

–LA MOBILITÉ INTERNE DES CADRES–

N° 2015-04

JANVIER 2015

- Les circonstances du changement de poste dans l'entreprise
- Les changements observés entre les deux postes
- Perception de la politique de mobilité interne dans l'entreprise

La mobilité interne touche essentiellement les cadres occupant un emploi dans de grandes entreprises où les opportunités internes sont plus nombreuses. Les cadres ayant fait le choix d'évoluer en interne sont, en proportion, plus nombreux parmi les cadres en début de carrière, tandis que les mobilités imposées par l'employeur concernent plus fréquemment les cadres plus âgés.

Les caractéristiques de la situation professionnelle des cadres évoluent au gré de ces mobilités et, notamment sous l'influence des circonstances du changement de poste. En effet, les responsabilités professionnelles tendent à s'accroître pour les cadres moteurs de leur mobilité quand les cadres, dont la mobilité est imposée, voient plus souvent leur périmètre de responsabilité se réduire.

Le regard des cadres sur la politique de mobilité interne de leur entreprise montre que si la majorité d'entre eux considère qu'il existe des opportunités d'évolution au sein de leur entreprise, ils sont nettement moins nombreux en proportion à penser que leur entreprise incite véritablement ses cadres à effectuer des mobilités internes.



–DONNÉES DE CADRAGE : LES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES MOBILES EN INTERNE¹–

Parmi les cadres restés dans la même entreprise en 2013, 19 % des cadres ont connu une mobilité interne. Celle-ci peut prendre différentes formes. Pour 8 % d'entre eux, cette mobilité s'est formalisée par un changement de poste *stricto sensu*. Pour 11 %, il s'agit de changements de nature très diverse : un changement de service ou de département, un changement d'établissement ou encore un changement conséquent des contours du poste occupé.

– LA TAILLE DES ENTREPRISES A UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LE TAUX DE MOBILITÉ INTERNE –

Les grandes entreprises peuvent structurellement offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution en interne plus nombreuses que les entités de taille plus restreinte. Ainsi, la part de cadres déclarant avoir effectué une mobilité interne est deux fois plus élevée dans les entreprises de 1 000 salariés et plus que dans les petites entreprises de moins de 50 salariés (**Tableau 1**). Cet écart est encore plus important pour les cadres déclarant avoir changé de poste en interne. Ces derniers sont trois fois plus nombreux, en proportion, dans les entités les plus grandes que dans les structures de petite taille.

–Tableau 1–

Mobilités internes des cadres selon la taille de l'entreprise (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 50 salariés	4	7	11	89	100
50 à 249 salariés	6	14	20	80	100
250 à 999 salariés	7	11	18	82	100
1 000 salariés et plus	12	11	23	77	100
Ensemble des mobilités internes	8	11	19	81	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014
Base : cadres restés dans la même entreprise en 2013

– L'ÂGE DES CADRES EST UNE AUTRE VARIABLE DÉTERMINANTE –

Les cadres les plus âgés sont les moins concernés par une mobilité interne. Dans les entreprises de 1 000 salariés et plus, seuls 18 % des cadres de 50 ans et plus ont connu une forme de mobilité interne contre un quart des cadres de moins de 50 ans (**tableau 2**).

1. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, collection Les études de l'emploi cadre, juin 2014

– Tableau 2–

Mobilités internes des cadres dans les entreprises de 1 000 salariés et plus selon l'âge (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 30 ans	11	15	26	74	100
30 à 39 ans	13	12	25	75	100
40 à 49 ans	15	11	26	74	100
50 ans et plus	9	9	18	82	100
Ensemble des mobilités internes	12	11	23	77	100

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Base : cadres restés dans la même entreprise (de 1 000 salariés et plus) en 2013

– LES CIRCONSTANCES DES CHANGEMENTS DE POSTE DANS L'ENTREPRISE –

Les changements de poste sont, dans la très grande majorité des cas, souhaités par les cadres : 68 % d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'une mobilité volontaire. Pour 32 % des cadres, cependant, il s'agit d'une mobilité imposée par l'entreprise². En effet, les cadres peuvent être acteurs de leur mobilité interne en menant une veille active sur les opportunités proposées par l'entreprise, en faisant acte de candidature ou en mobilisant leur réseau de relations internes. À l'inverse, ils peuvent être contraints par l'entreprise d'accepter de nouvelles fonctions ou missions.

2. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2014

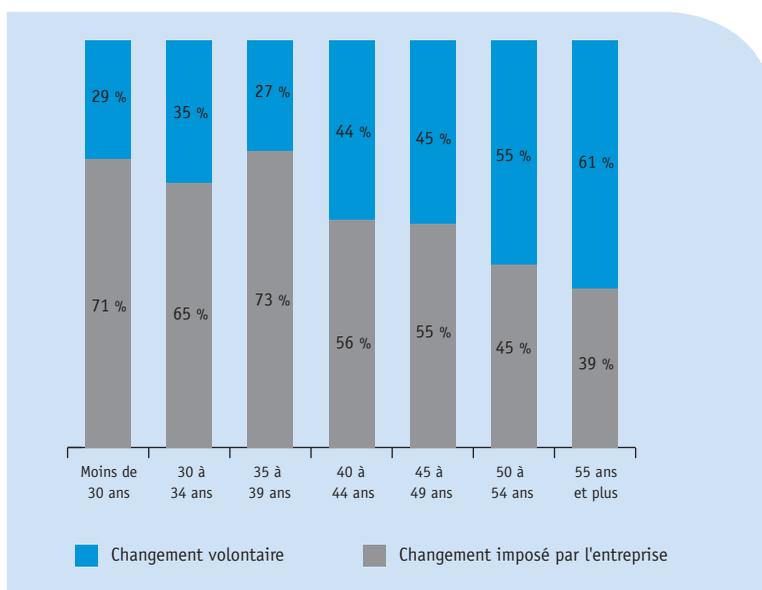
LES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES AYANT CHANGÉ DE POSTE

Les changements de poste sont proportionnellement nettement plus souvent souhaités par les cadres lorsqu'ils sont en début de carrière. En effet, plus des deux tiers des cadres de moins de 40 ans ayant changé de poste ont souhaité cette évolution de carrière (Figure 1). En revanche, passé 50 ans, les cadres ayant changé de poste ont majoritairement subi la mobilité effectuée.

Les hommes sont, en proportion, légèrement plus nombreux à s'être vu imposer un changement de poste. Pour 42 % des hommes ayant changé de poste, la mobilité a été imposée par l'employeur, quand cela concerne 39 % des femmes ayant effectué un changement de poste en interne.

– Figure 1–

Circonstance du changement de poste déclarée par les cadres selon l'âge en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

LES RESTRUCTURATIONS SONT À L'ORIGINE DE LA MAJORITÉ DES MOBILITÉS IMPOSÉES

Près de la moitié des changements de poste déclarés par les cadres se sont produits consécutivement à une restructuration ou une réorganisation de l'entreprise (**Tableau 3**). Et c'est notamment dans le cadre de restructurations que les mobilités peuvent être imposées par l'employeur. À l'inverse, les cadres ayant fait le choix de changer de poste ont majoritairement (sept cadres sur dix) effectué cette mobilité sans être confrontés à un contexte de bouleversement organisationnel de leur entreprise.

LES PROCESSUS DE CANDIDATURE DIFFÈRENT SELON LES CIRCONSTANCES DE LA MOBILITÉ

Le mode de candidature utilisé fluctue selon le caractère imposé ou souhaité du changement de poste. Les trois quart des mobilités considérées comme imposées ont été directement proposées aux cadres sans qu'il y ait de processus de candidature formel (**Tableau 4**). La part de cadres ayant effectué une candidature via une procédure officielle est plus importante parmi ceux ayant fait le choix de cette mobilité. Il convient de noter, néanmoins, que la mobilité interne semble encore assez peu structurée dans les entreprises : seule une minorité de cadres, même lorsque la mobilité est souhaitée, a fait part de cette volonté via une procédure officielle de l'entreprise.

– Tableau 3 –

Ce changement de poste, en 2013, est-il consécutif à une restructuration / réorganisation dans votre entreprise ? (en %)

	Changement imposé par l'entreprise	Changement volontaire	Ensemble
Restructuration / réorganisation de l'entreprise	67	31	46
Pas de restructuration / réorganisation de l'entreprise	33	69	54
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

– Tableau 4 –

Mode de candidature des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise en 2013 (en%)

	Changement imposé par l'entreprise	Changement volontaire	Ensemble
Via une procédure officielle de l'entreprise	11	25	19
De façon informelle	15	30	24
Poste proposé directement	74	45	57
Total	100	100	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

La taille de l'entreprise est un autre paramètre influençant le mode de candidature utilisé. Si le poste a été, dans la majorité des cas, proposé directement aux cadres quelle que soit la taille de l'entreprise, la candidature via une procédure officielle est une pratique plus courante dans les grandes entités. 23 % des cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus ont dû soumettre une candidature de manière officielle contre 10 % des cadres en poste dans des entités de moins de 50 salariés (**Tableau 5**).

