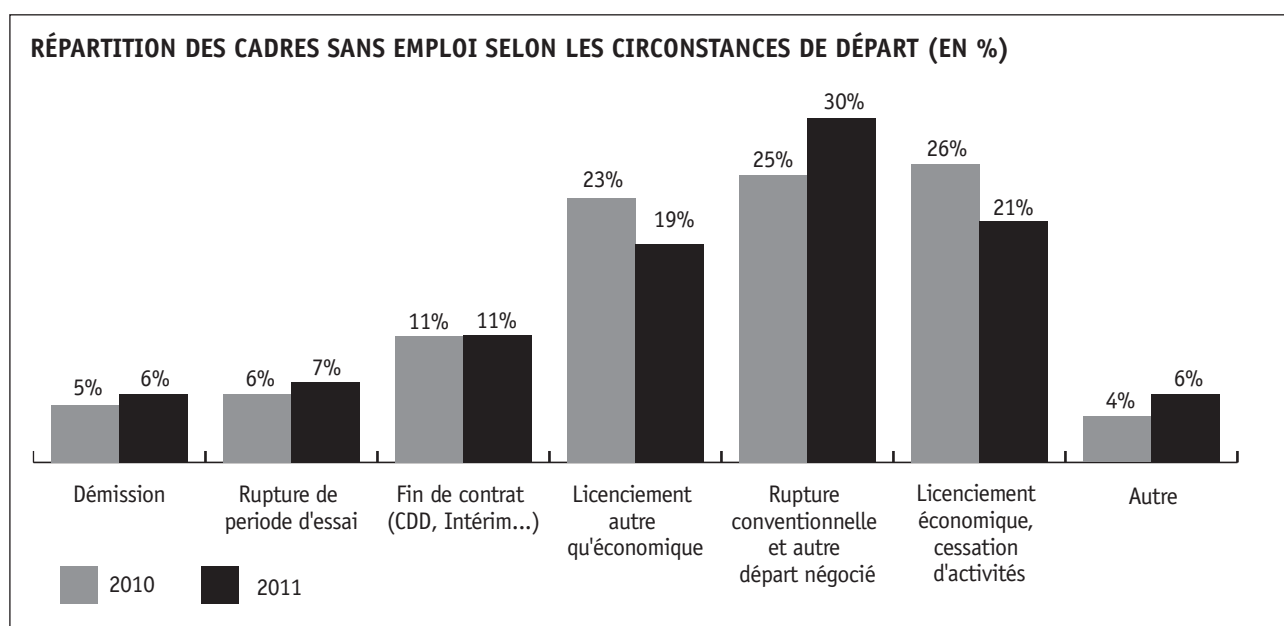
Base : cadres sans emploi en 2011 et ensemble des cadres en poste en 2011
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

LES CIRCONSTANCES DU DÉPART DE L'ENTREPRISE

Le licenciement est la première cause de départ

Près de trois cadres sur dix sans emploi ont quitté leur dernier poste en négociant leur départ via une rupture conventionnelle. Instaurée en juin 2008 par la loi portant sur « la modernisation du marché du travail », cette modalité de départ⁵ est désormais très utilisée (+5 points par rapport à 2010).

Dans le même temps, les licenciements autres qu'économiques ont chuté dans une proportion quasi identique (-4 points par rapport à 2010). Un jeu de vase communicant entre ces deux modalités semble fonctionner. Enfin, l'amélioration du contexte économique⁶ est très certainement à l'origine de la baisse des licenciements économiques (-5 points sur un an). Le licenciement, économique et autre, reste le premier motif de départ de l'entreprise.



Base : cadres sans emploi en 2011 et cadres sans emploi en 2010
 Source : Apec Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2011 et 2012

Selon l'âge des cadres sans emploi, les modalités de départs varient fortement. S'agissant des cadres les plus âgés (notamment les plus de 55 ans) la moitié ont perdu leur emploi à la suite d'un licenciement - qu'il soit économique ou pas - et un quart, suite à une rupture conventionnelle.

Dans le même temps, les jeunes cadres sans emploi (notamment ceux de moins de 30 ans) qui ont, pour une partie d'entre eux, fait leurs premiers pas professionnels via un contrat de courte durée sont, en toute logique, plus souvent concernés par une fin de CDD.

C'est, pour les plus jeunes, la première cause de départ (46%), loin devant la rupture de la période d'essai. En résumé, plus l'âge des cadres s'élève et plus la perte d'un emploi semble subie avec une augmentation progressive de la part des licenciements –économiques ou pas-. A contrario la part des démissions (un départ de l'entreprise en théorie décidé par le cadre) est inversement proportionnelle à l'âge des cadres sans emploi.

5. L'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.

6. Le taux de croissance du PIB s'établit à +1,7% pour l'année 2011 selon l'Insee. C'est le taux de croissance le plus élevé depuis 2007.

