



Mobi Cadres
L'indicateur de mobilité des décideurs
by Nomination

Édition 2008



PRÉSENTATION DES PARTENAIRES

NOMINATION ET OASYS CONSULTANTS P.3 et P.4
OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE MOBICADRES P.5 et P.6

DESCRIPTION DES 4.675 DÉCIDEURS DE L'ÉTUDE MOBICADRES P.7

- Chiffres clés P.8
- Par sexe P.9
- Par tranche d'âge et par sexe P.10
- Par taille d'entreprise selon le sexe et la tranche d'âge P.11
- Par région P.12
- Par secteur d'activité P.13
- Par famille de profession P.14 et P.15
- Par type de formation P.16
- Composition du Comité de Direction selon le sexe et la formation P.17

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MOBICADRES

Partie 1 : Les taux de mobilité P.18

- Taux de mobilité global P.19
 - Par famille de profession P.20
 - Par secteur d'activité P.21
 - Par sexe P.22
 - Par tranche d'âge P.23
- Taux de mobilité interne/externe P.24
 - Par famille de profession P.25
 - Par secteur d'activité P.26
 - Par tranche d'âge P.27
 - Par taille d'entreprise P.28

Partie 2 : Les flux de mobilité P.29

- Flux entre familles de profession P.30
- Flux entre secteurs d'activité P.31
- Flux entre régions P.32

Partie 3 : Bilan du poste précédent, motivations et canaux de la mobilité P.33

- Bilan du poste précédent P.34 et P.35
 - Par type de mobilité : interne ou externe P.36
 - Par taille d'entreprise P.37
- Motivations au changement de poste P.38 et P.39
- Initiateurs et médiateurs de la mobilité P.40

Partie 4 : Le vécu de la mobilité P.41

- Bilan du poste actuel P.42 à P.44
- Bilan de carrière
 - Par secteur d'activité P.45
 - Selon la famille de profession P.46
 - Par sexe P.47
- Carrière mieux ou moins réussie qu'espérée : les raisons invoquées P.48 et P.49

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS P.50

ANNEXES P.51

- Le réseau professionnel P.52
- Les hobbies des décideurs P.53 à P.56





NOMINATION EN QUELQUES MOTS

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

Nomination commercialise notamment une newsletter hebdomadaire annonçant les 400 recrutements et promotions internes qui interviennent chaque semaine dans les entreprises en France, ainsi qu'une **base de données de près de 150.000 décideurs, avec des informations exhaustives sur ceux-ci** : de leur biographie complète et actualisée au quotidien, à une présentation détaillée de leur société et de l'organigramme de celle-ci.

Nomination est partenaire de la presse économique et professionnelle et alimente leurs rubriques « Carnet ».

Nomination est référencée auprès des Directions de la communication des 5.000 premières entreprises françaises et a noué des partenariats avec les réseaux d'anciens élèves (HEC, ESCP-EAP, Sciences-Po, AX, Centrale Paris, EM Lyon, INSEAD, ESCEM, etc.), les associations professionnelles (ANDRH, ADETEM, etc.) et les sites de recrutement (Cadresonline.com, etc.).

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

En 2007, Nomination s'associe avec Oasys Consultants pour lancer MobiCadres, le premier baromètre de la mobilité des décideurs.

Cette étude 2008 est la seconde édition menée sur la mobilité des décideurs.

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, un indicateur de référence de la mobilité des dirigeants.





OASYS CONSULTANTS EN QUELQUES MOTS

Oasys Consultants est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des transitions professionnelles.

Créé en 2006 par trois anciens dirigeants de cabinets de renom **Eric Beaudouin** (ancien DG de BPI-Leroy consultants et ancien Président du SYNTEC CEP), **Dominique Besson** (ancien DG de Lee Hecht Harrison), **Yves Cahen** (ancien Directeur Général de Right-Garon-Bonvalot) et par **Jean Waemare** (Président du Groupe Demos, n°2 de la formation professionnelle en France).

Le Cabinet regroupe à ce jour plus d'une vingtaine de collaborateurs.

Oasys Consultants a deux grands domaines d'activité : **l'accompagnement des cadres et des dirigeants** (prise de fonction dans l'entreprise, accompagnement de mobilité, programmes de bilan et de perspective de carrière, anticipation de fin de carrière, coaching managérial, outplacement, repositionnement professionnel) et **le conseil à l'entreprise** (accompagnement de changement managérial, professionnalisation d'équipes, mise en place de plans de reconversion collectif).

Oasys Consultants a développé une nouvelle manière d'appréhender ce métier afin d'augmenter son efficacité, **en créant le concept de « transition apprenante ».**

L'idée principale étant de rapprocher deux métiers traditionnellement dissociés : le conseil individuel et la formation.

En s'associant avec Nomination pour lancer MobiCadres, Oasys Consultants souhaite apporter une meilleure connaissance des tendances actuelles de la mobilité des décideurs, améliorant ainsi la pertinence de ses conseils, et donc, l'efficacité de ses missions.