– **GAGNER EN RESPONSABILITÉ EST LA RAISON LA PLUS SOUVENT INVOQUÉE**

– La recherche de responsabilités supplémentaires est le premier argument des cadres ayant choisi de changer de poste dans leur entreprise (**Figure 2**). Une augmentation de la rémunération est une raison plébiscitée par seulement 5 % des cadres ayant volontairement changé de poste. ●

– **Tableau 5**–
Mode de candidature des cadres ayant changé de poste dans leur entreprise en 2013
selon la taille de l'entreprise (en %)

	Via une procédure officielle de l'entreprise	De façon informelle	Poste proposé directement	Total
Moins de 50 salariés	10	24	66	100
50 à 249 salariés	11	25	64	100
250 à 999 salariés	17	27	56	100
1 000 salariés et plus	23	23	54	100
Total	19	24	57	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

– **Figure 2**–
Principale raison évoquée du changement de poste dans le cadre d'un changement volontaire en 2013

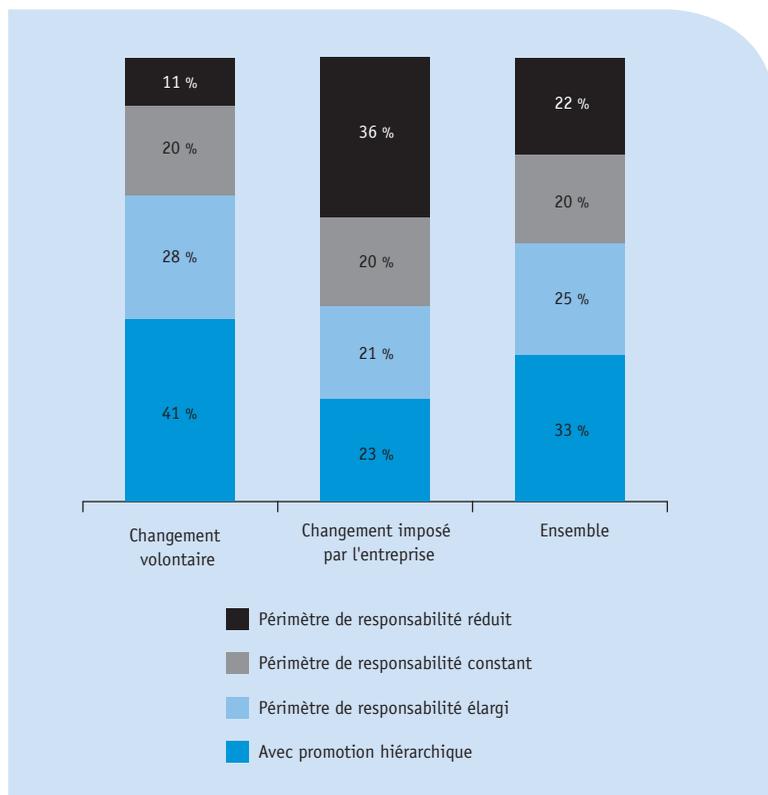


Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste volontairement au sein de leur entreprise en 2013

–LES CHANGEMENTS OBSERVÉS ENTRE LES DEUX POSTES–

À l’occasion de leur mobilité interne, les cadres peuvent connaître également des changements de fonction. Dans le cadre de changement de poste, c’est près d’un quart des cadres qui a changé de famille de fonction. Le changement volontaire s’accompagne plus fréquemment de responsabilités élargies et d’une plus grande satisfaction dans le nouveau poste.

–Figure 3–
Répartition des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon l’évolution du périmètre de responsabilité



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

– DAVANTAGE DE RESPONSABILITÉS À L’OCCASION D’UNE MOBILITÉ VOLONTAIRE –

Pour près d’un tiers des cadres ayant changé de poste, la mobilité interne s’est accompagnée d’une promotion hiérarchique (Figure 3). Il s’agit d’une mobilité dite « ascendante » ou « verticale ». Parallèlement, un quart des cadres estime que le changement de poste a été à l’origine d’un élargissement de leurs responsabilités. Enfin, 22 % considèrent, au contraire, que leur périmètre de responsabilité s’est réduit.