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

LES CIRCONSTANCES DE DÉPART SELON L'ÂGE (EN %)

	Fin de CDD	Licenciement économique	Licenciement autre qu'économique	Démission	Rupture de période d'essai	Rupture conventionnelle	Autre	Total
Moins de 30 ans	46	3	6	11	16	13	5	100
30-39 ans	9	15	13	11	10	36	6	100
40-49 ans	7	21	21	5	7	34	5	100
50-54 ans	9	27	22	2	5	30	5	100
55 ans et plus	11	29	23	3	4	24	6	100
Ensemble	11	21	19	6	7	30	6	100

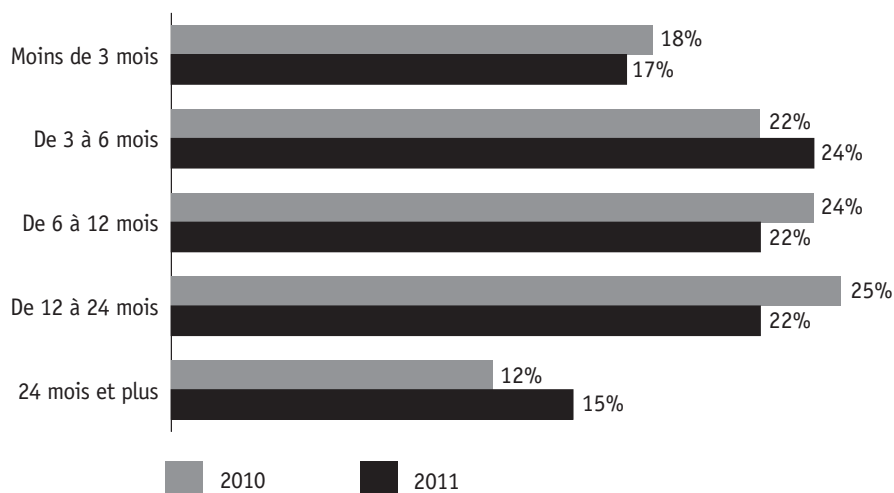
Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

La durée de chômage est fortement liée à l'âge

Plus de quatre cadres sans emploi sur dix ont quitté leur poste depuis moins de six mois (une part qui n'a pas évolué en un an). La part des cadres sans emploi depuis plus d'un an atteint 37% soit un niveau identique par rapport à 2010.

Toutefois, le chômage de très longue durée (24 mois et plus) s'est aggravé : il concernait près de 15% des cadres sans emploi en 2011 contre 12% en 2010.

DURÉE DE CHÔMAGE DEPUIS LA PERTE DU DERNIER EMPLOI (EN %)



Base : cadres sans emploi en 2011 et cadres sans emploi en 2010
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2011 et 2012

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

L'âge est véritablement la variable clef pour appréhender ce chômage de longue durée. Les cadres les plus âgés, en lien avec les problématiques de fin de carrière, sont les plus touchés par ce phénomène : la moitié d'entre eux est sans emploi depuis plus de 12 mois et 34% ont quitté leur poste depuis plus de deux ans⁷.

A contrario, pour les jeunes cadres sans emploi de moins de trente ans, la perte du poste est beaucoup plus récente : les trois quarts d'entre eux sont en quête d'un nouvel emploi depuis moins de six mois (33% depuis moins de trois mois) alors que seulement 7% d'entre eux subissent une période de chômage de plus de 12 mois.

Si le chômage de longue durée ne les épargne pas, ils sont, de loin, les moins concernés.

DURÉE DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI SELON L'ÂGE (EN %)

	Moins de 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 à 12 mois	De 12 à 24 mois	24 mois et plus	Total
Moins de 30 ans	33	41	19	6	0	100
30-39 ans	22	27	26	20	5	100
40-49 ans	16	25	24	25	10	100
50-54 ans	15	19	22	27	17	100
55 ans et plus	10	16	19	21	34	100
Ensemble	17	24	22	22	15	100

Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

Les conditions de départ sont également riches d'enseignements : plus les départs sont subis et plus les cadres sans emploi éprouvent des difficultés à retrouver un poste. Ainsi les cadres touchés par un licenciement (autre qu'économique notamment) ont toutes les peines du monde à rebondir : 46% d'entre eux ont quitté leur entreprise depuis plus de 12 mois et 22% depuis plus de deux ans. Symétriquement, les fins de contrats à durée déterminée (par nature prévisible et anticipée) ou les démissions (initiées par le cadre) s'accompagnent beaucoup plus souvent, qu'en moyenne, de périodes courtes de chômage (moins de 3 mois).

In fine, l'âge des cadres sans emploi est le facteur principal. Les plus âgés plus souvent confrontés à de longues périodes de chômage sont également ceux qui subissent le plus des licenciements (économiques ou pas). A contrario, les cadres sans emploi plus jeunes (notamment les moins de 30 ans), qui sont structurellement plus souvent concernés par une fin de CDD, une rupture de période d'essai ou une démission, arrivent plus facilement à rebondir (avec des périodes courtes de chômage).

7. Les contraintes de retour à l'emploi des cadres seniors ont été abordées dans l'étude « Les seniors en entreprise : états des lieux 2011 » publiée par l'Apec. Les auteurs soulignaient notamment : « Ces cadres seniors sans emploi avancent, avec lucidité mais non sans fatalisme, que leur âge, constitue aux yeux des recruteurs le problème numéro un. Ils estiment, en outre, que certains de leurs atouts peuvent se retourner contre eux et constituer, au final, de sérieux handicaps pour décrocher un poste. Ainsi leur grande expérience et les compétences acquises pourraient s'avérer être des obstacles insurmontables : ils sont surqualifiés et trop « couteux ».