L'INDICATEUR MOBICADRES : LE BAROMÈTRE DE RÉFÉRENCE DES DÉCIDEURS

L'objectif de MobiCadres est de fournir aux acteurs de l'économie française des clés de lecture et de compréhension de la mobilité des décideurs.

MobiCadres s'adresse principalement aux décideurs et aux professionnels de la mobilité et du recrutement (Directions générales, Directions opérationnelles, DRH, cabinets de chasse de têtes).

En leur apportant pour la première fois des repères sur les trajectoires de carrière, MobiCadres leur permet de se situer, de se comparer par rapport à un métier, à un secteur, d'anticiper la mobilité de leurs propres équipes...

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

MobiCadres devient ainsi le premier indicateur dédié aux cadres décisionnaires en entreprises.

La philosophie de MobiCadres est de devenir à terme un outil de pilotage de carrière pour le décideur et, pour le DRH, un outil de gestion des hauts potentiels.

Lancé en 2007 sur un rythme annuel, MobiCadres évolue et continuera d'évoluer, tant dans la forme que dans le fond, pour mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs.

Ainsi, en 2008, MobiCadres s'est ouvert aux décideurs des entreprises de moins de 500 salariés, ce qui a entraîné un triplement du nombre de répondants par rapport à l'édition 2007.

- ▶ L'échantillon est ainsi passé de 1.500 décideurs et « décideuses » à 4.675 pour cette édition 2008.

* Un décideur se définit chez Nomination comme un cadre d'entreprise, justifiant au minimum de 4 années d'expérience professionnelle, sur toutes les fonctions à responsabilité, dans tous les secteurs d'activité et ayant un pouvoir de décision budgétaire et/ou d'encadrement d'équipe.





MÉTHODOLOGIE

Pour l'édition 2008 du baromètre MobiCadres, Nominaton a recueilli l'opinion de **4.675 décideurs, soit trois fois plus de répondants** que l'édition 2007.

Ces décideurs ont fourni, à travers un questionnaire en ligne, toutes les informations nécessaires au calcul des indicateurs : âge, formation, parcours professionnel, secteur d'activité, appartenance à un Comité de Direction, région, pays, etc.

Nouveauté : l'édition 2008 intègre des informations relatives au **vécu de la mobilité**.

Les décideurs ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- entreprises à effectifs allant jusqu'à 2.000 salariés : niveau hiérarchique entre N et N-2, à partir du Président (Président, Directeur Général, membres du Comité de Direction),
- entreprises de plus de 2.000 salariés : niveau hiérarchique entre N et N-5, à partir du Président.

La mobilité des décideurs a été observée sur une période d'un an, du 1^{er} septembre 2006 au 31 août 2007.





DESCRIPTION DES 4.675 DÉCIDEURS DE MOBICADRES





DESCRIPTION DES 4.675 DÉCIDEURS DU PANEL MOBICADRES

Premier constat de l'édition 2008, la très forte progression du nombre de participants, **plus de trois fois** supérieur à l'édition MobiCadres 2007 (4.675 décideurs pour 1.500 en 2007).

L'ouverture de MobiCadres aux décideurs des entreprises de moins de 500 salariés est à l'origine de cette évolution. Ceci engendre trois tendances nettes :

- des décideurs plus jeunes (41,7 ans pour l'édition 2008 contre 46,8 ans pour l'édition 2007),
- des « décideuses » mieux représentées,
- une plus grande part d'entreprises du secteur des services.

Chiffres clés :

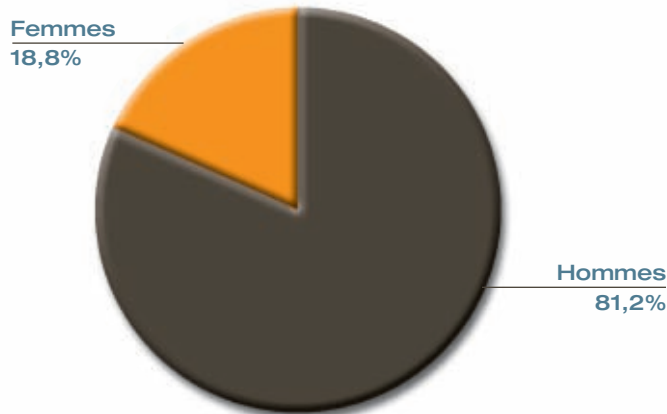
- ▶ Plus de **65%** des décideurs sont âgés de moins de 45 ans,
- ▶ 1 décideur sur 5 est une « décideuse »,
- ▶ **53%** des décideurs sont issus d'une école de commerce ou d'ingénieurs,
- ▶ **63%** des décideurs travaillent en région parisienne contre **30%** en province et **7%** à l'international,
- ▶ Les Directions commerciales sont plus fortement représentées, passant de **21%** des répondants en 2007 à **33%** en 2008,
- ▶ Les Directions générales progressent légèrement, passant de **27%** en 2007 à **33%** en 2008,
- ▶ **60%** des répondants déclarent appartenir à un organe de décision (Comité de Direction, Comité Exécutif, Conseil de Surveillance,...),
- ▶ La part du secteur des services passe de **14%** en 2007 à **24%** en 2008.





