



Sommaire

Partie 1 : La mobilité	2	Méthodologie	34
Les taux de mobilité	4	Répartition par sexe	36
Taux de mobilité par âge	6	Répartition par âge	36
Taux de mobilité par taille d'entreprise	7	Répartition géographique	37
Taux de mobilité par secteur d'activité	8	Répartition par taille d'entreprise	37
Taux de mobilité par famille de métiers	9	Répartition par secteur d'activité	38
Les flux de mobilité	10	Répartition par famille de métiers	38
Les bilans de la mobilité	12	Répartition par filière de formation	39
La remobilité	14		
 		A propos de Nomination	40
Partie 2 : La carrière	16	A propos de Deloitte	41
La satisfaction professionnelle	18		
Le bilan de carrière	21	Contacts	42
Mobilité et reconnaissance vont de pair	24		
Partie 3 : La rémunération	26		
Niveau de rémunération	28		
Niveau d'augmentation	30		
Rémunération et satisfaction	31		



La mobilité des décideurs retrouve des couleurs



Le point de vue de Serge Papo, Président de Nomination

La mobilité des décideurs retrouve des couleurs

Comme chaque année ou presque depuis dix ans, la

dynamique professionnelle des cadres se résume à un indicateur simple : environ un cadre sur cinq change de fonction au cours de l'année. Seulement, pour la première fois depuis 2008, le changement de poste se traduit par un changement d'entreprise, plutôt qu'une évolution interne. Cela démontre que le marché retrouve une réelle dynamique.

La réalité rejoint parfois les clichés. C'est également le cas dans le domaine de la mobilité ! Ainsi, être jeune (moins de 35 ans) signifie deux fois plus de mobilité qu'un senior (plus de 55 ans). De la même manière, les cadres d'une grande entreprise ont deux fois plus d'opportunités de promotion en interne qu'à poste équivalent dans une PME (60% contre 33%). Cependant, une chose est à noter : la forte hausse du taux de mobilité des entreprises publiques (+7 points en 2016) qui en fait le secteur le plus dynamique de notre panel. Au-delà de toute considération politique, cette forte hausse est largement alimentée par une dynamique de mobilité interne ainsi que par de nombreuses réorganisations.

Ton réseau, tu entretiendras !

Les opportunités de mobilité sont majoritairement issues du réseau. Si 60% des promotions proviennent de bonnes relations avec son management, le réseau « interne » est la clé de la mobilité dans 22% des cas. Pour saisir des opportunités chez un nouvel employeur, le marché « ouvert » (offres d'emplois classiques) est très largement dépassé par le marché « caché ». Notre étude conforte cette analyse car un changement d'entreprise sur deux est directement lié à des relations professionnelles ou personnelles. En ajoutant la part des cabinets de chasse ou de recrutement, plus de 80% des mobilités passent « sous les radars » des sites internet et autres offres d'emploi. A tel point que l'on peut légitimement espérer des outils adaptés à ce marché caché.

*« Il vaut mieux être jeune, riche
et en bonne santé que vieux,
pauvre et souffrant... »*



La guerre des talents

La durée moyenne passée sur un poste est également révélatrice du taux de mobilité. Estimée à un peu plus de quatre ans, elle cache de fortes disparités. A titre d'exemple, un cadre en première partie de carrière (moins de 35 ans) restera à peine deux ans et demi, alors que sur l'autre versant de carrière (plus de 55 ans) la durée moyenne en poste est supérieure à cinq ans. L'analyse démontre donc que la « période de stabilité » se réduit. Plus d'une personne sur deux souhaite changer de poste avant leur mobilité, tandis que quatre sur dix se projettent déjà sur un changement d'entreprise moins d'un an après leur prise de poste !

Symptôme de cette « guerre des talents » que se livrent les entreprises sur les postes clés : seuls 10% des cadres ne se déclarent « pas à l'écoute du marché ». Concrètement, une entreprise doit faire face à un risque de mobilité de l'immense majorité de ses cadres parmi les plus importants. Si on ajoute l'impact faible des DRH dans la mobilité interne (à l'origine de moins de 10% des promotions), une question se pose : comment fidéliser ses talents durant cette période de reprise d'activité et de dynamique sur le marché ?

Trajectoires croisées : condamné à rester dans votre métier et votre secteur ?

Parmi les nombreux motifs d'insatisfaction des cadres quant à leur dynamique professionnelle, le sentiment de l'enfermement (relatif rassurons-nous) est régulièrement mis en avant. L'enfermement peut être sectoriel : après quinze ans dans la banque et de nombreux postes à responsabilité, puis-je encore découvrir un nouveau secteur ? Ou dans un cœur de métier : après trois postes de directeur marketing, puis-je intégrer la direction générale ou même devenir directeur commercial ?

A ce titre, l'étude des flux de mobilité est riche d'enseignements !

La faible mobilité entre secteurs professionnels est une réalité : trois mobilités sur quatre sont réalisées dans le même secteur.

Traditionnellement, le conseil ouvre de nombreuses portes : environ un ancien consultant sur deux quitte le conseil pour découvrir de nouveaux horizons sectoriels (souvent chez l'un de ses clients). A l'inverse, si vous n'êtes pas déjà dans une entreprise publique, dans la finance ou dans l'industrie, vos chances sont réduites. En effet, l'arrivée de sang neuf et de nouveaux talents issus d'autres secteurs ne concerne que 20% des mobilités.

Deux secteurs sont beaucoup plus ouverts à des profils extérieurs : une nouvelle fois le conseil, qui raffole de profils de haut niveau avec une forte expertise sectorielle, tout comme, de manière moins intuitive, les médias avec un taux de mobilité extra-sectoriel très au-dessus de la moyenne.

Au-delà de certaines spécificités de ces secteurs, cette situation interroge fortement sur les pratiques de recrutement pouvant mener à l'entre-soi. Est-ce que les entreprises cherchent des « clones » à leurs salariés actuels ou bien cela relève-t-il d'un choix de facilité, une recherche de progression verticale plus rapide pour les cadres ?

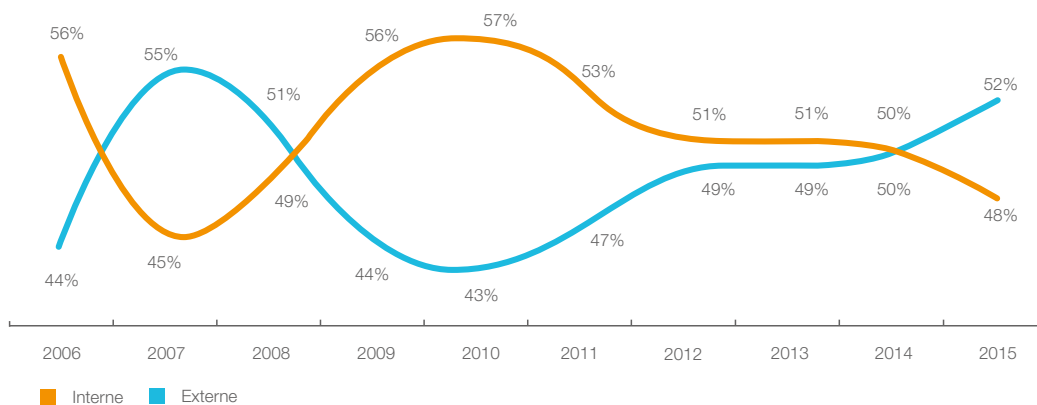
En termes de mobilité entre métiers différents, la circulation est plus aisée. Ainsi, 35% des mobilités se font de manière transversale : quitter une direction métier pour une autre ou pour la direction générale. En revanche, si vous ne figurez pas dans une direction générale, ni dans une direction commerciale ou opérationnelle, vos chances s'amenuisent. Au sein de ces deux directions, un mouvement sur quatre conduit à un poste de direction générale. A l'inverse, un directeur commercial, même doté d'une forte culture financière, aura peu de chance d'évoluer vers ces métiers (2% des mobilités issues des directions commerciales).

La formation initiale et les premières expériences professionnelles sont donc déterminantes pour la suite de la trajectoire professionnelle. A la lumière des résultats suivants, les jeunes diplômés devraient plutôt tenter l'aventure du conseil qui ouvre plus de portes, à moins d'avoir une forte inclinaison pour un secteur d'activité précis.

Les taux de mobilité

Cette année encore, le taux de mobilité reste stable : 1 cadre sur 5 a changé de poste sur l'année 2015, un phénomène constaté depuis maintenant trois années, prouvant ainsi que le marché de l'emploi reste synonyme d'opportunités et d'évolutions.

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
23%	28%	24%	21%	20%	21%	21%	22%	22%	22%



Pour la première fois depuis la crise économique de 2008, on constate que le taux de mobilité externe dépasse celui de la mobilité interne. Cette inversion de tendance est un signe encourageant qui montre que les décideurs prennent plus de risques dans leurs stratégies de carrière et qu'ils reprennent confiance dans les opportunités externes.

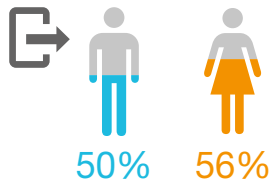




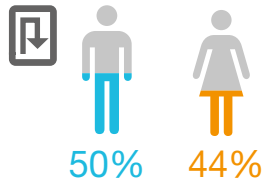
Les femmes et les hommes ont été presque tout autant mobiles sur cette édition. Cependant, les femmes sont plus nombreuses à adopter une mobilité externe (56% vs 50%), ce qui peut

s'expliquer par une tendance déjà observée chez les femmes qui préfèrent s'ouvrir sur l'externe pour évoluer et bénéficier de perspectives supplémentaires.