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

DURÉE DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI SELON LES CIRCONSTANCES DE DÉPART (EN %)

	Moins de 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 à 12 mois	De 12 à 24 mois	24 mois et plus	Total
Fin de CDD	27	30	23	13	7	100
Licenciement économique	10	18	25	27	20	100
Licenciement autre qu'économique	13	21	20	24	22	100
Démission	25	24	25	12	14	100
Rupture de période d'essai	27	38	19	12	4	100
Rupture conventionnelle	16	24	23	26	11	100
Autre	23	19	18	22	18	100
Ensemble	17	24	22	22	15	100

Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

LES DÉMARCHES ENGAGÉES POUR RECHERCHER UN EMPLOI

L'utilisation des réseaux sociaux progresse

La grande majorité des cadres sans emploi actionne différents leviers dans leur quête d'un nouveau poste et plus de 56% d'entre eux ont utilisé l'ensemble des démarches possibles: offres d'emploi, candidatures spontanées, relations personnelles, réseau professionnel sur Internet.

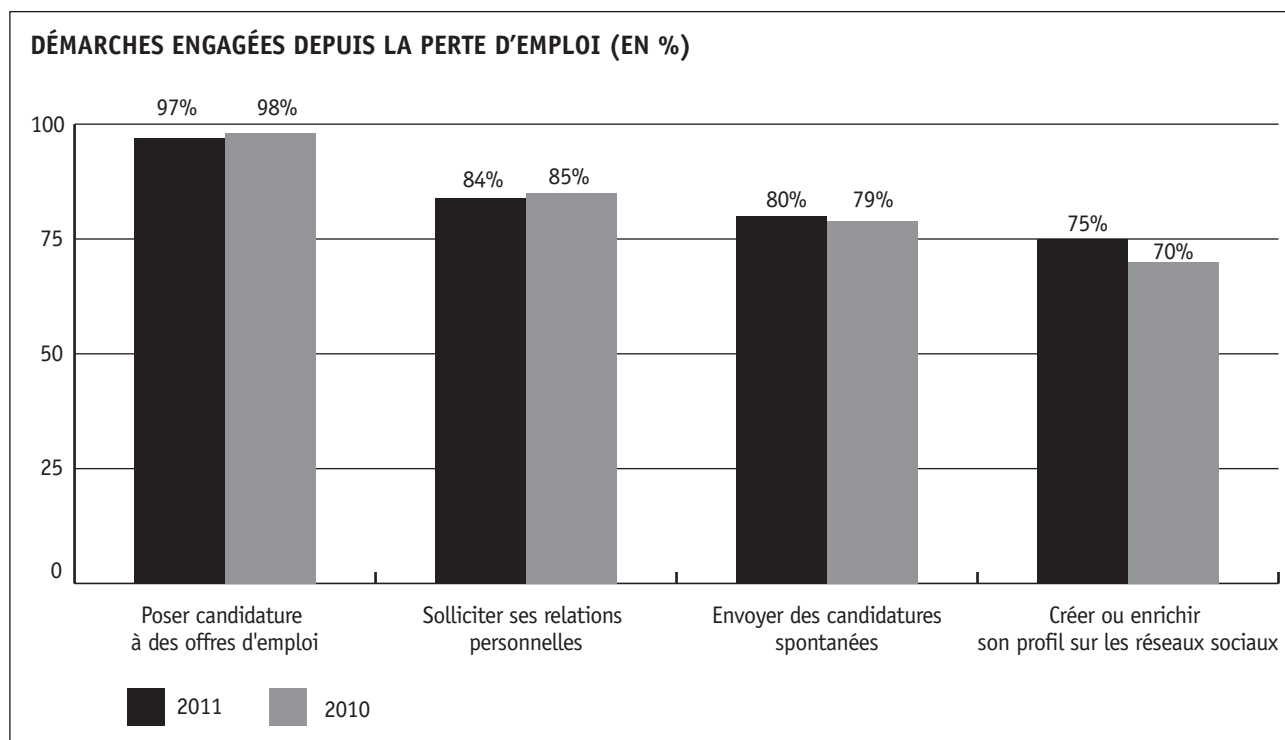
Les candidatures en réponse à une offre restent, de loin, le moyen le plus prisé - c'est aussi le plus efficient⁸ - devant les sollicitations de relations personnelles ou l'envoi de candidatures spontanées.

Si peu d'évolutions d'une année sur l'autre sont à relever, on peut toutefois souligner la progression des réseaux sociaux professionnels⁹ sur Internet : 75% des cadres sans emploi ont créé ou enrichi un profil en 2011, contre 70% en 2010.

8. Les entreprises utilisent un nombre important de canaux de recrutement mais, in fine, plus de la moitié des embauches se font grâce à des offres d'emploi. Enquête Sourcing Cadres – Avril 2012 ; Apec.

9. En 2010, 20% des entreprises ont utilisé les réseaux sur Internet lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 17% en 2009 et 12% en 2008 soit une progression de huit points en deux ans. Enquête Sourcing Cadres – Avril 2011 ; Apec

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI



Base : cadres sans emploi en 2011 et cadres sans emploi en 2010
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2011 et 2012

Si cette propension à utiliser ce type de réseaux (Viadéo, LinkedIn...) est particulièrement élevée chez les jeunes générations de cadres (les 30 – 40 ans notamment), elle ne leur est pas exclusive : plus des deux tiers des cadres sans emploi âgés de plus de 55 ans y ont recours désormais.