DESCRIPTION DU PANEL MOBICADRES

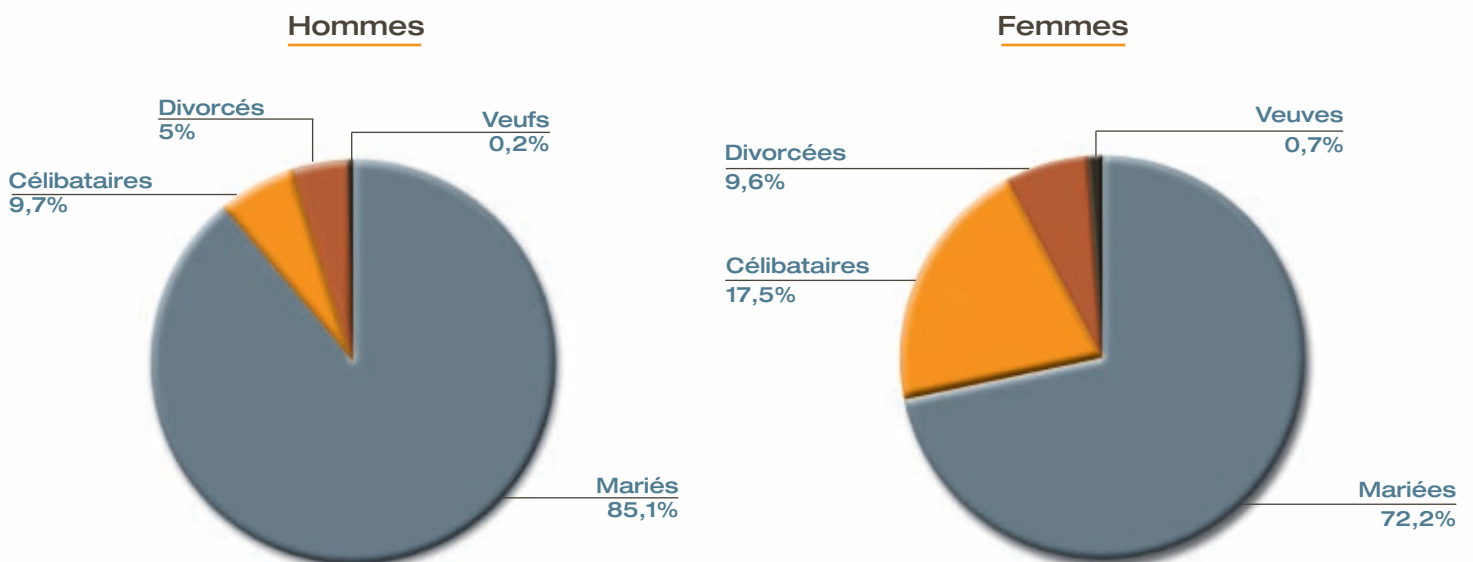
PAR SEXE



Source : MobiCadres édition 2008

Une légère féminisation

MobiCadres est composé de **19%** de femmes (**16,5%** en 2007) et de **81%** d'hommes (**83,5%** en 2007)



Source : MobiCadres édition 2008

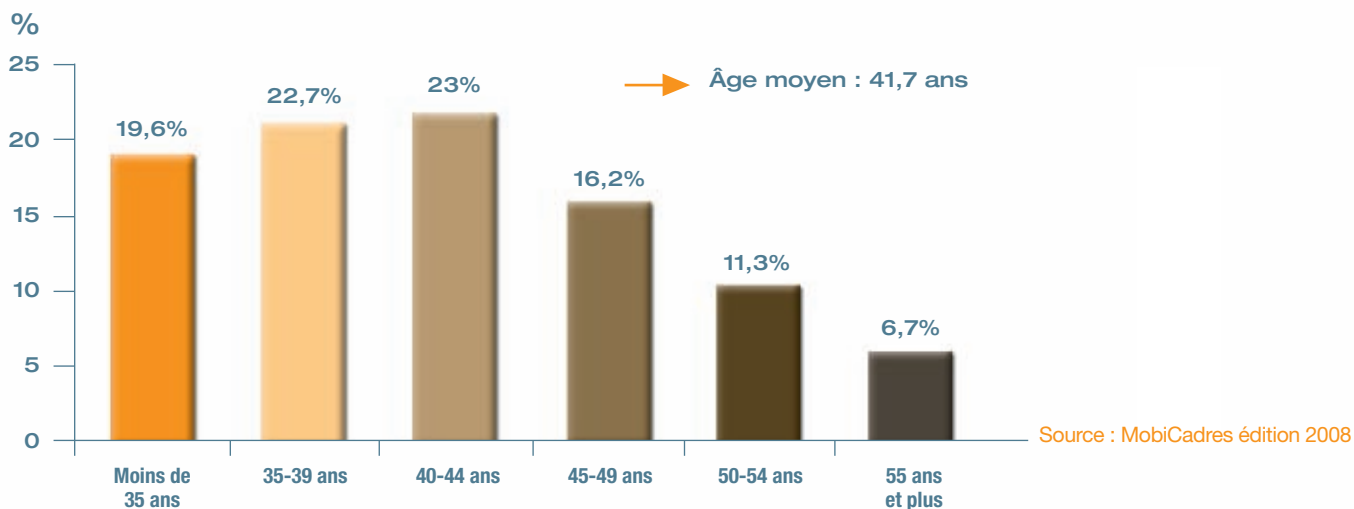
« Décideuse » cherche décideur ?