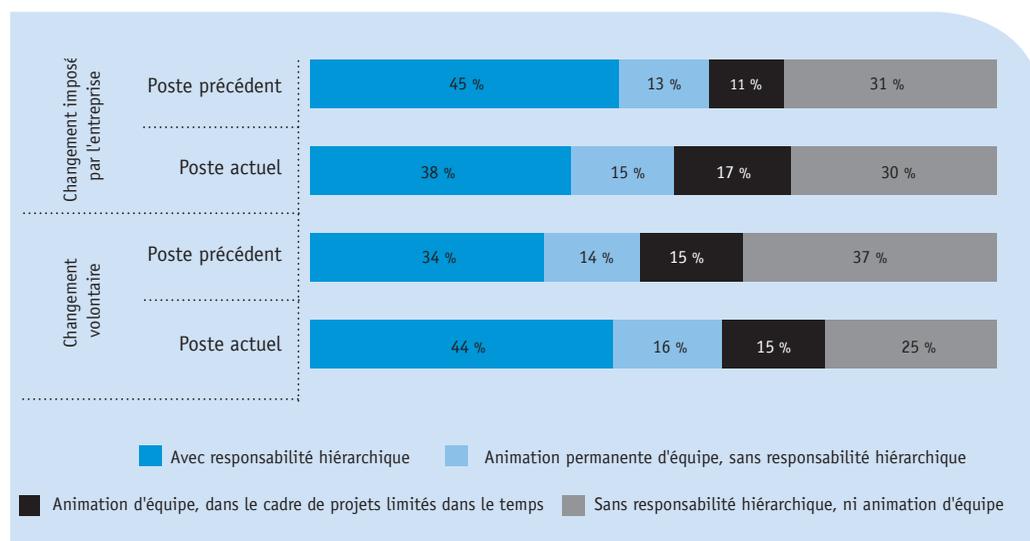
Naturellement, le caractère contraint ou volontaire du changement de poste a un impact sur l’évolution du périmètre de responsabilité. Quatre cadres sur dix ayant choisi de changer de poste ont obtenu une promotion hiérarchique. Cela est quasiment deux fois moins fréquent lorsque le changement a été subi. Le changement imposé est associé, au contraire, à un rétrécissement du périmètre de responsabilité pour plus d’un tiers des cadres concernés.

La comparaison de certaines dimensions du poste actuel par rapport au poste précédemment occupé permet d’illustrer les évolutions du périmètre de responsabilité. Dans le cadre d’un changement volontaire, les cadres ont tendance à gagner en responsabilité en matière d’animation d’équipe. Si 34 % d’entre eux étaient responsable hiérarchique dans leur poste précédent, ils sont 44 % dans leur nouveau poste (Figure 4). L’effet inverse est observé pour ceux dont le changement de poste a été une décision non souhaitée. La part de cadres responsables hiérarchiques baisse, passant de 45 % à 38 % entre le précédent et le nouveau poste.

Le changement de poste, lorsqu'il est à l'initiative du cadre, peut aussi lui permettre de gérer un budget. 45 % des cadres ayant été à l'initiative de cette mobilité gèrent un budget dans leur nouveau

poste quand ils étaient seulement 37 % dans leur poste précédent. A l'inverse, 44 % des cadres dont le changement a été imposé gèrent un budget, contre 50 % dans le poste précédent.

—Figure 4—
Répartition des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon la responsabilité hiérarchique ou l'animation d'équipe



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

DANS PRÈS DE LA MOITIÉ DES CAS, LE CHANGEMENT DE POSTE REPRÉSENTE AUSSI UN CHANGEMENT DE FONCTION

53 % des cadres ayant changé de poste occupent un emploi au sein de la même fonction que leur poste précédent³. 23 % des cadres sont restés dans la même famille de fonction mais ont évolué au sein de cette famille (ou domaine d'activité)⁴. Enfin, 24 % des cadres ont quitté leur fonction précédente pour occuper un poste dans un tout autre domaine d'activité (Tableau 6).

Ces proportions diffèrent néanmoins selon le rattachement fonctionnel du poste précédemment occupé. Ainsi, l'informatique, les services techniques (achats, maintenance, sécurité et logistique) et la gestion, finance et l'administration connaissent les plus forts taux de cadres restés dans la même fonction. En effet, 60 % des cadres informaticiens ayant réalisé une mobilité interne occupent leur nouveau poste dans la même fonction. Pour exemple, au sein de la fonction informatique de

gestion, un responsable déploiement d'un logiciel est devenu chef de projet informatique.

A l'opposé, la fonction production industrielle connaît le plus fort taux de cadres (45 %) ayant quitté ce domaine d'activité pour un autre. Ainsi, 20 % des cadres rattachés précédemment à ce domaine d'activité occupent leur nouveau poste dans les services techniques. On peut citer, pour exemple, le parcours d'un cadre auparavant responsable de production, et désormais responsable QSE (qualité sécurité environnement).

Quant aux cadres de la fonction commercial, marketing, ils sont proportionnellement les plus nombreux (35 %) à évoluer dans les différentes fonctions rattachées à leur domaine d'activité (administration des ventes et SAV, chargé d'affaires-technico-commercial, commercial, commerce international, direction commerciale et marketing, direction régionale et d'agence, marketing, ventes en magasin). Ainsi, on peut citer comme exemple le parcours d'un cadre précédemment chargé d'affaires et occupant désormais un poste de chef de projet digital dans la fonction marketing.