La durée du chômage n'est pas neutre et a une influence sur les démarches entreprises. En toute logique, plus la durée s'allonge et plus les cadres sans emploi en quête d'un nouveau poste démultiplient les moyens mis à leur disposition.

LES DÉMARCHES ENGAGÉES DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI SELON L'ÂGE (EN %)

	Candidatures sur offres	Candidatures spontanées	Relations personnelles	Réseau professionnel internet
Moins de 30 ans	97	81	80	79
30-39 ans	97	77	80	82
40-49 ans	97	81	86	78
50-54 ans	98	78	87	71
55 ans et plus	96	83	83	66
Ensemble	97	80	84	75

Base : cadres sans emploi en 2011
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

En lien avec la démultiplication des démarches concrètes en vue de trouver un nouveau poste, plus de huit cadres sur dix ont décroché au moins un entretien de recrutement depuis la perte de leur emploi. Les cadres âgés de 40 à 49 ans et ceux de 50 à 54 ans ont un peu plus souvent obtenu un entretien d'embauche que les cadres sans emploi plus jeunes.

Cette propension peut s'expliquer par une durée de chômage plus longue : plus longtemps sans emploi, ces cadres décrochent mécaniquement plus souvent des entretiens de recrutement.

Toutefois à partir de 55 ans, une césure apparaît. Ils sont nettement moins nombreux en proportion à décrocher un entretien de recrutement : 77% des cadres sans emploi de plus de 55 ans y sont parvenus contre 87% des cadres sans emploi âgés de 50 à 54 ans.

PART DES CADRES AYANT PASSÉ AU MOINS UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT DEPUIS LA PERTE DE LEUR EMPLOI (EN %)

	Entretiens de recrutement
Moins de 30 ans	84
30-39 ans	84
40-49 ans	89
50-54 ans	87
55 ans et plus	77
Ensemble	84

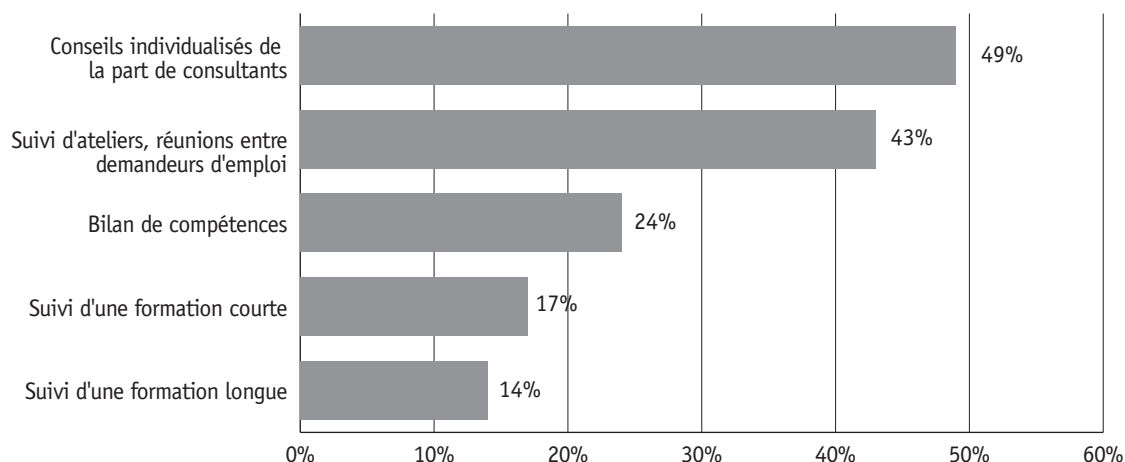
Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

La moitié des cadres sans emploi a eu recours à des conseils individualisés de la part de consultants

A côté de ces démarches incontournables pour accéder au marché de l'emploi cadre, les cadres ont également la possibilité d'engager des actions en profondeur afin d'améliorer leur employabilité.

Ainsi près de la moitié des cadres sans emploi ont bénéficié de conseils individualisés de consultants et 43% ont suivi des ateliers et des réunions de groupe (des proportions relativement stables d'une année sur l'autre). En revanche, moins d'un quart des cadres en quête d'un nouvel emploi s'est engagé dans un bilan de compétences et peu ont entrepris des formations longues (14%) ou courtes (17%).

ACTIONS ENGAGÉES DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI (EN %)



Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

Toutefois, l'ancienneté des cadres sans emploi dans leur dernière entreprise joue un rôle significatif sur la part des cadres ayant engagé ces différents types d'actions. Plus l'ancienneté s'accroît et plus la proportion de cadres sans emploi ayant entrepris différentes actions progresse.