La part de femmes célibataires (**17,5%**) est sensiblement supérieure à celle des hommes (**9,7%**). Inversement, la part d'hommes vivant en couple (**85%**) est nettement supérieure à celle des femmes (**72%**).





PAR TRANCHE D'ÂGE



Des décideurs plus jeunes

L'âge moyen des décideurs de MobiCadres édition 2008 est de **41,7 ans**. Il était de **46,8 ans** dans l'édition précédente.

A effectif de société identique à l'édition 2007 (entreprises de plus de 500 salariés), l'âge moyen des décideurs passe à **42,8 ans**.

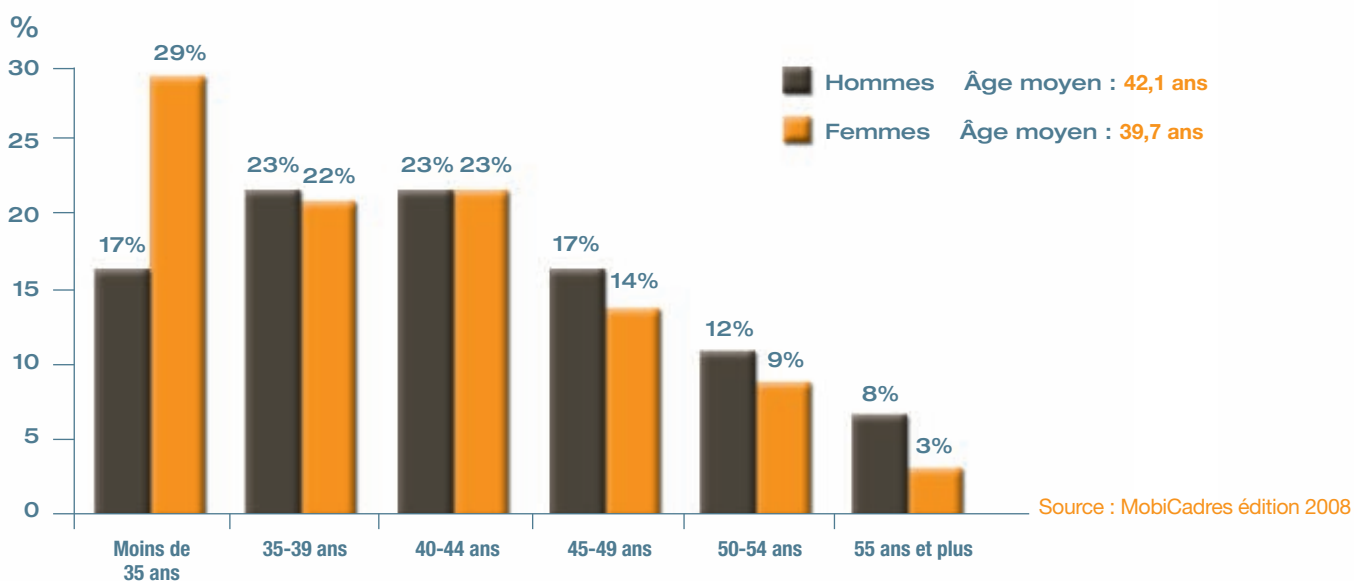
L'analyse des tranches d'âge confirme cette évolution :

- **42%** des décideurs ont **moins de 40 ans** contre **23%** en 2007
- **58%** des décideurs ont **plus de 40 ans** contre **77%** en 2007

La part des seniors continue de diminuer parmi les décideurs (on passe de **29%** pour l'édition 2007 à **18%** en 2008). La part des décideurs seniors diminue de moitié de 2007 à 2008.

Est-ce la conséquence démographique du baby boom ou le signal d'un changement sociologique plus profond ?

Les décideuses sont plus jeunes que les décideurs



L'âge moyen des femmes est de **39,7 ans** contre **42,1 ans** pour les hommes.

Dans le même ordre d'idée, **29%** des décideuses ont moins de 35 ans contre à peine **17%** des décideurs.





PAR TAILLE D'ENTREPRISE SELON LE SEXE ET LA TRANCHE D'ÂGE

Les femmes investissent les PME

70% des décideuses travaillent dans des entreprises de moins de 500 salariés (contre **64%** des hommes).

De plus, en s'intéressant à une structure d'effectifs des entreprises plus fine, on s'aperçoit que **55%** des décideuses travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés.