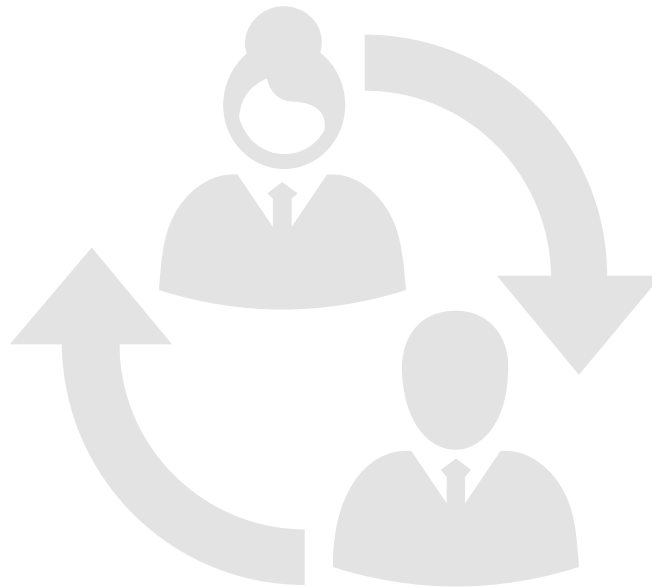
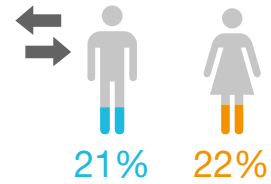
Mobilité externe



Mobilité interne

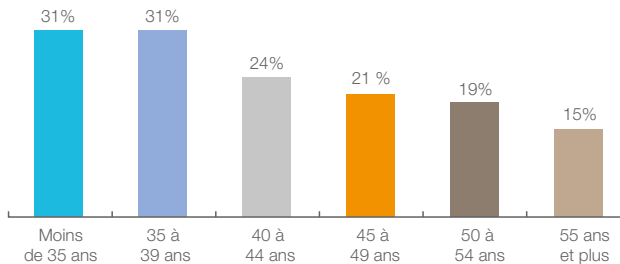


Général

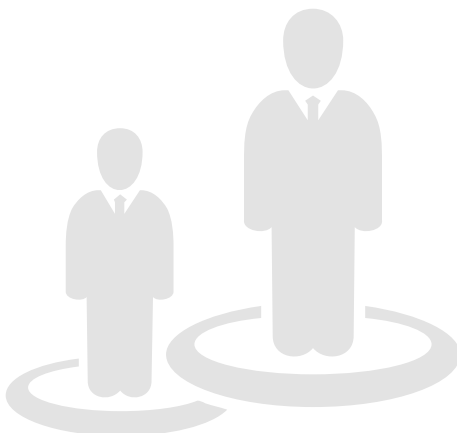
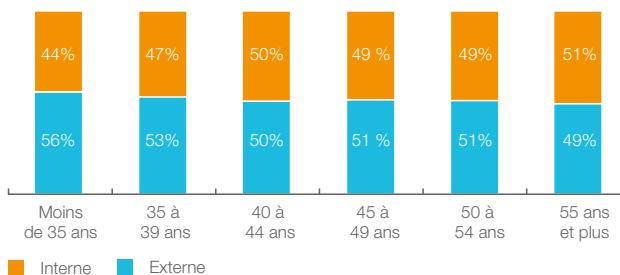


Taux de mobilité par âge

Au même titre que les éditions précédentes, nous constatons que la mobilité décroît avec l'âge : plus on est jeune, plus on bouge aisément. Ainsi, 3 répondants sur 10 âgés de moins de 40 ans ont été mobiles sur l'année 2015, signe d'une première partie de carrière dynamique en termes d'évolution de poste et de responsabilités. De même, les personnes de 50-55 ans et plus ont vu leur mobilité s'accroître de 3 points, preuve qu'elles sont prêtes à prendre des risques à un stade plus avancé de leur carrière.



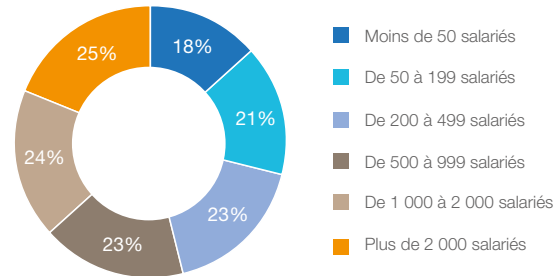
L'homogénéisation de la mobilité interne et externe par rapport à l'âge est notable. Les moins de 35 ans restent cependant les plus ouverts vers l'extérieur. La mobilité externe des 45-55 ans et plus a augmenté de 4 à 8% par rapport à l'édition précédente, signe qu'ils sont plus enclins à changer d'entreprise pour relever de nouveaux challenges.



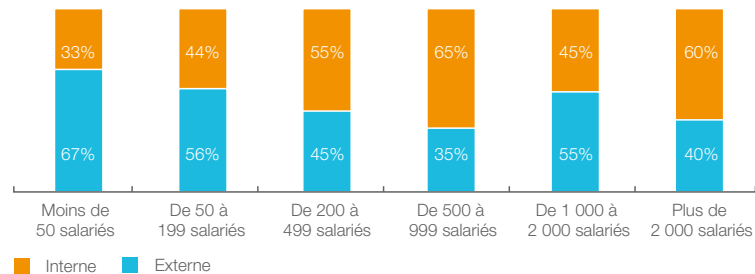


Taux de mobilité par taille d'entreprise

Comme pour les éditions précédentes, les plus grandes organisations (plus de 2 000 salariés) restent le type de structure où le taux de mobilité est le plus fort. Plus une structure accueille de salariés, plus la mobilité augmente, puisque les logiques de trajectoires professionnelles sont plus étendues et plus diverses dans ces organisations.

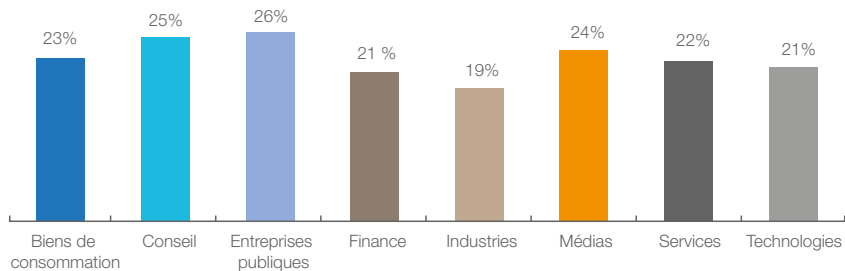


La taille de l'entreprise a un impact sur le type de mobilité observé : dans les entreprises de moins de 50 salariés, 67% des mobilités sont externes car si ces petites structures peuvent constituer une expérience à forte valeur ajoutée, elles n'offrent généralement pas autant d'opportunités de développement que les structures à taille plus importante. A l'inverse, les entreprises de plus de 500 salariés ont plus de parcours de carrière diversifiés à offrir à leurs employés pour les retenir, ce qui explique que la mobilité interne est plus importante dans ce type de structure.



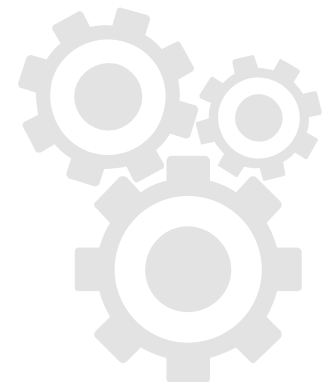
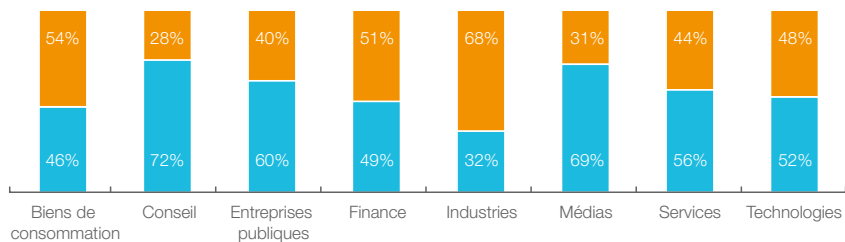
Taux de mobilité par secteur d'activité

Comme dans la dernière édition, le conseil, les médias et les biens de consommation restent parmi les secteurs d'activité les plus mobiles. Cependant, cette année, on remarque également une forte hausse de la mobilité au sein des entreprises publiques (+7 points). Cette mobilité s'explique en partie par une recrudescence de mobilité interne.



Le taux de mobilité externe concernant le secteur du conseil continue son ascension avec une augmentation de 3 points, appuyant ainsi le profil très volatil des salariés de ce milieu et des contraintes liées à ce secteur (politique d'up or out). La mobilité externe du secteur financier connaît également une hausse significative de 14 points, signe d'une reprise pour ce domaine,

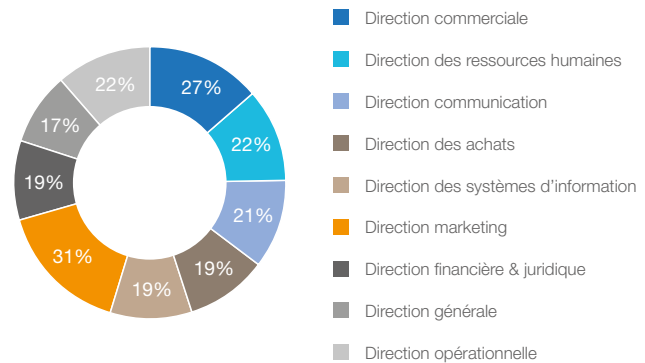
durement touché ces dernières années par la crise. Aussi, les médias ont gagné 10 points en mobilité externe, qui peuvent s'expliquer par un grand nombre de restructurations dans ce secteur avec un renouvellement des business models et des réorganisations d'acteurs importants du secteur.



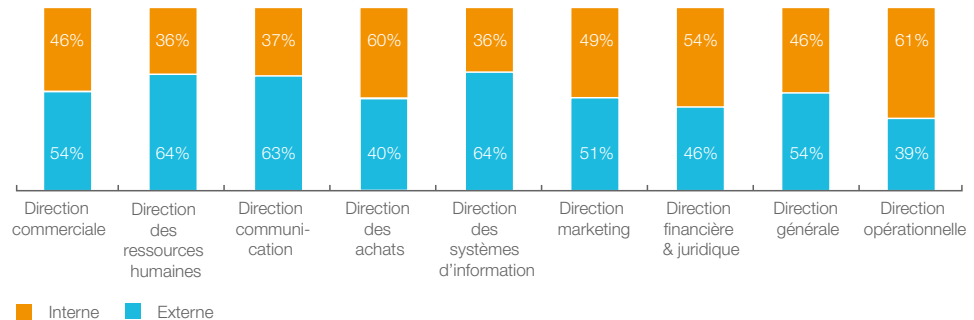


Taux de mobilité par famille de métiers

Comme les éditions précédentes, les taux de mobilité restent plutôt homogènes entre les différentes familles de métiers à l'exception des Directions marketing (31%) et commerciale (27%).