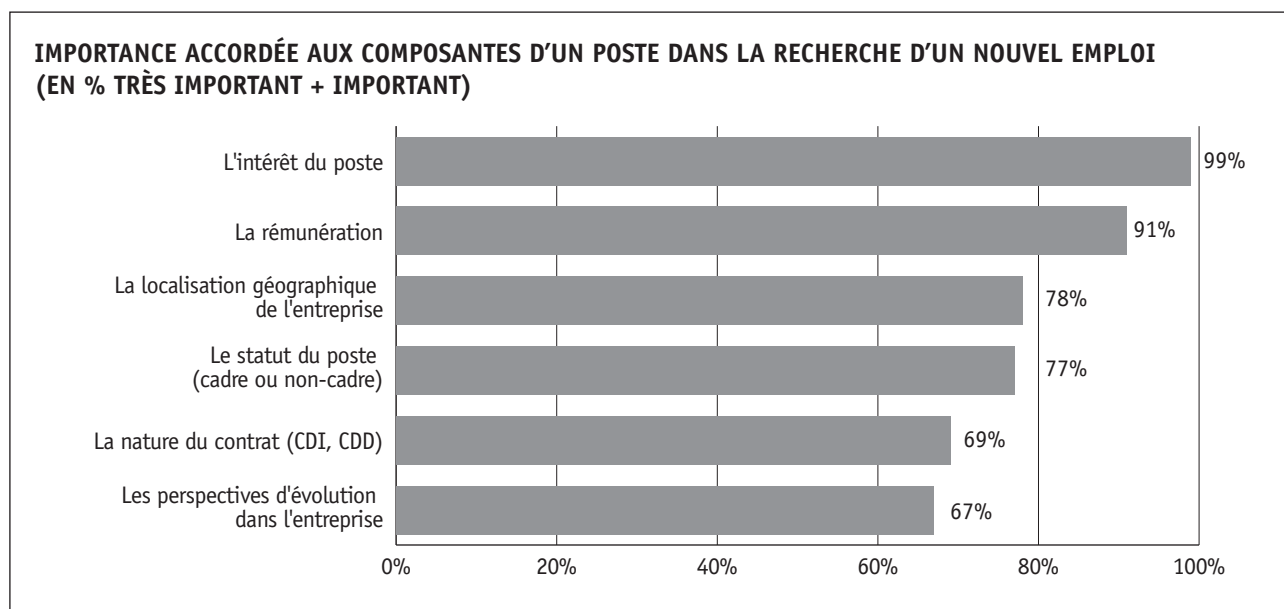
Ainsi les cadres sans emploi qui ont travaillé plus de 15 ans dans leur dernière entreprise ont, plus souvent que les autres, bénéficié d'un bilan de compétences (39%) ou suivis des ateliers de groupe (60%). Symétriquement, les cadres sans emploi d'une ancienneté de moins d'un an dans leur dernière entreprise sont beaucoup moins concernés par ce type d'action (14% pour les bilans de compétences et 36% des ateliers collectifs).

LES CRITÈRES DE RECHERCHE DU NOUVEL EMPLOI

Plus la durée de chômage des cadres se prolonge et plus ils sont prêts à faire des concessions

La quasi-totalité des cadres sans emploi considèrent que l'intérêt d'un poste (missions proposées, responsabilités rattachées) prime sur toute autre considération devant la rémunération (91%), la localisation géographique de l'entreprise (78%), le statut du poste proposé (77%) ou encore les perspectives d'évolution dans l'entreprise (67%). Si ces éléments de constat varient peu d'une année sur l'autre, la situation et les caractéristiques des cadres sans emploi les nuancent.

En effet, l'âge des cadres n'est pas neutre. Cela est d'autant plus vrai que les cadres les plus âgés sont ceux qui éprouvent le plus de difficultés à retrouver un poste et sont plus souvent concernés par un chômage de longue durée. S'ils considèrent, comme les autres cadres sans emploi, que l'intérêt d'un poste, la rémunération ou encore le statut (cadre ou non cadre) sont des éléments incontournables dans leur quête d'un nouvel emploi, plus la période de chômage se prolonge et plus ces aspects, fondamentaux à leurs yeux, perdent de l'importance.



Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012

ZOOM SUR LES CADRES SANS EMPLOI

Globalement, les cadres sans emploi se disent prêts à faire des concessions. Ils sont une très faible minorité à tenir absolument à retrouver un poste dans la même fonction (13%) que celui dernièrement occupé. La durée de chômage augmente la propension à faire des concessions. Pour certains d'entre eux, c'est aussi le moment de tourner une page de leur vie professionnelle après plus de 10 ou 15 ans passés dans leur dernière entreprise.

Ainsi 9 cadres sans emploi sur 10 et ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans leur dernière structure envisagent une nouvelle orientation professionnelle se traduisant par un changement de fonction.

En revanche, la moitié n'envisage pas d'accepter un poste dans une autre région qui impliquerait, dans de nombreux cas, un déménagement avec des incidences multiples (emploi du conjoint, scolarisation des enfants, perte d'attaches familiales et amicales, trajet domicile-travail long et contraignant...).

LES CHANGEMENTS ENVISAGÉS POUR TROUVER UN NOUVEL EMPLOI SELON LA DURÉE DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI (EN %)

	Changer de fonction	Changer de secteur d'activité
Moins de 3 mois	84	93
De 3 à 6 mois	84	91
De 6 à 12 mois	90	92
De 12 à 24 mois	89	94
24 mois et plus	90	93
Ensemble	87	92

Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

En outre les cadres sans emploi « de longue durée » sont plus enclins que les autres à transiger et à diminuer leur degré d'exigence. Les cadres sans emploi depuis plus de 24 mois envisagent ainsi d'accepter, dans près de neuf cas sur dix, un poste avec un périmètre de responsabilité réduit (contre 76 % pour l'ensemble des cadres sans emploi).

Ils envisagent également plus souvent que les autres de revoir leurs exigences salariales à la baisse (89 % contre 76 % pour l'ensemble des cadres sans emploi).