3. Nomenclature Apec détaillée en 46 fonctions

4. Nomenclature Apec regroupée en 10 fonctions

– Tableau 6–

Répartition des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon la fonction (en %)

Poste précédent	Poste actuel	
Commercial, marketing	Même fonction	48
	Autre fonction en Commercial, Marketing	35
	Autre domaine d'activité	17
	Total	100
Études, R&D	Même fonction	48
	Autre fonction en Études, R&D	21
	Autre domaine d'activité	31
	Total	100
Gestion, finance, administration	Même fonction	56
	Autre fonction en Gestion, finance, administration	19
	Autre domaine d'activité	25
	Total	100
Informatique	Même fonction	60
	Autre fonction en Informatique	26
	Autre domaine d'activité	14
	Total	100
Production industrielle	Même fonction	47
	Autre fonction en Production industrielle	8
	Autre domaine d'activité	45
	Total	100
Ressources humaines	Même fonction	49
	Autre fonction en Ressources humaines	25
	Autre domaine d'activité	26
	Total	100
Services techniques	Même fonction	58
	Autre fonction en Services techniques	16
	Autre domaine d'activité	26
	Total	100
Ensemble	Même fonction*	53
	Autre fonction**	23
	Autre domaine d'activité***	24
	Total	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014

Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

* par exemple un ingénieur informatique industrielle devenu ingénieur informatique process industriel

** par exemple un assistant RH devenu chargé de mission formation

*** par exemple un cadre commercial devenu attaché financier

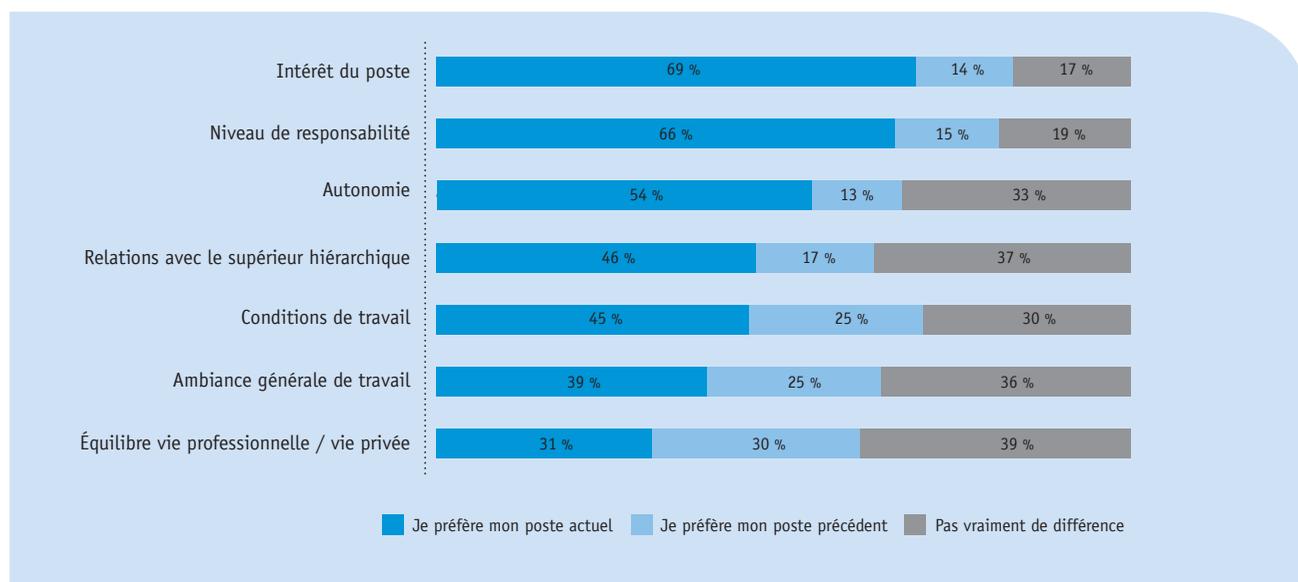
DANS LE CADRE D'UNE MOBILITÉ VOLONTAIRE, LES CADRES PRÉFÈRENT LEUR NOUVEAU POSTE

La majorité des cadres ayant souhaité leur mobilité préfère leur poste actuel en raison de l'intérêt du poste, du niveau de responsabilité et de l'autonomie. Rares sont les insatisfaits sur ces trois critères (Figure 5). D'autres aspects du poste remportent toutefois une adhésion moins franche : ainsi, seuls trois cadres sur dix préfèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée offert par leur poste actuel. Sur ce même critère, une proportion équivalente regrette leur poste précédent. Cette insatisfaction peut trouver son explication dans la part de cadres ayant bénéficié de responsabilités plus importantes pouvant accroître leur charge de travail dans leur nouveau poste et, par conséquent, empiéter sur leur vie privée.