La famille de métiers où la mobilité externe est la plus forte est la Direction des ressources humaines. La Direction des systèmes d'information demeure également un domaine très dynamique avec des profils très recherchés et une concurrence rude pour attirer les meilleurs talents dans cette filière.



Les flux de mobilité

Entre secteurs d'activité

Secteur de destination	Secteur de provenance							
	Biens de consommation	Conseil	Entreprises publiques	Finance	Industries	Médias	Services	Technologies
Biens de consommation	78%	2%	1%	1%	3%	5%	3%	1%
Conseil	2%	51%	5%	5%	1%	8%	2%	2%
Entreprises publiques	0%	3%	81%	1%	2%	8%	6%	1%
Finance	0%	13%	3%	78%	1%	1%	3%	2%
Industries	7%	4%	3%	1%	82%	1%	5%	5%
Médias	0%	2%	3%	1%	0%	61%	2%	2%
Services	10%	18%	1%	9%	8%	8%	73%	10%
Technologies	3%	7%	3%	4%	3%	8%	6%	77%

Pour lire ce tableau : 78 % des décideurs mobiles du secteur des biens de consommation ont changé de poste ou d'entreprise au sein de ce secteur. 10 % ont quitté leur secteur pour celui des services et 7 % pour l'industrie, etc.

Comme dans les éditions précédentes, environ 3 mobiles sur 4 sont intra-sectoriels. Seuls le conseil et les médias ont une mobilité intra-sectorielle très en dessous de la moyenne des autres secteurs (51% et 61% respectivement).





Entre familles de métiers

Famille de destination	Famille de provenance					
	Direction commerciale	DRH, DSI, Achats	Direction com., marketing	Direction financière & juridique	Direction générale	Direction opérationnelle
Direction commerciale	59%	2%	16%	3%	8%	6%
DRH, DSI, Achats	1%	72%	3%	3%	1%	2%
Direction com., marketing	8%	5%	51%	1%	9%	9%
Direction financière & juridique	2%	2%	5%	77%	2%	0%
Direction générale	27%	16%	22%	15%	75%	25%
Direction opérationnelle	3%	3%	3%	1%	5%	58%

Pour lire ce tableau : 59 % des décideurs mobiles des directions commerciales ont changé de poste ou d'entreprise au sein de leur famille de profession. 27 % ont trouvé un poste au sein d'une direction générale et 8 % au sein d'une direction communication & marketing, etc.

Les cadres circulent plus aisément entre familles de métiers qu'entre secteurs d'activité, constat déjà relevé sur la précédente édition. Le taux de mobilité entre familles de métiers se situe à 35% cette année (+2 points par rapport à 2014). On remarque que la Direction commerciale et opérationnelle reste la voie royale pour atteindre des postes de Direction générale (27% et 25% respectivement).

Cette année, l'âge de changement de direction est moins homogène que l'année précédente, on ressent une frilosité à appréhender une autre voie avec de l'expérience. Toutefois, une tendance de changement vers les 45 ans est à noter : Direction commerciale (43,7 ans), Direction financière et juridique (45,6 ans), Direction générale (44,9 ans) et enfin Direction opérationnelle (45,8 ans).

Entre régions

Nous constatons que peu de cadres changent d'affectation géographique (seulement 3% décident de s'expatrier hors la région-capitale contre 6% hors province). Seulement 38% des expatriés décident de rester hors du territoire français et la plus grande majorité (45%) préfère aller/retourner en Ile-de-France, certainement pour son attractivité professionnelle plus développée.

Région de destination	Région de provenance		
	Etranger	Ile-de-France	Province
Etranger	38%	3%	6%
Ile-de-France	45%	87%	17%
Province	17%	9%	77%

Les bilans de la mobilité

Nous notons que cette année, l'écart entre la mobilité interne et externe a doublé (+0,6 cette année contre +0,3 l'an passé). Pour autant, la moyenne d'ancienneté dans un poste reste quasiment égale à celle précédemment étudiée : 4,2 ans (contre 4,1 ans en 2015).

Depuis 2008, la tendance observée reste toujours la même et ce, depuis le début de la crise financière : les cadres restent de plus en plus longtemps dans un poste, et cette année ne passe pas outre la tendance.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Durée au poste précédent	3,6 ans	3,4 ans	3,5 ans	3,8 ans	3,9 ans	3,9 ans	3,9 ans	4,1 ans	4,1 ans	4,2 ans

Mobilité externe

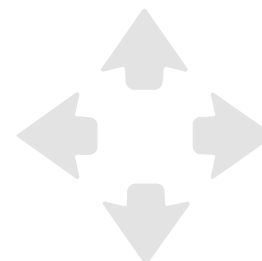
 4,5 ans

Mobilité interne

 3,9 ans

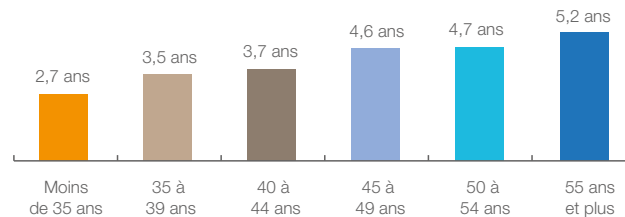
Général

 4,2 ans





Au même titre, l'âge reste un facteur déterminant dans la durée d'occupation d'un poste. Plus l'âge des cadres augmente, plus la durée dans un poste s'accroît. Ainsi, les moins de 35 ans restent 2,7 ans au même poste lorsque les 55 ans et plus y siègent 5,2 ans.



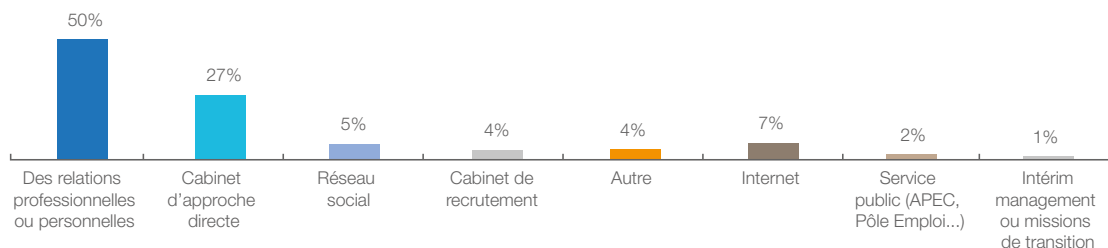
Mobilité externe

Comme dans les éditions précédentes, le taux d'intention de mobilité augmente (+3 points par rapport à 2014), signe d'une reprise de dynamique de carrière. Si la mobilité externe est désormais envisagée par près de 6 répondants sur 10, plus de la moitié de ces derniers sont aussi à la recherche et à l'écoute d'opportunités en interne.

	Cherchez-vous à changer de poste au moment de votre mobilité ?		
	Mobilité externe	Mobilité interne	Ensemble
Oui	59%	51%	55%
Pas spécialement	37%	45%	41%
Pas du tout	4%	4%	4%

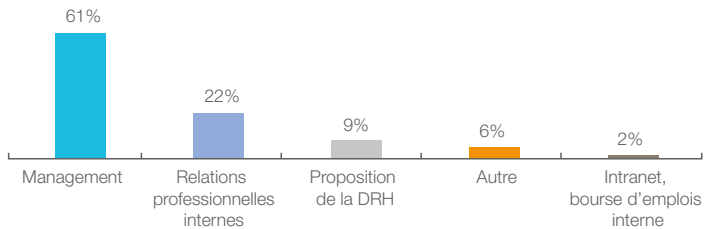
Les facteurs explicatifs des changements de poste sont, pour la grande majorité, dus aux relations qu'elles soient d'ordre professionnel ou personnel (50%). Ces mobilités sont aussi accentuées par les chasseurs de têtes, notamment avec l'essor des outils digitaux grâce auxquels recruter des profils devient de plus en plus facile.

Comme depuis trois ans maintenant, ces deux canaux représentent près de 8 cas sur 10 de mobilité externe, laissant au second plan les autres facteurs (internet, service public, missions de transition...).



Mobilité interne

Comme les précédentes années, la mobilité interne s'explique en grande partie par le management (61%). Les réseaux professionnels internes sont également importants dans ce type de mobilité (+4 points par rapport à l'édition précédente).



La remobilité

A l'instar des tendances observées dans ces dernières éditions, la mobilité externe semble être de plus en plus à l'ordre du jour (de +2 points à +8 points en fonction de la mobilité précédente).

Près de 8 cadres sur 10 sont à l'écoute du marché, même s'ils trouvent une satisfaction dans leur travail. La proportion de personnes ayant envisagé de changer d'entreprise et engagé une discussion à ce sujet est en hausse, notamment chez les femmes (+5% vs +2% chez les hommes).

Envisage un changement d'entreprise à moyen terme

A été mobile	Non	Oui
Externe	60%	40%
Interne	56%	44%





Quelle carrière aujourd'hui ?



Le point de vue d'Albérique Jabalot, Associée chez Eric Salmon & Partners

Le sentiment d'un marché dynamique

Les recruteurs perçoivent le marché comme porteur sur les 18 derniers mois, avec une

mobilité accrue notamment en externe. Les cadres cherchent des opportunités en dehors de leur entreprise lorsqu'ils ont l'impression de ne pas avoir des perspectives d'évolution suffisamment rapides, intéressantes ou de nature à développer des compétences favorisant leur carrière à long terme. *L'étude confirme ce regain de la mobilité externe, chez les hommes notamment ; mais la mobilité reste stable sur les trois dernières années.*

Un besoin croissant de sécurisation

Les décideurs sont ouverts aux opportunités ; toutefois, le contexte économique incertain et le climat politique et psychologique ambiant ont tendance à accroître le besoin de sécurisation. Les candidats prennent le temps d'analyser chaque opportunité, d'en évaluer les risques, d'anticiper les étapes de carrière suivantes avec la plus grande attention, avant de prendre la décision de changer d'entreprise.