LES CHANGEMENTS ENVISAGÉS POUR TROUVER UN NOUVEL EMPLOI SELON LA DURÉE DEPUIS LA PERTE D'EMPLOI (EN %)

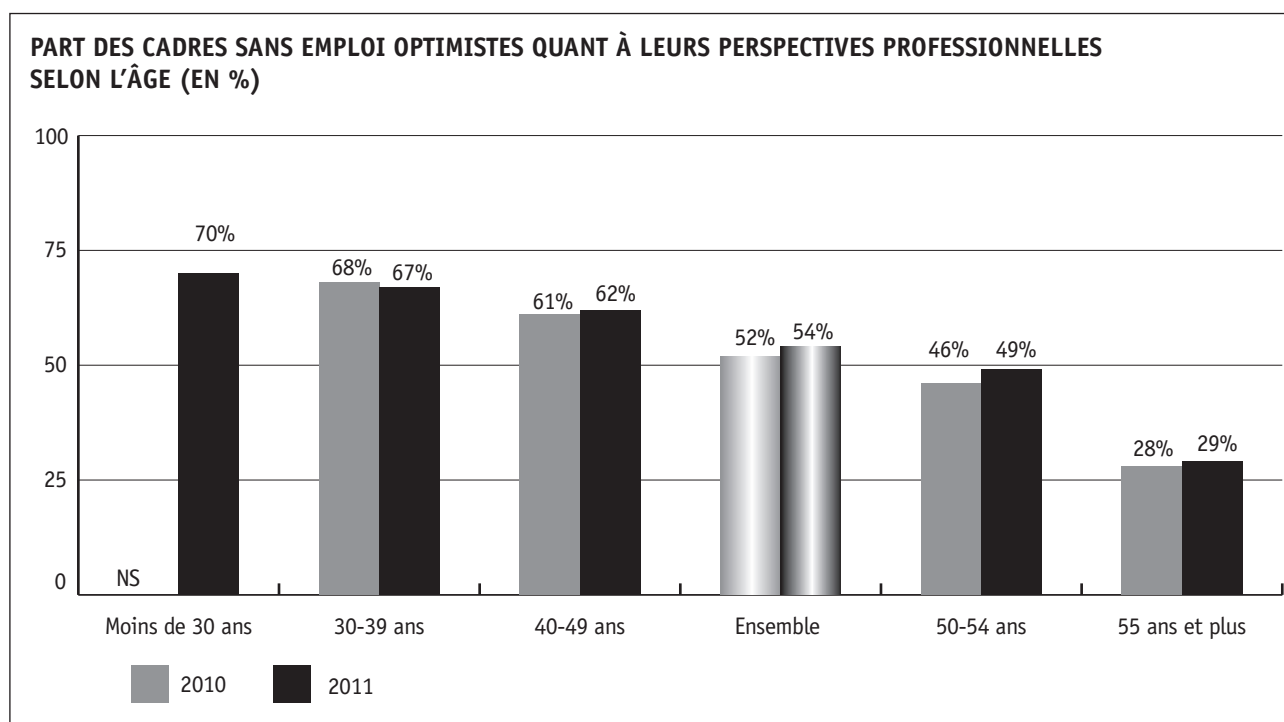
	Prendre un poste avec une responsabilité moindre	Reconsidérer vos exigences salariales
Moins de 3 mois	66	74
De 3 à 6 mois	70	69
De 6 à 12 mois	76	70
De 12 à 24 mois	81	82
24 mois et plus	87	89
Ensemble	76	76

Base : cadres sans emploi en 2011
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

■ L'OPINION SUR LES PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

La situation des cadres sans emploi n'obère pas, pour autant, leurs perspectives professionnelles. C'est ce qu'affirme plus de la moitié des cadres qui ont quitté leur poste et qui font preuve d'optimisme quant à leur avenir professionnel. Cependant, tous les cadres sans emploi ne sont pas logés à la même enseigne. Si les cadres trentenaires, et à un degré moindre les quadragénaires sont résolument optimistes, il en va tout autrement des cadres plus âgés : 54 % des cadres sans emploi âgés de 50 à 54 ans et 72 % de ceux de plus de 55 ans se montrent pessimistes quant à leurs perspectives professionnelles.

Il faut dire que ces derniers sont durement touchés par un chômage de longue durée.