Effectifs sociétés	Ensemble	Hommes	Femmes
Moins de 50 salariés	31,7 %	31 %	35,1 %
de 50 à 199 salariés	20,4 %	20,5 %	20,1 %
de 200 à 499 salariés	13,1 %	13 %	14 %
de 500 à 999 salariés	8,8 %	9 %	7,7 %
de 1.000 à 2.000 salariés	7,5 %	7,4 %	7,9 %
plus de 2.000 salariés	18,5 %	19,1 %	15,2 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : MobiCadres édition 2008

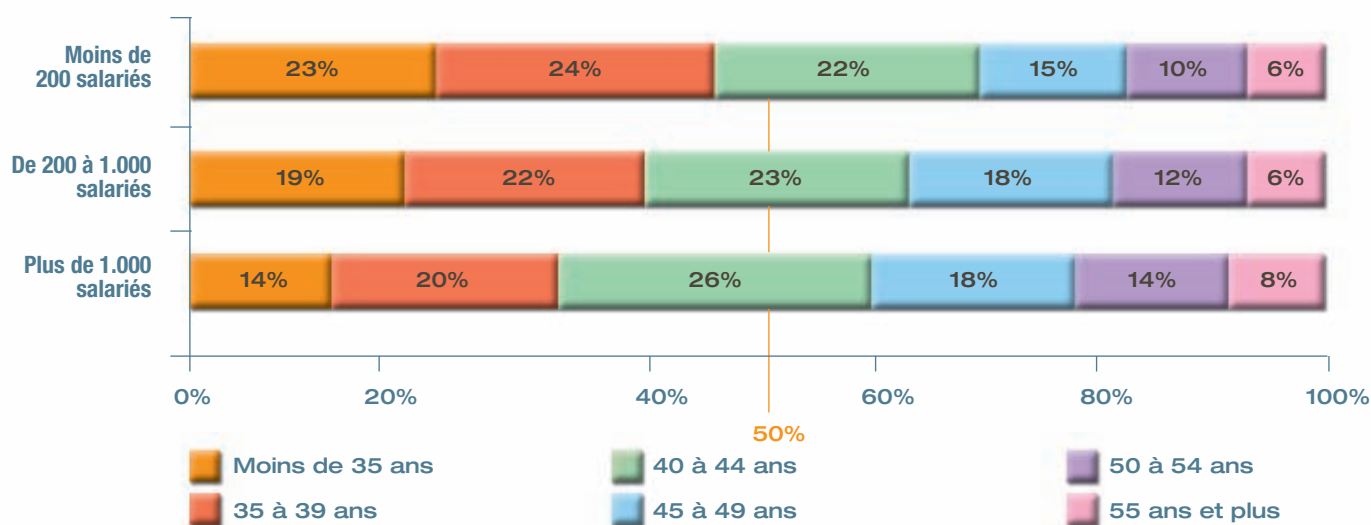
Exemple : 69% des femmes travaillent dans des entreprises de moins de 500 salariés contre 64% des hommes.

Les petites entreprises plus ouvertes aux jeunes décideurs ?

Près de **50%** des décideurs des entreprises de moins de 200 salariés ont moins de 40 ans, contre à peine **34%** dans les entreprises de plus de 1.000 salariés.

Est-ce « l'effet pépinière » : les jeunes décideurs des PME recrutent-ils dans leur génération ?

Le poids des seniors (plus de 45 ans) est plus important dans les grandes entreprises, atteignant **40%** dans les entreprises de plus de 1.000 salariés.



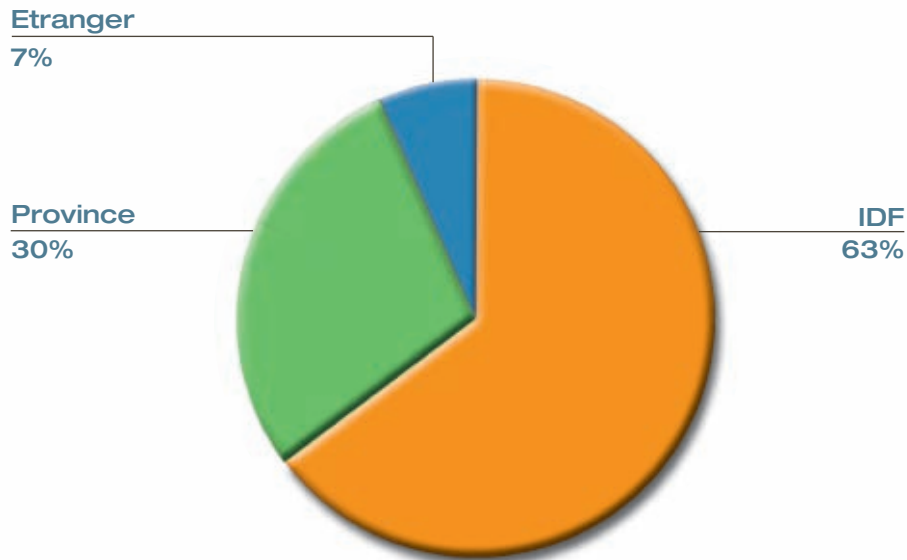
Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : Près de 50% des décideurs d'entreprises de moins de 200 salariés ont moins de 40 ans.