Le processus de prise de décision en entreprise a tendance à s'allonger et se complexifier également : de plus en plus d'interlocuteurs sont mobilisés dans les processus de recrutement, le recours aux tests de personnalité ou aux assessments

est plus fréquent, des solutions internes sont étudiées en parallèle d'une recherche externe. Les cabinets de chasse observent de ce fait une rétractation des candidats plus fréquente et aussi plus tardive dans les processus de recrutement. C'est encore plus vrai sur une mobilité géographique en raison des implications familiales (province ou international). Ceci peut s'expliquer à la fois par l'aversion au risque actuelle, la « frilosité » des candidats, mais également par un certain dynamisme des entreprises, capables d'offrir des opportunités intéressantes en interne.

Une évaluation du risque qui évolue avec les étapes de carrière

Durant leur première partie de carrière, les cadres appréhendent la mobilité de façon assez spontanée, avec une forme d'insouciance. Par la suite, en progressant dans les organisations, leur vision change : le jeu des promotions leur paraît plus aléatoire, les opportunités plus limitées car les postes sont moins nombreux, plus exposés compte tenu de leur niveau de responsabilité ; la mobilité interne n'est pas toujours en adéquation avec leurs envies, ne développe pas toujours leur employabilité à long terme. De ce fait, les dirigeants veulent s'assurer qu'ils maîtrisent leur destin : ils sont à la fois à l'écoute des sollicitations externes, par principe, et très circonspects dans leur prise de décision.



Des compétences digitales, innovation, transformation recherchées dans tous les secteurs

Un secteur éminemment actif d'après les cabinets de chasse est celui des technologies, du digital et de la transformation. Ces fonctions sont relativement nouvelles, protéiformes, aux contours fréquemment redessinés selon l'évolution du marché, la maturité de l'entreprise et la maturité du candidat. Elles attirent les décideurs qui savent que ces fonctions valoriseront et crédibiliseront leur parcours. Il est assez fréquent, notamment sur des créations de poste, qu'un process interne se tienne en parallèle d'une chasse externe.

Le cabinet de chasse évalue à la fois des profils externes et des profils internes, permettant de benchmarker les compétences disponibles sur le marché avec celles déjà présentes dans l'entreprise.

Les nouveaux métiers et la promesse employeur

Sur ces nouveaux rôles (digital officer, innovation officer, transformation officer...), on constate un écart parfois important entre l'intention de l'entreprise et la réalité du poste telle que vécue par les managers : la culture d'entreprise, une organisation floue, des moyens insuffisants, la maturité limitée des dirigeants et des collaborateurs sur ces sujets peuvent rendre la fonction peu opérante, cela crée de la déception de part et d'autre. Les processus de recrutement plus approfondis peuvent permettre de clarifier les enjeux. Comme sur les autres postes, plus établis dans les organisations, le cabinet de chasse joue un rôle essentiel pour réduire cet écart (intention/réalité), par sa compréhension de l'environnement de l'entreprise et des attentes du candidat, par son rôle de conseil : il doit permettre d'alerter, de soulever les hiatus potentiels et d'ouvrir la réflexion sur des modifications d'organisation éventuellement nécessaires au succès du manager.

Le rapport aux réseaux sociaux des cabinets de chasse

Les réseaux sociaux professionnels sont très utilisés et aident notamment les cabinets à connaître la mobilité des candidats au moment où une entreprise recherche. On sait que le timing fait beaucoup dans la décision. Les relations professionnelles des candidats, leur network donnent aussi des indications complémentaires intéressantes.

Cependant, une partie du marché des décideurs ne se trouve pas sur les réseaux sociaux, cela tend à s'estomper avec le temps, mais plus on monte dans les niveaux de séniorité, moins ils sont présents (sauf secteur spécifique) et moins ils donnent d'indication sur un éventuel intérêt pour un nouveau job ; et nombre de recherches de cadres dirigeants sont totalement confidentielles : pour ces raisons, l'approche directe reste privilégiée par les entreprises sur ces populations de décideurs. Les réseaux sociaux ne sont donc pas vécus comme un concurrent direct par les cabinets qui travaillent sur les recherches de cadres dirigeants au meilleur niveau. Ce sont des outils d'identification et de premier tri pour nous ; la vraie clé, là où réside le savoir-faire et la valeur ajoutée des cabinets de chasse, c'est ensuite dans la sélection sur mesure, selon des critères de compétences et de personnalités, pour un poste précis dans un environnement précis.

En conclusion : les raisons de la mobilité ?

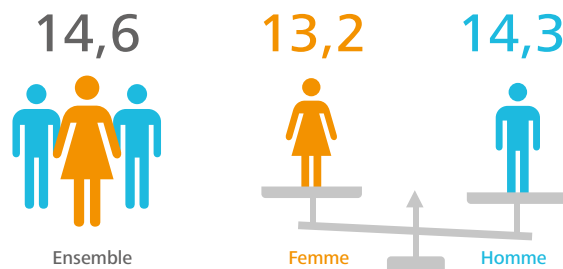
Les carrières sont de plus en plus longues, la retraite est loin, c'est aussi ce qui pousse les décideurs à bouger. Il est difficile de tenir la distance, de s'enthousiasmer, de rester motivé... sans chercher des projets rafraîchissants, sources de développement et gratifiant pour soi. Au-delà de la trajectoire de carrière, c'est suivre des aspirations personnelles et construire sa valeur de marché, en se frottant à un environnement changeant, en renforçant son adaptabilité dans un contexte où les entreprises se transforment en continu.

La satisfaction professionnelle

L'indice de satisfaction professionnelle est en léger recul cette année par rapport à l'édition 2015 (-0,5). Ce recul est légèrement plus fort chez les femmes que chez les hommes, respectivement -0,8 point et -0,4 point. La différence de perception s'accroît donc entre les hommes et les femmes pour la 2^e année consécutive.

Les répondants les plus satisfaits se situent parmi ceux âgés de moins de 35 ans ou de plus de 55 ans. Les découvertes et l'envie d'expérience d'un début de carrière ou le dynamisme d'une fin de carrière semblent donner une impulsion positive dans la prise de poste actuel.

La satisfaction est toujours renforcée par une mobilité récente. Cependant, nous observons que l'écart entre les mobiles et les non mobiles s'est réduit. L'écart de satisfaction entre cadres mobiles et non mobiles est de 1,8 point en 2015 contre 1,9 point en 2014.



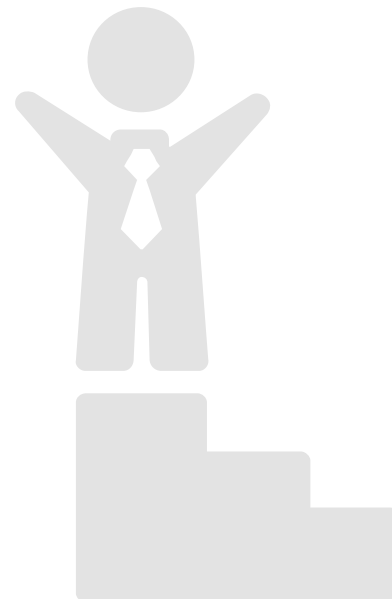
(Indicateur de satisfaction : poste actuel / note sur 20)

Globalement, votre entreprise satisfait-elle vos attentes ?	Ensemble	Mobiles	Non mobiles
Direction commerciale	13,7	14,6	13,4
Direction des ressources humaines	14,8	16,3	14,4
Direction communication	13,0	13,8	12,8
Direction des achats	13,2	14,0	13,1
Direction des systèmes d'information	13,0	16,7	12,3
Direction marketing	13,7	15,3	13,1
Direction financière & juridique	14,3	16,1	13,9
Direction générale	15,7	16,7	15,3
Direction opérationnelle	14,1	14,8	13,9



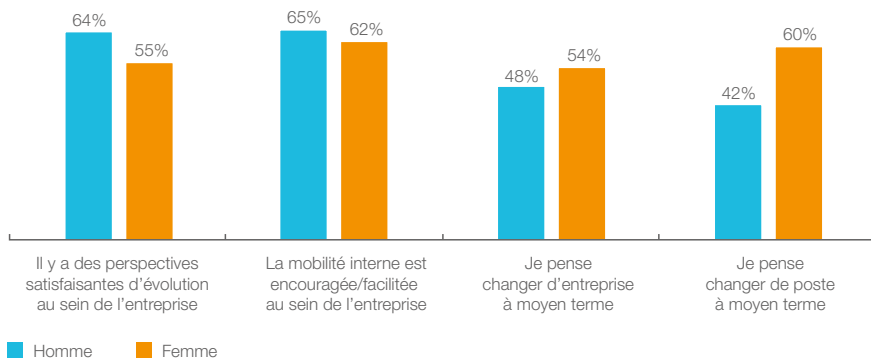
Indicateur de satisfaction sur le poste actuel			
Quelle est votre perception de votre poste actuel ?	Ensemble	Mobiles	Non mobiles
Je me suis épanoui(e) à ce poste	15,3	14,2	14,4
J'ai bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	13,9	14,2	14,1
J'ai amélioré mon mode de management	9,8	10,3	10,2
J'ai eu le soutien de ma hiérarchie	16,4	15,2	15,5
J'ai eu l'opportunité de constituer un réseau relationnel intéressant	16,1	14,7	15,0
J'ai réalisé une mission passionnante	16,8	15,8	16,0
J'ai augmenté de façon significative mes compétences professionnelles	15,3	13,9	14,2
J'étais reconnu(e) à ma juste valeur	15,6	14,3	14,5
Satisfaction globale	15,6	14,1	14,4

Globalement, les cadres qu'ils soient mobiles ou non s'épanouissent dans leur fonction. S'ils sont généralement très satisfaits des missions qui leur sont confiées (16/20), ils le sont beaucoup moins concernant leur mode de management (10,2/20, en baisse de 0,2 par rapport à 2014). Alors que les organisations deviennent de plus en plus agiles, digitales et matricielles, les cadres et managers ont encore du mal à incarner ce nouveau rôle que les organisations attendent d'eux.