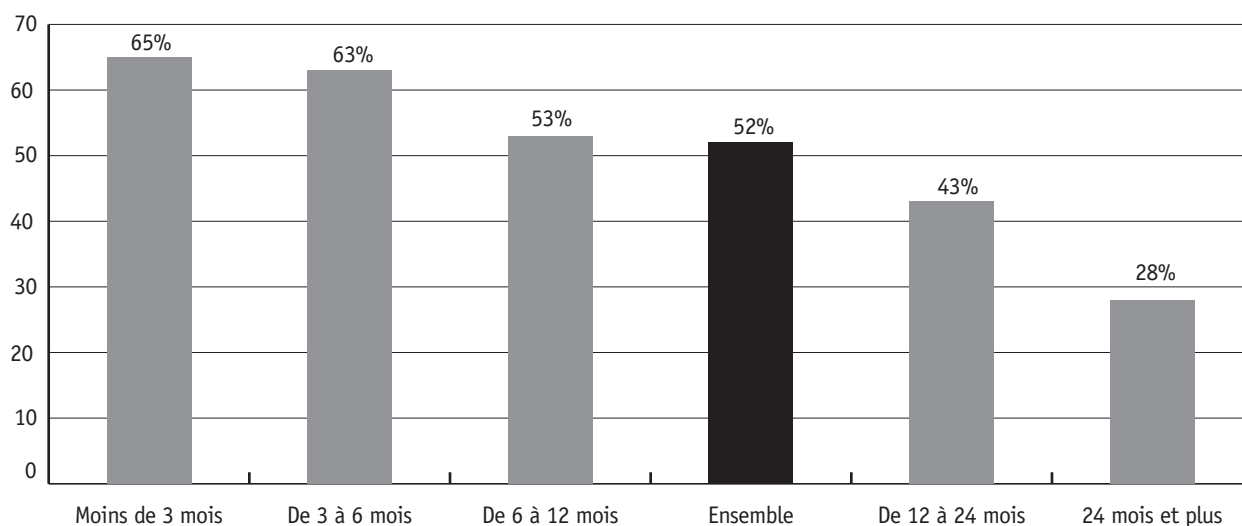


Base : cadres sans emploi en 2011 et cadres sans emploi en 2010
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2012 et 2011
 NS : Non Significatif

Fort logiquement, plus la période de chômage se prolonge et moins l'optimisme prévaut chez les cadres sans emploi. Moins de trois cadres sans emploi depuis plus de 24 mois sur dix se déclarent optimistes quant à leurs perspectives professionnelles (contre 65 % des cadres sans emploi depuis moins de trois mois).

Ils ont conscience que les recruteurs sont peu enclins à recruter des cadres sans activité professionnelle depuis une longue période et de surcroît s'ils ont plus de 50 ans.

PART DES CADRES SANS EMPLOI OPTIMISTES QUANT À LEURS PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES SELON LA DURÉE DE RECHERCHE D'EMPLOI (EN %)



Base : cadres sans emploi en 2011
 Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres, 2012

Parcours d'un homme de plus de 55 ans, ancien directeur financier d'une entreprise industrielle sans emploi depuis moins de six mois.

Cet homme âgé de plus de 55 ans est sans emploi depuis peu de temps, soit une période de chômage oscillant entre 3 et 6 mois. Ancien directeur financier d'un grand groupe industriel du secteur automobile comptant entre 1 000 à 5 000 salariés, et disposant de plusieurs établissements, ce cadre supérieur y exerçait d'importantes responsabilités hiérarchiques. Il avait également en charge la gestion d'un budget et son périmètre d'activités dépassait les frontières hexagonales. Il a quitté cette entreprise dans laquelle il était en poste depuis moins de 5 ans, dans le cadre d'une rupture conventionnelle. Désormais en recherche d'un nouvel emploi, il a actionné l'ensemble des leviers de recherche mis à sa disposition : réponses à des offres d'emploi, envois de candidatures spontanées, sollicitations de ses relations personnelles ou encore création d'un profil sur un réseau professionnel sur Internet. Parallèlement à ces démarches, il a fait le point sur sa carrière professionnelle en réalisant un bilan de compétences. Il s'est également adjoint les conseils spécialisés de consultants experts. S'il a décroché plusieurs entretiens

de recrutement, aucun n'a encore abouti. Il conserve un degré d'exigence assez élevé. Il accorde ainsi une grande importance à l'intérêt du poste, à la rémunération (il gagnait 120 000 euros bruts annuels dans son dernier emploi) ou encore aux perspectives d'évolution qui lui seront proposées. En revanche, il est prêt à faire des concessions sur certains aspects tels que la nature du contrat ou la localisation géographique de son prochain employeur. Enfin s'il accepte de reconsidérer ses prétentions salariales ou de travailler dans un autre secteur d'activités, il n'envisage pas d'occuper un autre poste que celui de directeur financier et souhaite un périmètre de responsabilité équivalent à celui de son emploi précédent. Même s'il est sans emploi depuis relativement peu de temps, il se montre pessimiste quant à ses perspectives professionnelles. En effet, il semble concevoir qu'à plus de 55 ans, il lui sera délicat de retrouver un poste d'une dimension équivalente à celui précédemment occupé d'autant qu'il a, face à lui, des entreprises peu enclines à recruter des cadres seniors.

Parcours d'une femme de plus de 55 ans, ancienne responsable communication d'un cabinet d'avocats, sans emploi depuis plus de deux ans.

Anciennement en charge de la communication au sein d'un cabinet d'avocats (moins de 20 salariés) dont le siège est situé en Italie (une centaine de collaborateurs au total), cette femme cadre de plus de 55 ans a perdu son emploi depuis plus de deux ans à la suite d'un licenciement économique. Son ancienneté dans ce cabinet juridique est comprise entre cinq et dix ans. Elle cumulait dans son dernier poste responsabilités hiérarchiques et gestion de budget. Ses activités avaient une dimension internationale et sa rémunération avoisinait les 60 000 euros annuels bruts. Si elle a mis en branle l'ensemble des moyens mis à sa disposition pour retrouver un emploi (réponses à des offres, candidatures spontanées, sollicitations de relations personnelles...) et a été convoquée à plusieurs entretiens de recrutement, ses recherches se sont avérées pour l'instant infructueuses. Pour y remédier, elle

a pourtant fait appel aux conseils individualisés d'experts, elle a participé à des ateliers ou à des groupes de travail de demandeurs d'emploi et à entrepris de suivre un bilan de compétences pour préparer un projet de reconversion ou pour redynamiser sa carrière professionnelle. Après plus de deux ans de chômage, elle se dit prête à d'importantes concessions. Elle envisage ainsi de changer de fonction et de secteur d'activités et pourrait accepter un poste comportant un périmètre de responsabilités plus restreint et de reconsidérer ses exigences salariales. En fait à ses yeux, trois critères revêtent une grande importance : l'intérêt du poste, le statut de cadre et le lieu de travail. Comme de nombreux cadres sans emploi du même âge, elle porte, sur son avenir professionnel, un regard sombre empreint de pessimisme. Un pessimisme proportionnel à sa durée de chômage.