PAR RÉGION



Source : MobiCadres édition 2008

Un léger rééquilibrage Paris / province

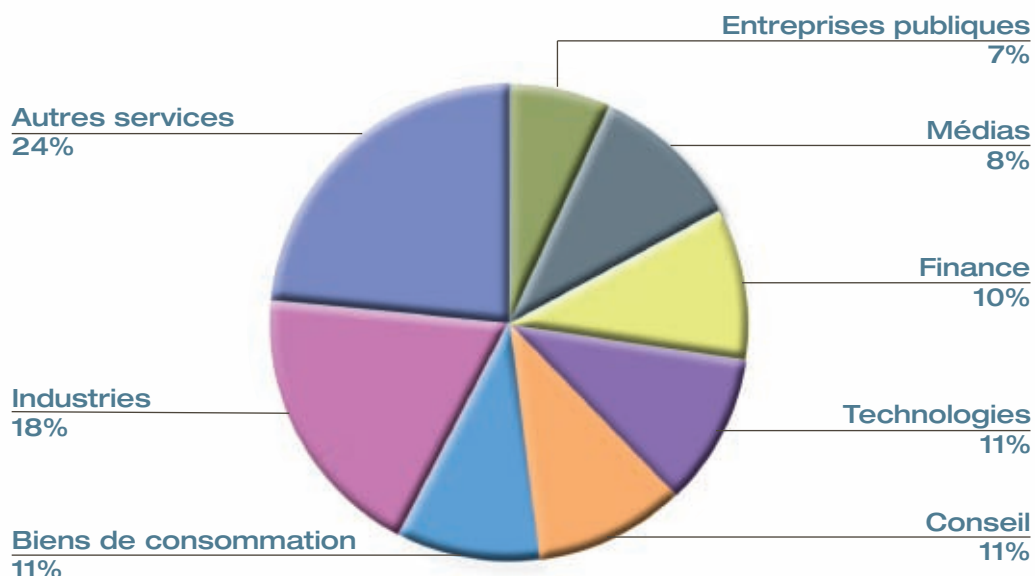
63% des décideurs sont actuellement basés en Ile-de-France (76% en 2007) contre 30% en province (24% en 2007) et 7% à l'étranger.

L'Ile-de-France reste la région qui concentre le plus de décideurs. La centralisation des lieux de décision semble avoir la vie dure.





PAR SECTEUR D'ACTIVITE



Source : MobiCadres édition 2008

Une représentation croissante des entreprises de services

Comparativement à l'édition 2007, on passe de **16%** à **10%** dans les finances, de **7%** à **11%** dans le conseil et de **14%** à **24%** dans les autres services ; dans le même temps, la part des décideurs travaillant dans l'industrie passe de **25%** à **18%**.

Nomenclature MobiCadres :

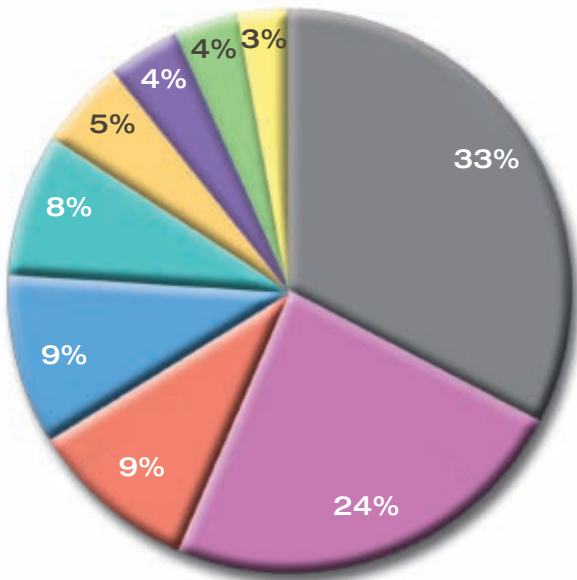
Secteurs d'activité	Détail
Industries	Industrie, automobile & équipementiers, chimie, santé, énergie, matériaux, aéronautique
Biens de consommation	Grande consommation, distribution BtoC, agroalimentaire
Finance	Banque, assurance, finance
Conseil	Conseil, SSII
Technologies	Electronique, télécoms, éditeurs de logiciels, fabricants de matériel informatique
Médias	Presse, TV, radio et régies publicitaires associées
Entreprises publiques *	Entreprises publiques* (FT, EDF, GDF, etc.), instituts publics, associations
Autres Services	Distribution BtoB, services BtoB, tourisme, restauration, loisirs, transport, logistique, immobilier, BTP, services automobiles

* Une entreprise publique est une entreprise dont le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs collectivités publiques, en particulier par l'Etat. Les établissements publics n'ayant pas d'activité commerciale, à l'instar des ministères, ne sont pas pris en compte dans MobiCadres.