L'indice de satisfaction par rapport aux perspectives d'évolution dans leur entreprise actuelle s'est dégradé pour les hommes comme pour les femmes (respectivement -3 pts et -4 points). Dans le même temps, nous observons que l'écart entre hommes et femmes se creuse en ce qui concerne les ambitions à moyen terme.

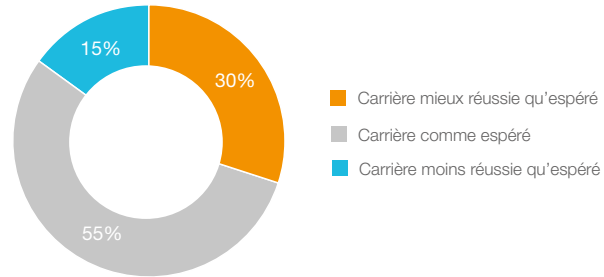
En effet, plus d'une femme sur 2 (54%) pense changer d'entreprise à moyen terme, soit une hausse de 6 points. Ceci peut s'expliquer par le fait que les femmes considèrent pouvoir évoluer plus facilement en externe que via des opportunités en interne. Ainsi, elles ne sont que 55% à penser qu'elles ont des perspectives d'évolution satisfaisantes au sein de leur entreprise actuelle, contre 64% des hommes.



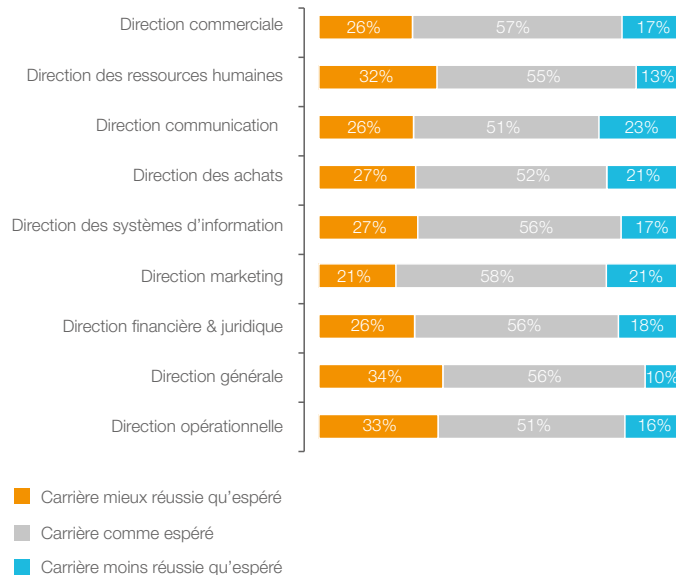


Le bilan de carrière

Le bilan de carrière des décideurs reste majoritairement positif ; on remarque cependant que les femmes ont plus tendance à considérer leur carrière comme moins réussie qu'espéré, que les hommes (18% vs 15%).

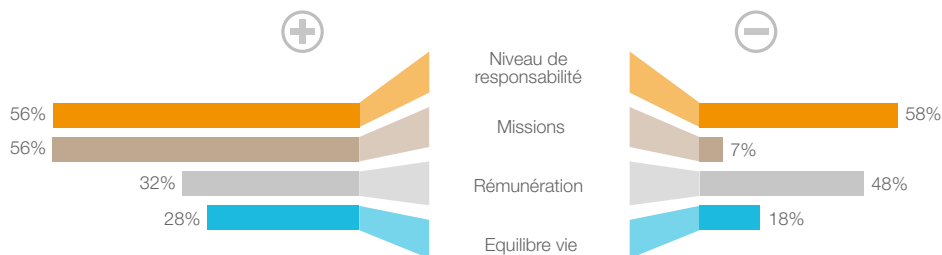


Cette année, ce sont les managers de la direction générale qui portent le regard le plus positif sur leur carrière. Les cadres des directions marketing, communication et commerciale sont les moins satisfaits de leurs évolutions de carrière (en moyenne 22,5% pensaient leur carrière mieux réussie). Ce qui peut expliquer un plus fort taux de mobilité par rapport aux autres directions.



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

La réussite de la carrière des cadres dépend toujours du niveau de responsabilités et des missions réalisées. Comme dans les éditions précédentes, on constate que la motivation vient principalement du contenu des missions confiées et du niveau de responsabilité. L'équilibre de vie compte de plus en plus dans la réussite de carrière (+3 pts comparé à l'an dernier).



Selon vous, quels facteurs ont contribué à ce constat ?

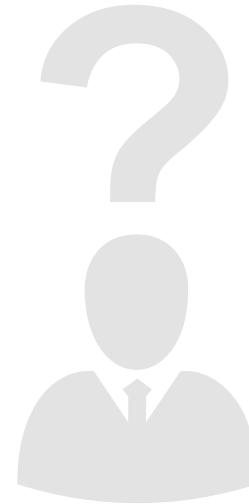
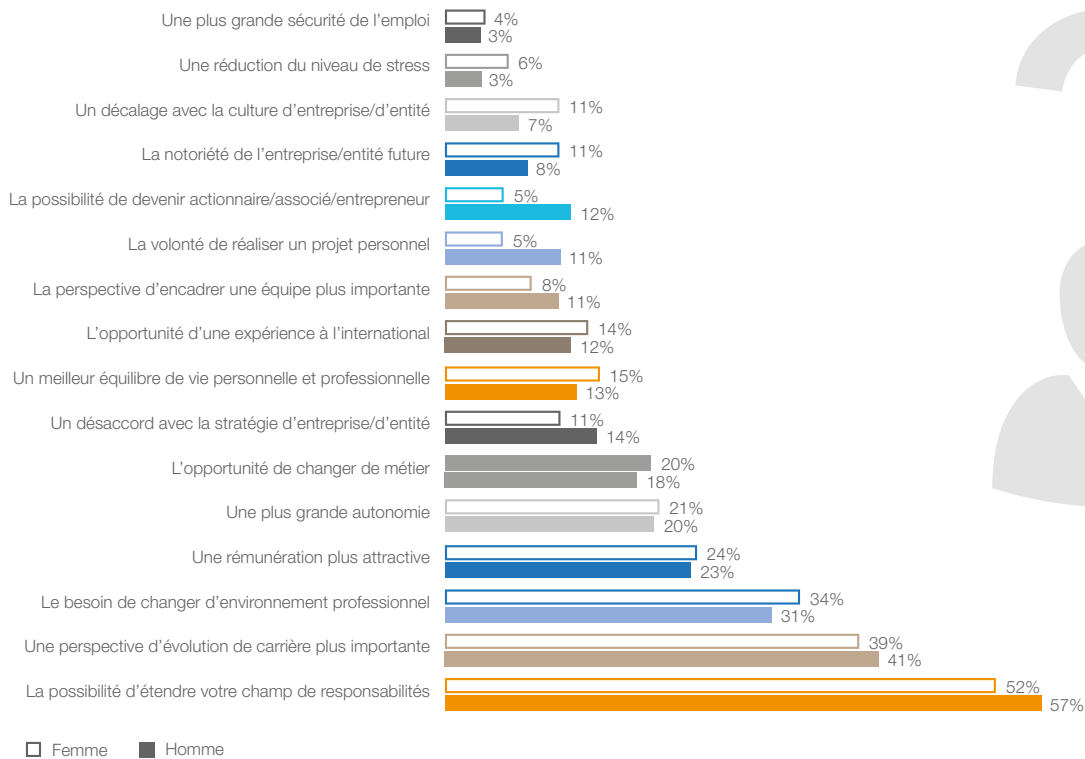
La stratégie de carrière et les opportunités d'évolution dans l'entreprise constituent les facteurs les plus déterminants d'une carrière réussie. Pour autant, 43%, considèrent que le manque d'opportunité a nui à leur vie professionnelle, et 32% estiment être déçus de leur carrière suite à la mauvaise gestion des potentiels dans l'entreprise.





Les causes de la mobilité

Comme dans les éditions précédentes, les cadres réaffirment leur volonté d'étendre leur champ de responsabilités et d'évoluer professionnellement. Le besoin de changer d'environnement de travail se place au troisième rang des attentes devant la rémunération qui arrive en quatrième position comme en 2014.



Mobilité et reconnaissance vont de pair

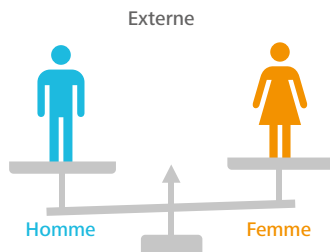
Cette nouvelle édition montre que les cadres ayant subi ou décidé d'être mobiles en interne sont plus épanouis. Ils ont des missions plus passionnantes des niveaux de reconnaissance plus forts, et ont développé plus de compétences. Toutefois, il ressort un manque de soutien, d'accompagnement dans l'aboutissement de la mobilité des cadres.

Indice de satisfaction (note sur 20)

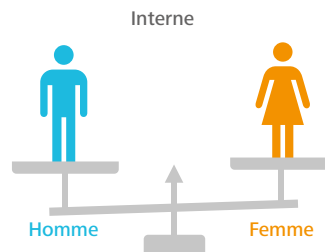
	Mobilité externe	Mobilité interne	Ensemble
Je me suis épanoui(e) à ce poste	13,2	15,4	14,3
J'ai bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	8,3	10,6	9,4
J'ai amélioré mon mode de management	13,8	15,2	14,5
J'ai eu le soutien de ma hiérarchie	12,5	15,7	14,1
J'ai eu l'opportunité de constituer un réseau relationnel intéressant	15,3	15,1	15,2
J'ai réalisé une mission passionnante	15,0	16,5	15,7
J'ai augmenté de façon significative mes compétences professionnelles	14,7	15,8	15,3
J'étais reconnu(e) à ma juste valeur	13,2	15,8	14,4
Globalement, cette entreprise a-t-elle répondu à vos attentes ?	13,6	16,4	15,0

Comme dans les éditions précédentes, nous remarquons que la satisfaction d'avoir changé de poste suite à une mobilité interne est plus faible que celle après une mobilité externe, aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

Il est à noter aussi que les femmes en général éprouvent moins de satisfaction dans leur travail (postes actuel et précédent confondus) comparé aux hommes.