Parcours d'un homme de moins de 35 ans, ancien responsable grands comptes d'une PME spécialisée dans

la vente sur Internet, sans emploi depuis moins de trois mois.

Ce jeune cadre de moins de 35 ans, diplômé d'une école de commerce, est sans emploi depuis peu de temps (moins de 3 mois). Il était auparavant Responsable Grands Comptes au sein d'une entreprise de taille moyenne (100 à 249 salariés) spécialisée dans la vente en ligne (secteur du commerce interentreprises). Dans son dernier poste, il avait la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser et son périmètre d'activités avait une dimension internationale. Il n'est pas resté très longtemps au sein de cette structure (moins d'un an d'ancienneté) ne terminant pas sa période d'essai. Depuis qu'il est sans emploi, il a démultiplié les démarches pour retrouver un poste (réponses à des offres, candidatures spontanées, relations personnelles, profil VIADEO /LINKEDIN activé) qui lui ont permis de décro-

cher plusieurs entretiens d'embauche, sans succès pour l'instant. Pour autant, il n'a pas jugé nécessaire de suivre une formation (courte ou longue), de participer à des réunions de groupe entre demandeurs d'emploi ou encore de faire un bilan de compétences. Il considère cette période de chômage comme un simple accident de parcours qui n'exige nullement une remise en cause professionnelle. Ces exigences pour son prochain poste sont élevées. Il est pour lui inenvisageable de changer de fonction ou d'accepter un poste avec un périmètre de responsabilités restreint. Ces critères de recherche sont très élevés notamment ceux liés à l'intérêt du poste, la rémunération ou encore les perspectives d'évolution dans sa future entreprise. Clairement pour ce jeune cadre, cette période de chômage est temporaire et il se déclare résolument optimiste quant à ses perspectives professionnelles.

Les cadres demandeurs d'emploi recensés par Pôle Emploi – Bilan 2011

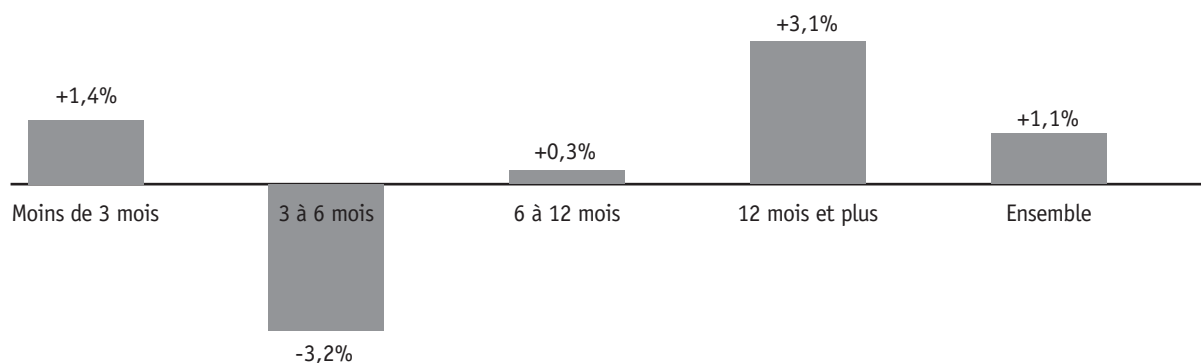
A fin décembre 2011, près de 260 000 cadres demandeurs d'emploi étaient recensés soit 6% des 4,316 millions de demandeurs d'emploi cadres et non-cadres. Sur un an, le volume des cadres demandeurs d'emploi est resté quasiment stable (+1%) alors que dans le même temps l'ensemble des demandeurs d'emploi affichait une augmentation de 5%.

Concernant la progression des cadres demandeurs d'emploi cadres, celle-ci est quasi-exclusivement liée à celle des cadres âgés de 55 à 59 ans. En l'espace d'une

année, le volume de ces cadres demandeurs d'emploi seniors a progressé de 21% alors que parallèlement dans les autres tranches d'âges, notamment dans les plus basses, un recul s'est produit (-6% pour les 25 à 29 ans et pour les 35 à 39 ans ; -3% pour les 30 à 39 ans). La situation s'est également détériorée pour les demandeurs d'emploi cadres depuis plus de 12 mois (+3% entre 2010 et 2011), une détérioration liée à la situation difficile des cadres de plus de 55 ans.

EVOLUTION DU NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI CADRES SELON LA DURÉE D'INSCRIPTION (EN %)

(fin décembre 2011/ fin décembre 2010)



Source : Pôle Emploi

ISBN 978-2-7336-06421

Panorama des mobilités professionnelles des cadres

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local