PAR FAMILLE DE PROFESSION

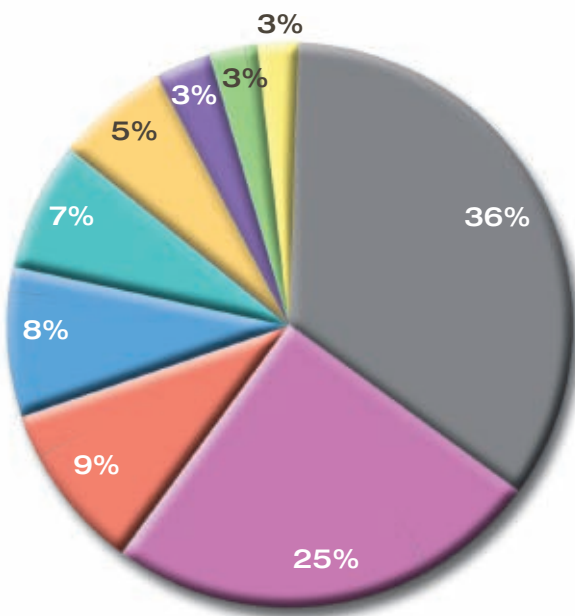


- Directions générales, stratégie
- Directions commerciales, Business unit
- Directions financières, secrétariat général, Directions juridiques
- Directions marketing et études
- Directions opérationnelles
- Directions communication et média
- Directions des ressources humaines
- Directions des systèmes d'information
- Directions des achats

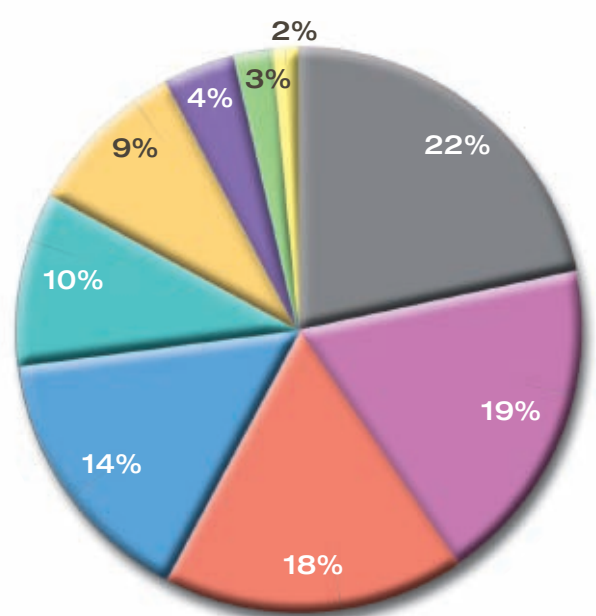
Source : MobiCadres édition 2008

Selon le sexe

Hommes



Femmes



Source : MobiCadres édition 2008





Un renforcement des Directions commerciales

Les décideurs des fonctions commerciales ⁽¹⁾ passent de **21%** en 2007 à **33%** dans l'édition 2008.

Comme par effet de vases communicants, on note une nette baisse de représentation des Directions support ⁽²⁾, qui passent de **41%** dans l'édition précédente à **25%**.

L'inclusion des entreprises de moins de 500 salariés explique cette variation : les PME concentrent leurs ressources sur les activités opérationnelles et privilégient des structures fonctionnelles légères.

On remarque également une :

- très forte concentration (**75%**) des décideuses dans les Directions commerciales ⁽¹⁾ et support ⁽²⁾ contre **55%** des hommes,
- priorité persistante aux hommes dans les fonctions de Direction générale : **36%** des décideurs y sont rattachés contre **22%** des décideuses.

Nomenclature MobiCadres :

Familles de profession	Détail
« Directions générales »	Direction générale, stratégie
« Directions des ressources humaines »	Direction des ressources humaines ; Conseil interne
« Directions financières et juridiques »	Direction financière, Secrétariat général ; Direction juridique
« Directions commerciales »	Direction commerciale, Business unit ; Direction distribution, région et réseau ; Conseil externe
« Directions marketing et études »	Direction marketing ; Direction des études
« Directions communication et média »	Direction communication et média
« Directions des systèmes d'information »	Direction des systèmes d'information
« Directions des achats »	Direction des achats
« Directions opérationnelles »	Direction production ; Directions des opérations, exploitation et logistique ; Direction Technique, qualité et R&D

Rappel de la nomenclature 2007 :

(1) Directions commerciales = Directions commerciales + Directions marketing.

(2) Directions support = Directions communication + Directions financières et juridiques + Directions des achats + DSI + DRH.





PAR TYPE DE FORMATION

Type de formation	Effectifs	Effectifs %	dont MBA	dont MBA %
Ecole de commerce	1481	31,9%	355	24 %
Ecole d'ingénieurs	985	21,2%	375	38,1%
Universitaires	1644	35,4%		
Autres	535	11,5%		
Total	4645	100 %		

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 31,9% des décideurs sont diplômés d'une école de commerce, parmi eux 24% ont également un MBA à leur actif.

SELON LE SEXE

Hommes

Type de formation	Effectifs	Effectifs %	dont MBA	dont MBA %
Ecole de commerce	1202	31,8%	301	25 %
Ecole d'ingénieurs	912	24,2%	352	38,6%
Universitaires	1243	33 %		
Autres	415	11%		
Total	3772	100 %		

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 31,8% des hommes sont diplômés d'une école de commerce, parmi eux 25% ont également un MBA à leur actif.