Poste précédent : 14,0 | Poste précédent : 12,7
Poste actuel : 16,4 | Poste actuel : 15,2



Poste précédent : 16,6 | Poste précédent : 15,8
Poste actuel : 15,3 | Poste actuel : 14,9







Mobilité, quels impacts sur la rémunération ?



Le point de vue de Philippe Burger, Associé Deloitte

Qui n'a pas entendu ou lu cet adage que la rémunération n'est pas intrinsèquement un facteur de motivation mais peut se révéler être un facteur de désengagement ? Et si près de 90% des décideurs qui se sont

exprimés considèrent que la rémunération est une source de motivation, ils ne le contredisent pas pour autant. Ils sont en effet de plus en plus nombreux à concéder une baisse de salaire lors d'une mobilité externe, et ce phénomène est plus fréquent encore chez les décideurs âgés de 55 ans et plus.

Cela confirme l'idée qu'un seuil de rémunération existe en dessous duquel le réel désengagement peut poindre mais qu'au-delà d'autres facteurs priment : le développement des compétences, la recherche de nouvelles missions, de défis à relever. Les trois premières raisons poussant à la mobilité sont ainsi l'extension des responsabilités, la perspective d'évolution de carrière ou encore le besoin de changer d'environnement, plutôt que des questions de rémunération. Les décideurs en fin de carrière sont d'autant plus sensibles à ces sujets d'employabilité et de challenge, et ainsi les plus enclins à réduire leur rémunération ou à accepter des niveaux d'augmentation plus modestes lors d'une mobilité externe ou interne. Mais que cache ici le terme rémunération ? Car lorsque l'on parle de rémunération des décideurs, la palette

de modes de rémunération est sensiblement plus large que pour les autres typologies de salariés : de l'épargne salariale, au variable, en passant par la retraite, les LTI ou les avantages en nature.

L'étude souligne d'ailleurs que les décideurs placent leurs attentes en termes de rétribution sur la rémunération indirecte en tout premier lieu. Ainsi un décideur pourra concéder une réduction de salaire de base ou de variable au profit d'avantages en nature tels qu'un véhicule ; et il sera d'autant plus intéressé à un système de retraites à cotisations ou à prestations définies qu'il s'approchera de cette période de vie. On sait également que certains modes de rémunération peuvent attirer les décideurs, quand bien même leur rendement n'est pas significatif, mais parce qu'ils jouent sur la fierté d'appartenance à un club fermé dans l'entreprise, comme celui des bénéficiaires d'actions gratuites ou de voiture de statut. Dans le contexte de fusion annoncée des régimes Arrco et Agirc, les décideurs peuvent être également sensibles à des régimes de retraite attractifs, anticipant une pression à la baisse des taux de remplacement.

De plus, on sait que les perspectives objectives de la rémunération se réduisent significativement à partir de 50 ans et la majorité des décideurs perçoivent consciemment, ou pas, qu'ils ne bénéficieront plus d'augmentation significative de leur rémunération. Des perspectives qui s'inscrivent dans un



contexte d'allongement de la vie professionnelle avec un âge de départ en retraite qui risque encore de progresser dans les années qui viennent. Les éléments de rémunération indirecte risquent d'être insuffisants pour accompagner les 15 ou 20 années de carrière restantes.

Heureusement, tout n'est pas perdu pour les décideurs expérimentés...

L'évolution technologique avait surtout conduit à « marginaliser » les générations non high tech (arrivée de l'informatique, des messageries, d'internet...). L'acquis, l'expérience, le savoir-faire sont sous-valorisés depuis des années au détriment des générations plus jeunes qui se succèdent et déclarent que la précédente est « ringarde ». Chaque génération suivante balaie la précédente..., la France sacrifiant ainsi les quinquas sur l'autel du chômage.

Si dans certains métiers cette tendance persiste, elle semble majoritairement perdre du terrain, faisant de plus en plus la part belle à l'expérience.

Car au-delà de l'évolution technologique, c'est une évolution de l'organisation dans son ensemble qui est intervenue et en modifie le sens : on travaille avec de nouveaux outils mais on travaille aussi et surtout différemment.

Les organisations se complexifient et nécessitent plus d'autonomie et d'agilité des équipes locales, davantage de rôles de coordination, de communication, de planification qui sont confiés de façon croissante à des profils expérimentés.

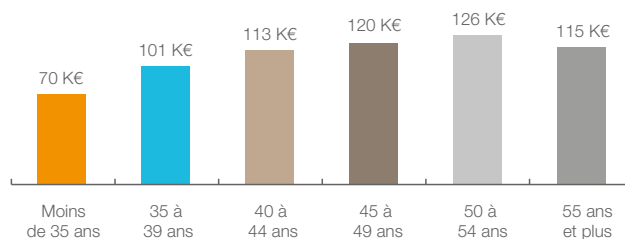
La digitalisation, l'accroissement de la circulation de l'information conduisent les entreprises qui suivent cette évolution à rechercher des profils en capacité d'accompagner ces mutations, car l'enjeu est bien là.

La transformation digitale impacte et continue à impacter les formes d'organisation plus que les outils eux-mêmes. Et c'est là que l'entreprise a besoin, pour continuer à être un organe social, de décideurs, seniors, expérimentés, aux rôles parfois transverses, qui connaissent l'entreprise, qui peuvent et pourront coordonner les équipes et leur communiquer les messages de valeur et stratégiques.

Le digital, la voie des seniors.

Niveau de rémunération

L'âge et donc la durée de l'expérience professionnelle restent des facteurs influant sur la rémunération. Une tendance à la hausse des salaires est notable. On note cette année que la rémunération des jeunes cadres (moins de 35 ans) est légèrement supérieure à celle de l'an passé. Pour les personnes âgées de 55 ans et plus, on note une baisse de 4% reflétant la tendance observée dans les éditions précédentes d'une baisse de la rémunération à partir de cet âge.

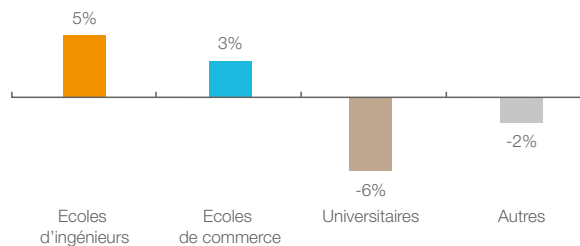


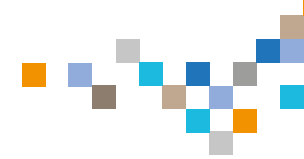
La taille de l'entreprise continue à influencer le niveau de rémunération. Comme pour l'édition précédente, nous constatons que plus la taille de l'entreprise est importante, plus le niveau de rémunération est élevé.

Ainsi la rémunération versée dans les entreprises de moins de 200 personnes est inférieure de 18% à celle versée dans les entreprises de plus de 1 000 personnes.

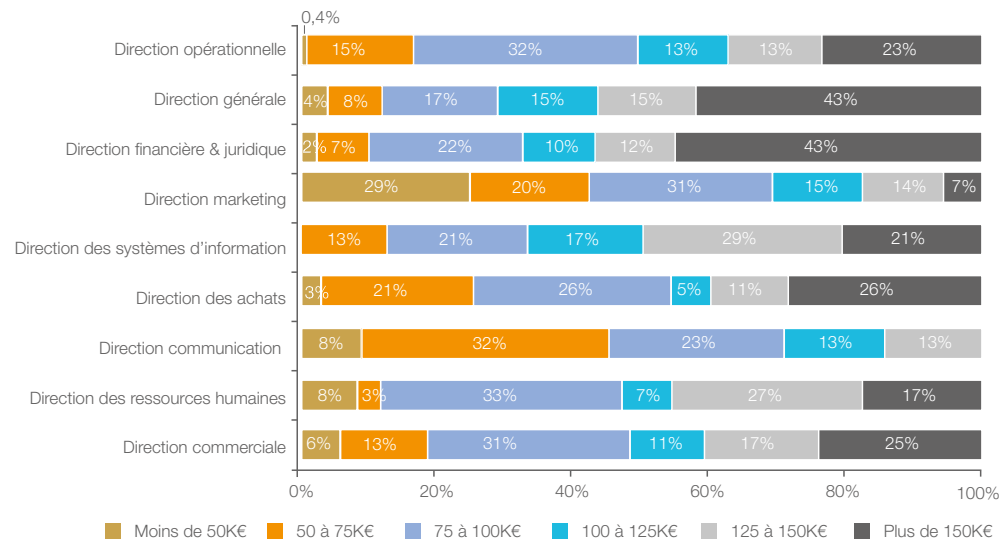


La formation d'origine impacte le niveau de rémunération. L'écart se resserre de plus en plus entre les profils dits « ingénieurs » et « universitaires », avec une différence de 11 points (vs 16 points l'an passé).

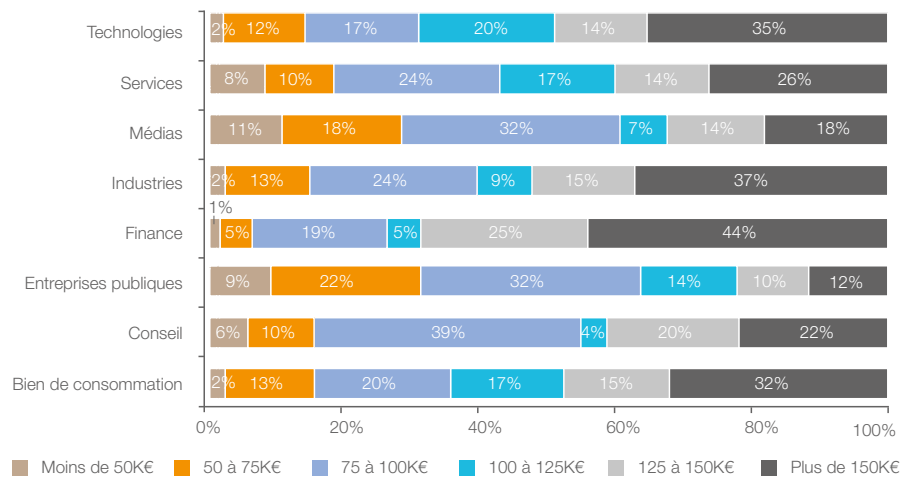




Cette année, ce sont les directions générales, des achats, finance et juridique qui sont les plus rémunératrices. Tandis que le niveau de rémunération dans les directions communication et marketing reste moins compétitif que celui des autres directions.