L'INSATISFACTION EST BIEN PLUS FORTE LORSQUE LE CHANGEMENT A ÉTÉ IMPOSÉ

Lorsque la mobilité n'est pas souhaitée, les taux d'insatisfaction sont nettement plus importants. Pour quasiment tous les items, les cadres concernés sont plus nombreux à préférer leur précédent poste. Intérêt du poste, niveau de responsabilité et équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont les aspects du poste qui cumulent les parts les plus importantes de cadres regrettant leur poste précédent (Figure 6).

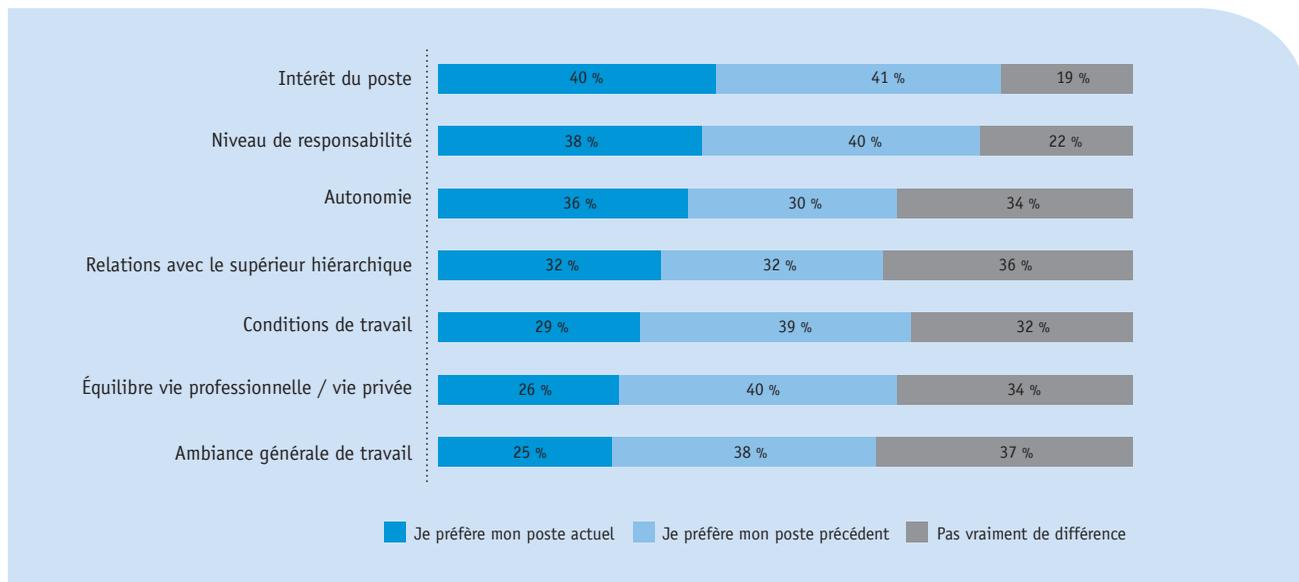
—Figure 5—
Comparaison entre le poste précédent et le poste actuel que le cadre déclare occuper
Changement volontaire



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : cadres ayant volontairement changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

-Figure 6-

Comparaison entre le poste précédent et le poste actuel que le cadre déclare occuper
Changement imposé par l'entreprise



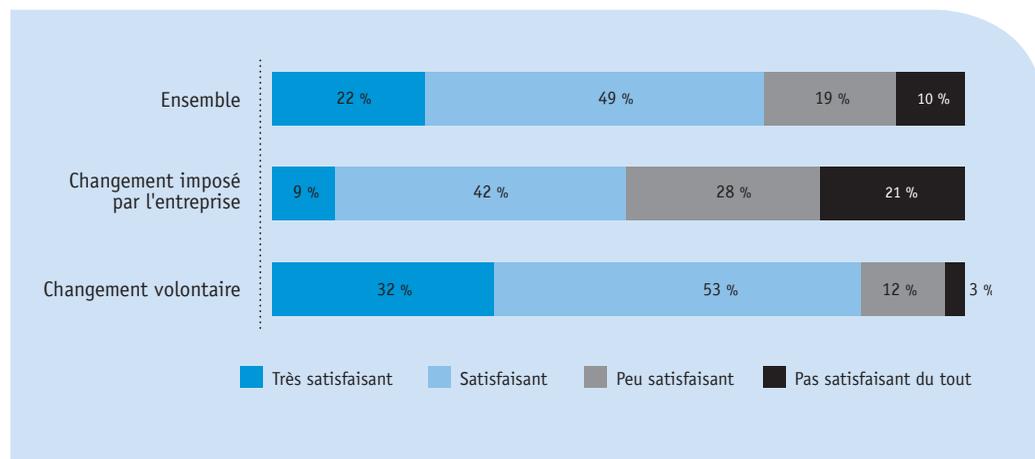
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres dont le changement de poste a été imposé au sein de l'entreprise en 2013