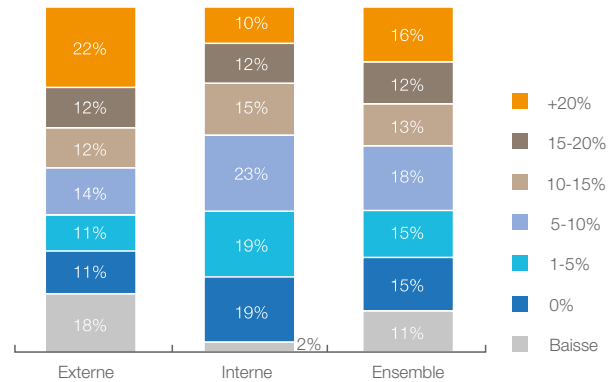


Le secteur financier reste le secteur le plus dynamique avec 45% des décideurs gagnant plus de 150K€ par an (augmentation de 9%, comparé à l'an dernier). A l'inverse, le secteur public reste, une fois de plus, le secteur avec le salaire moyen le plus faible.

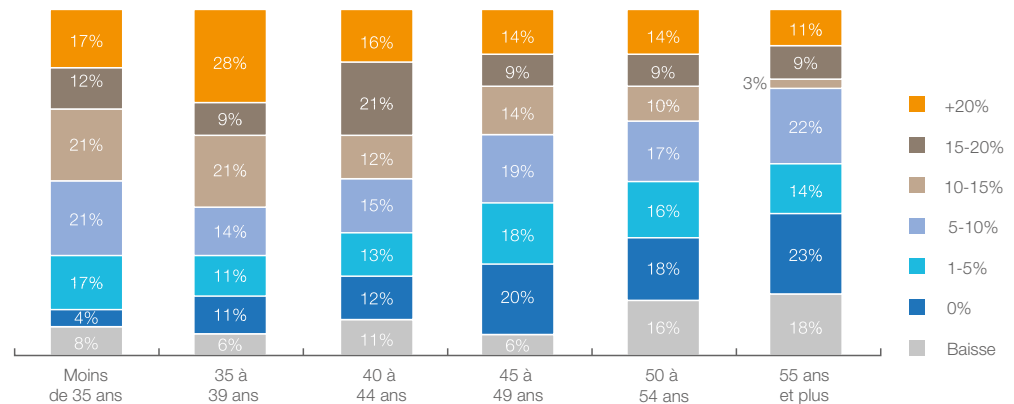


Niveau d'augmentation

Le niveau médian d'augmentation lors d'une promotion se situe entre 5% et 10%. Peu de changements se dessinent par rapport à l'édition précédente, il y a toujours 16% des décideurs qui obtiennent une augmentation de plus de 20%. Toutefois, d'année en année, plus de salariés acceptent une diminution de leur salaire lors d'une mobilité (11 % en 2015 vs 9% en 2014).



De plus en plus de décideurs (18%) acceptent une baisse de salaire lors d'une mobilité externe. Ce qui montre une fois de plus que la rémunération n'est pas le critère motivant une mobilité, mais que les responsabilités ou le développement de la carrière sont généralement plus importants aux yeux des décideurs interrogés.





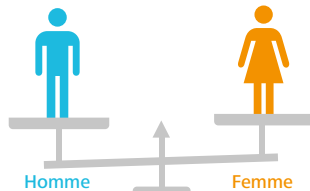
Rémunération et satisfaction

La rémunération est-elle une source de motivation ?

9 cadres sur 10 considèrent la rémunération comme motivante.

Contrairement à l'édition précédente, plus de 8 mobiles sur 10 considèrent un supplément de rémunération comme motivant. Les plus jeunes (moins de 35 ans) prennent cet aspect plus en compte, tandis que les 45-49 ans sont ceux qui seraient les plus tangibles à moins considérer ce critère.

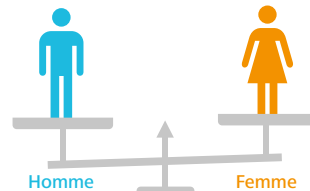
La rémunération est-elle une source de motivation ?



Motivant : 90%
Démotivant : 10%

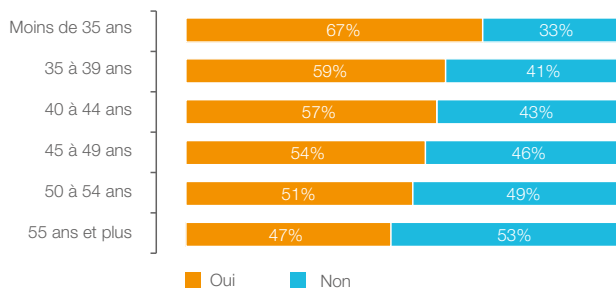
Motivant : 88%
Démotivant : 12%

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



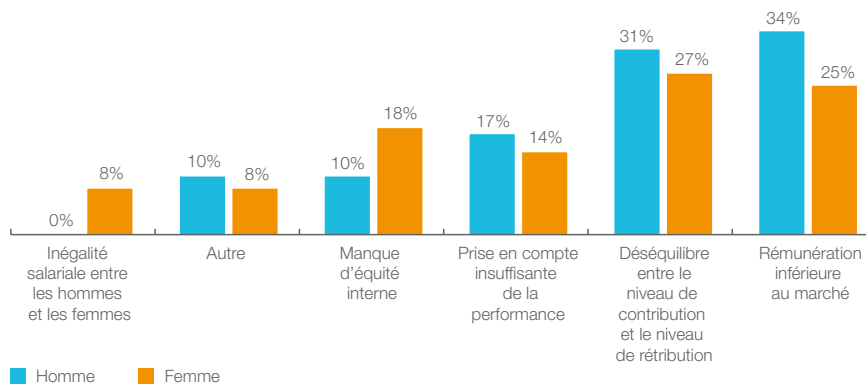
Motivant : 54%
Démotivant : 46%

Motivant : 53%
Démotivant : 47%

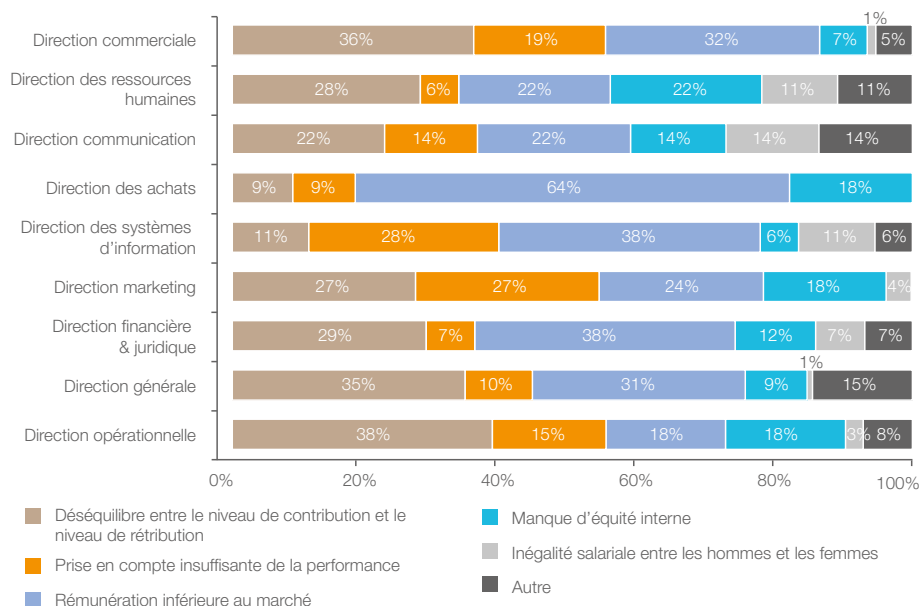


La rémunération est-elle une source d'insatisfaction ?

Les principales sources d'insatisfaction liées à la rémunération restent le niveau de rémunération inférieure au marché et un déséquilibre entre le niveau de contribution et celui de rétribution et, surtout pour les femmes, un manque d'équité interne (16% vs 10%). On remarque également un différentiel de 7 points dans la perception de la rémunération par rapport au marché entre hommes et femmes.



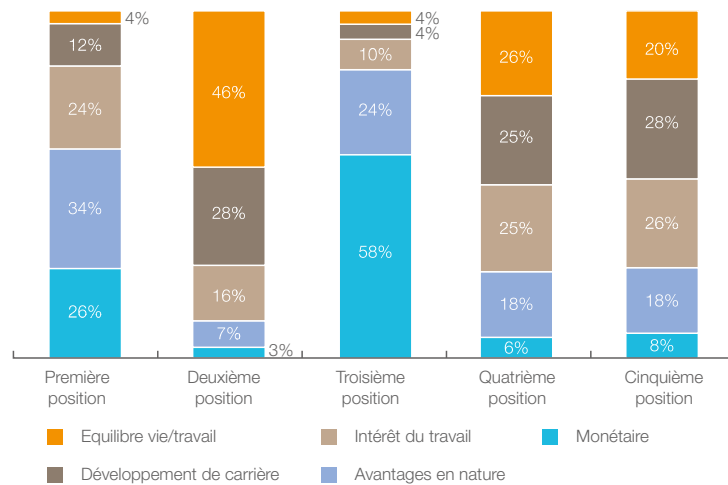
Les sources d'insatisfaction par familles de métiers, sont principalement liées au déséquilibre entre le niveau de contribution et le niveau de rétribution. Pour beaucoup de directions, elles sont assez similaires, excepté pour les directions des achats et des systèmes d'information où la rémunération inférieure au marché représente la source principale d'insatisfaction.





Quelles sont les attentes en termes de rétribution ?

Peu de changement, comparé au précédent rapport ; la première des attentes en termes de rétribution reste la rémunération indirecte (avantages en nature) pour 34% et la rémunération directe (monétaire) pour 26% (vs 27%) l'an dernier. En seconde position, les cadres mettent en avant les éléments d'équilibre de vie (46%) et de développement de carrière (28%).