Les différences entre mobilités souhaitées et imposées, dans les comparaisons effectuées entre les deux postes, se retrouvent dans l'analyse de la satisfaction globale à l'égard du changement de poste. Sept cadres sur dix se déclarent satisfaits de leur changement de poste (Figure 7). Le niveau

de satisfaction exprimé est néanmoins nettement plus faible lorsque la mobilité est considérée comme imposée : seuls 51 % des cadres concernés considèrent qu'ils sont satisfaits de ce changement contre 85 % lorsque la mobilité interne était souhaitée. •

-Figure 7-

Répartition des cadres ayant changé de poste en interne en 2013 selon le niveau de satisfaction lié au changement de poste



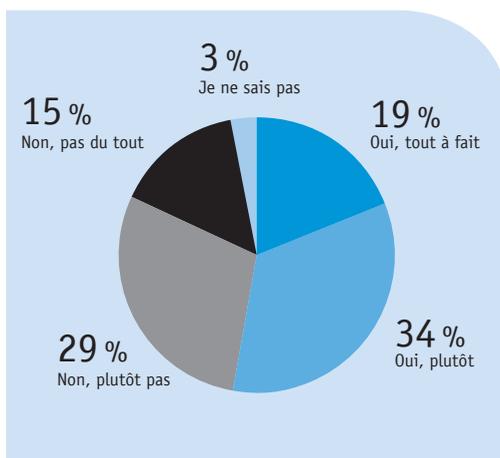
Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
 Base des répondants : cadres ayant changé de poste au sein de leur entreprise en 2013

–PERCEPTION DE LA POLITIQUE DE MOBILITÉ INTERNE DE L'ENTREPRISE–

Un peu plus de la moitié des cadres, dans leur ensemble, estiment que leur entreprise actuelle offre des possibilités d'évolution en interne à ses salariés (**Figure 8**). Seuls 15 % considèrent qu'il n'y a aucune évolution possible au sein de leur entreprise. Cette perception des potentialités de mobilité interne varie selon différents aspects de la situation professionnelle des cadres. La taille de l'entreprise est un facteur incontournable dans l'analyse de la mobilité interne puisque la possibilité de passer d'un poste à un autre dépend en grande partie du nombre et de la diversité de postes qu'offre l'entreprise. Aussi seulement 22 % des cadres des entités de moins de 50 salariés considèrent qu'il existe des opportunités de mobilité interne au sein de leur entreprise, quand ils sont 73 % lorsque l'entreprise dépasse les 1 000 salariés (**Tableau 7**).

En lien avec la taille d'entreprise, les cadres du secteur de l'industrie sont proportionnellement les plus nombreux (60 % d'entre eux) à percevoir des possibilités de mobilité interne (les grandes entreprises dans ce secteur étant en proportion plus nombreuses que dans les autres secteurs d'activité). Seule la moitié des cadres des services partage cet avis.

–Figure 8–
Estimez-vous qu'il existe des opportunités de mobilité interne pour les salariés de votre entreprise ?



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

–Tableau 7–
Estimez-vous qu'il existe des opportunités de mobilité interne pour les salariés de votre entreprise ? (en %)

	Oui	Non	Je ne sais pas	Total
Moins de 50 salariés	22	76	2	100
50 à 249 salariés	42	55	3	100
250 à 999 salariés	58	39	3	100
1 000 salariés et plus	73	25	2	100
Ensemble	53	44	3	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

La fonction occupée change aussi le regard des cadres sur les possibilités de mobilité interne. Ainsi, ceux des fonctions production industrielle et services techniques (achats, maintenance, sécurité et logistique) sont proportionnellement les plus nombreux à affirmer que des opportunités de mobilité en interne existent (**Tableau 8**). Sont également dans ce cas, les cadres des ressources humaines,

fonction au cœur des processus de gestion des ressources humaines. A l’opposé, seulement 44 % des cadres en communication, création pensent qu’il existe des opportunités d’évolution dans leur entreprise. Il est vrai que, hormis les entreprises dont le cœur de métier est la communication, les postes dans cette fonction sont plus rares en entreprise.