Méthodologie et panel

L'édition 2016 de MobiCadres a réuni pour sa dixième année, l'opinion de 3 522 décideurs, un recueil de données réalisé par Nomination, premier service d'information sur les décideurs, en partenariat avec le cabinet Deloitte, à travers des questions aux décideurs sur leur mobilité au cours de l'année 2015.

La mobilité est appréhendée dans cette étude par deux notions, la mobilité fonctionnelle ou hiérarchique, la mobilité géographique ne faisant pas partie du périmètre. Un cadre sera considéré comme mobile au cours de l'année s'il a changé de fonction au sein de sa Direction ou vers une autre Direction.

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

Les répondants au questionnaire sont des cadres évoluant au sein d'entreprises françaises, comme internationales, exerçant en France ou s'étant expatriés.

Ils ont été sélectionnés suivant plusieurs critères :

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

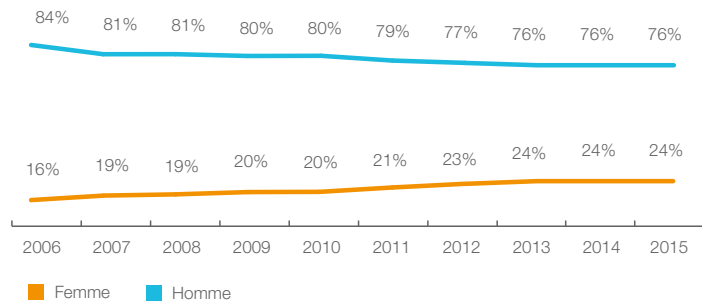
L'étude a été réalisée du 15 janvier au 31 mars 2016. La mobilité des décideurs a été étudiée sur une année complète du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015.

Notre répondant type : un homme, 47 ans, à la Direction générale d'une petite entreprise du secteur des services en Île-de-France.



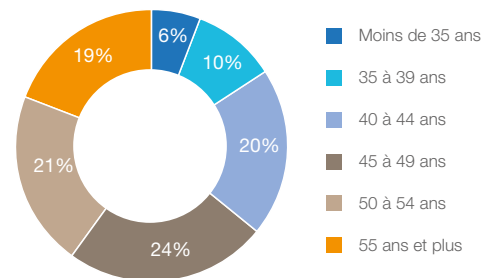
Répartition par sexe

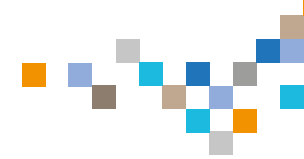
Cette année encore, les taux restent identiques à l'an passé. Depuis 2006, on a pu observer une féminisation du panel, progressivement d'année en année, permettant de passer le cap d'une femme sur 5 parmi les cadres répondants. Depuis 2013, les chiffres semblent stables, les mesures en faveur de l'égalité professionnelle dans les entreprises tardant peut-être à montrer leurs effets. On estime par exemple que les sociétés du CAC Mid 60 devront intégrer deux femmes ou plus au sein de leur conseil dans les deux prochaines années. (*Etude Deloitte sur les structures de gouvernance, 2015*)



Répartition par âge

L'âge moyen des répondants s'élève à 47,5 ans en 2015 (48 ans pour les hommes ; 45,3 ans pour les femmes), traduisant un vieillissement du panel de répondants qui a vu sa part de répondants âgés de moins de 35 ans divisée par deux depuis 2010, alors que la proportion des plus de 50 ans ne cesse de grandir sur la même période.

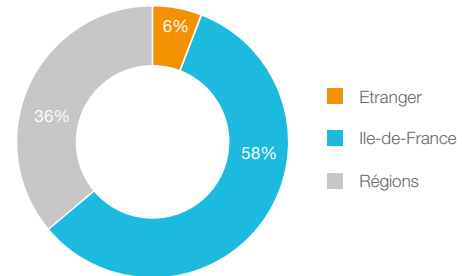




Répartition géographique

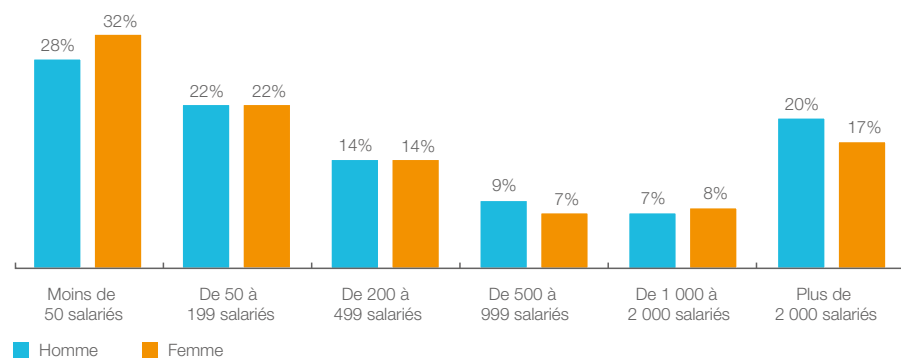
L'Île-de-France reste la situation géographique privilégiée pour les cadres répondants, même si en 10 ans elle a nettement perdu du terrain, avec 18 points de moins, au profit de l'étranger et surtout des régions.

Notons que les personnes attirées par les régions sont plus âgées (47,7 ans) que celles privilégiant l'étranger (45,3 ans) ou l'Île-de-France (46,9 ans).



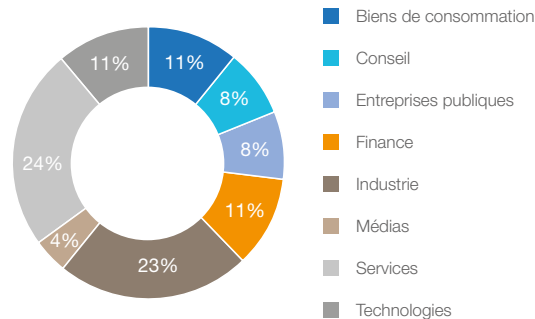
Répartition par taille d'entreprise

Le panel est essentiellement composé de répondants issus de petites et moyennes entreprises, entreprises dans lesquelles on retrouve davantage de profils jeunes. Les moins de 40 ans sont ainsi deux fois plus représentés dans les entreprises de moins de 50 salariés que dans les entreprises de plus de 2 000 salariés (21% vs 10%).



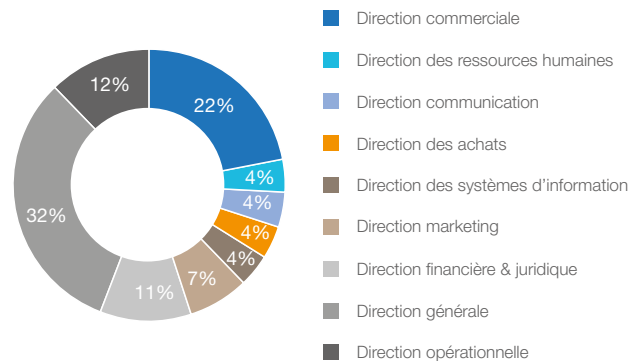
Répartition par secteur d'activité

Les secteurs de l'industrie et des services restent les secteurs les plus représentés. Les tendances de l'an passé se confirment avec le secteur des technologies qui continue sa progression en gagnant à nouveau un point cette année, tandis que les entreprises publiques en perdent un de plus. Ce dernier secteur étant relativement vieillissant avec plus de 50% des répondants âgés de plus de 50 ans (vs 40% pour les autres secteurs en moyenne), dont 30% ayant au-delà de 55 ans.



Répartition par famille de métiers

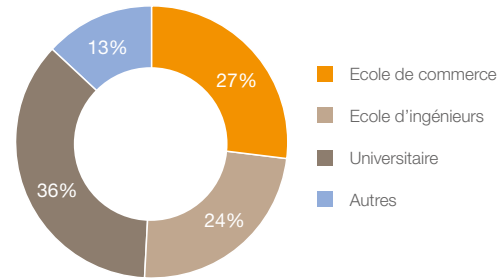
Contrairement à l'an passé, la part des décideurs dans les Directions commerciales et générales connaît une légère baisse, au profit de la Direction opérationnelle notamment. Les femmes sont toujours fortement présentes à la Direction de la communication (64%) et aux Directions des ressources humaines (47%) et du marketing (37%), même si leur part s'est réduite en 2015 (respectivement, -2 points et -5 points). Les directions les plus masculinisées restent la Direction des systèmes d'information et la Direction générale.





Répartition par filière de formation

La majorité des décideurs sont issus d'une école de commerce ou d'ingénieurs, et pour plus de 20% d'entre eux, ils ont complété leur formation par un MBA, une répartition stable depuis 10 ans malgré un recul tendanciel des répondants issus d'écoles de commerce au profit de profils universitaires (respectivement -5 points et +3 points sur les 5 dernières années).



A propos de Nomination

Nomination fournit des solutions d'efficacité commerciale qui permettent aux entreprises d'atteindre jusqu'à 30% de performances additionnelles. Depuis plus de 14 ans, nous collectons et surveillons le parcours détaillé de 230 000 décideurs pour produire des signaux d'affaires et aider nos clients à détecter des opportunités qualifiées. Grâce à des services personnalisables et simples d'utilisation, nous les accompagnons dans la bonne exploitation de nos informations et aidons ainsi des acteurs comme Deloitte, Bateaux Parisiens, IBM, Stade Français... à accroître leurs taux de transformation en communiquant le bon message, au bon contact, au bon moment.

Nomination est également partenaire de nombreux titres de presse économique et professionnelle et assure le flux d'informations « nominations » de référence en alimentant leurs rubriques « Carnet ».

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





A propos de Deloitte - Capital humain

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

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

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

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

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

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

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



Contacts

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

Nomination

111, rue du Château des Rentiers,
75013 Paris

Serge Papo, Président
spapo@nomination.fr

Benoît Marcellin, Directeur marketing
bmarcellin@nomination.fr

Pour en savoir plus : www.nomination.fr

Deloitte

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

Philippe Burger, Associé
phburger@deloitte.fr

Gabriel Bardinet, Senior Manager
gbardinet@deloitte.fr

Pour en savoir plus : www.deloitte.fr

Mentions légales

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

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

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