–**Tableau 8**–

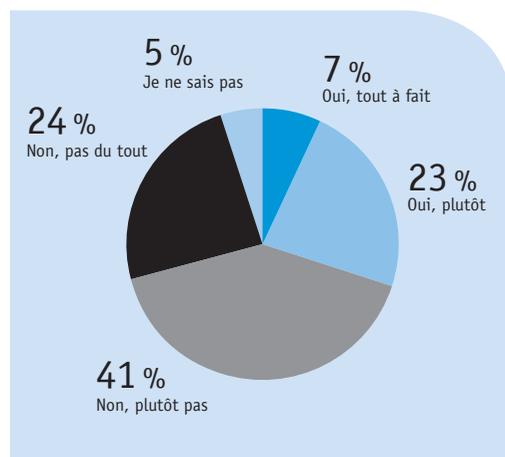
Estimez-vous qu’il existe des opportunités de mobilité interne pour les salariés de votre entreprise ? (en %)

	Oui	Non	Je ne sais pas	Total
Commercial, marketing	51	47	2	100
Communication, création	44	54	2	100
Direction d'entreprise	49	49	2	100
Etudes, R&D	54	43	3	100
Gestion, finance, administration	50	49	1	100
Informatique	52	42	6	100
Production industrielle	59	39	2	100
Ressources humaines	56	42	2	100
Santé, social, culture	49	48	3	100
Services techniques	62	36	2	100
Ensemble	53	44	3	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

–**Figure 9**–

Estimez-vous que votre entreprise incite ses cadres à changer de poste en interne ?



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Si les cadres se montrent plutôt optimistes quant aux opportunités de changer de poste dans leur entreprise, ils sont en revanche plus réservés lorsqu’on les interroge sur le comportement de leur employeur à l’égard de la mobilité interne. Seuls 30 % d’entre eux considèrent que leur entreprise les incite véritablement à effectuer des mobilités internes (**Figure 9**).

Les écarts selon la taille de l'entreprise se retrouvent sur la question de l'incitation à la mobilité interne : dans les grandes entreprises, les cadres sont plus nombreux, en proportion, à penser que leur entreprise mène une politique active en matière de

mobilité interne (**Tableau 9**). Toutefois, même dans les plus grandes structures, moins de la moitié des cadres estiment que leur entreprise a une attitude active à l'égard de la mobilité interne.

–Tableau 9–

Estimez-vous que votre entreprise incite ses cadres à changer de poste en interne ? (en %)

	Oui	Non	Je ne sais pas	Total
Moins de 50 salariés	12	83	5	100
50 à 249 salariés	20	75	5	100
250 à 999 salariés	30	65	5	100
1 000 salariés et plus	45	50	5	100
Ensemble	30	65	5	100

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2014
Base des répondants : ensemble des cadres

Plusieurs types de mobilité interne peuvent être envisagés par les cadres. La distinction la plus forte se situe entre les mobilités dites « verticales » ou « ascendantes » et correspondant à une promotion hiérarchique, et celles dites « transversales » ou « horizontales » impliquant un changement de poste sans promotion hiérarchique. Depuis des dizaines d'années, la tendance dans les organisations des

entreprises a été de réduire les niveaux hiérarchiques tout en promouvant l'organisation en mode projet. En toute logique, il est plus aisé selon les cadres d'évoluer de manière transversale : ils sont 46 % à l'affirmer, contre seulement 25 % qui estiment qu'évoluer verticalement est plus aisé. On note une forte proportion de cadres indévis (29 %). ●

– MÉTHODOLOGIE –

L'étude « **la mobilité interne des cadres** » est basée sur l'enquête « **Situation professionnelle et rémunération des cadres** ».

Le champ de l'étude

La population étudiée correspond aux cadres en poste du secteur privé.

Le questionnaire

Un questionnaire électronique a été envoyé par e-mailing à un échantillon de clients cadres de l'Apec. L'enquête a permis d'obtenir 13 990 questionnaires complets et exploitables. Le terrain de l'enquête s'est déroulé en mai 2014. Les cadres qui étaient en emploi au 31 décembre 2013 ont été interrogés sur leur situation professionnelle à la fin de l'année 2013 (leur poste, leur entreprise, leur rémunération), leur mobilité professionnelle au cours de l'année 2013 et leur opinion sur leur situation professionnelle.

Représentativité

Un redressement des résultats de cette enquête 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 sur le plan de l'âge et du sexe.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr, rubrique **Observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, 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).



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0816-6

JANVIER 2015

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.

Analyse et rédaction : Clémence Balmette.

Maquette : Daniel Le Henry.

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier.

Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local