Femmes

Type de formation	Effectifs	Effectifs %	dont MBA	dont MBA %
Ecole de commerce	279	32%	54	19,4 %
Ecole d'ingénieurs	73	8,4%	23	31,5%
Universitaires	401	45,9 %		
Autres	120	13,7%		
Total	873	100 %		

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 32% des femmes sont diplômées d'une école de commerce, parmi elles 19,4% ont également un MBA à leur actif.

Points clés :

- Une proportion identique de diplômés d'écoles de commerce parmi les décideurs et les décideuses
- Beaucoup moins de décideuses diplômées d'écoles d'ingénieurs (**8%** contre **24%** des décideurs du panel)
- Inversement, les décideuses issues de la filière universitaire sont proportionnellement plus nombreuses (**46%**) que les décideurs (**33%**)
- Les décideurs cumulent plus souvent que les décideuses un MBA en plus de leur diplôme d'école de commerce ou d'ingénieurs, surtout pour ce dernier.



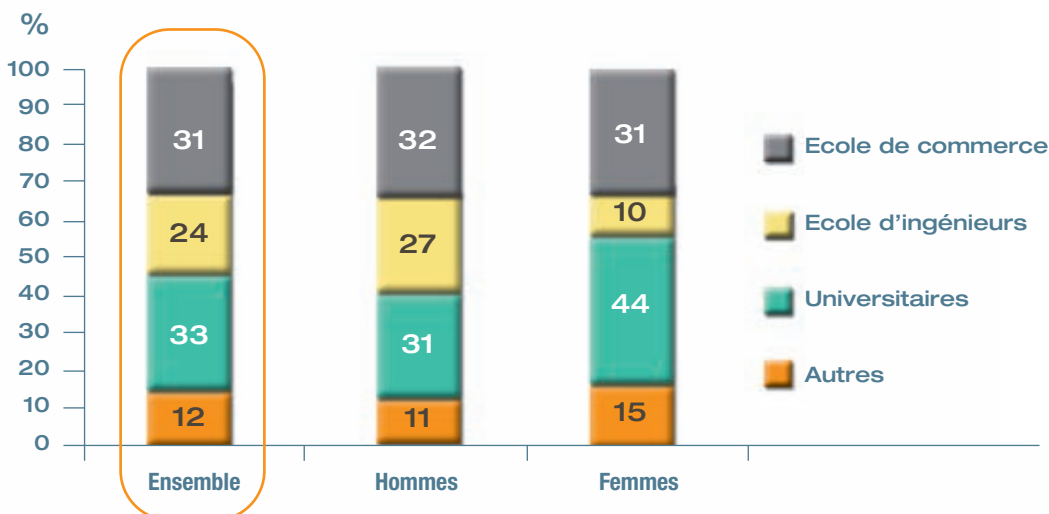


COMPOSITION DU COMITE DE DIRECTION SELON LE SEXE ET LA FORMATION

Familles de profession	Effectifs	Effectifs (%)	au CODIR	au CODIR (%)
Directions générales, stratégie	1537	33,1	1265	82,3
Directions commerciales, Business unit	1098	23,6	513	46,7
Directions marketing et études	437	9,5	185	42,3
Directions financières, et juridiques	438	9,4	240	54,8
Directions opérationnelles	350	7,5	204	58,3
Directions communication et média	241	5,2	109	45,2
Directions des ressources humaines	205	4,4	134	65,4
Directions des systèmes d'information	196	4,2	90	45,9
Directions des achats	143	3,1	66	46,1
Total général	4645	100	2806	

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 33,1% des décideurs du panel font partie des Directions générales, parmi eux 82,3% appartiennent également à un Comité de Direction.



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 32% des décideurs sont diplômés d'une école de commerce, 27% d'une école d'ingénieurs, 31% ont un diplôme universitaire et 11% ont effectué une autre formation ou sont autodidactes.

Points clés :

- Un léger fléchissement de l'appartenance au Comité de Direction :
60% des décideurs déclarent en être membres contre 65% dans l'édition 2007.
- Un territoire toujours majoritairement masculin :

64% des hommes appartiennent au Comité de Direction contre 44% des femmes.
Un Comité de Direction type est composé de 86% d'hommes et de 14% de femmes.

- L'instance de décision est plus accessible aux diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs (55%) qu'aux universitaires (33%) et qu'aux autres filières de formation (12%).





RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MOBICADRES PARTIE 1

LES TAUX DE MOBILITÉ





1. TAUX DE MOBILITÉ GLOBAL

Sur la période observée, du 1^{er} septembre 2006 au 31 août 2007, **1.300 décideurs** ont changé de poste parmi les 4.675 panélistes, que ce soit en interne ou en externe.

Le taux de mobilité global du panel est donc de **27,81%**. Ce résultat traduit une progression de la mobilité de près de 5 points sur un an (**23,1%** lors de l'édition précédente), mais doit être relativisé au regard de l'évolution de l'échantillon de MobiCadres édition 2008 : à effectifs comparables (décideurs d'entreprises de plus de 500 salariés), le taux de mobilité progresse de 2 points, passant de **23%** lors de l'édition précédente à **25%**.

Les décideurs sont restés en moyenne **3,43 ans** à leur poste précédent.

Points clés :

■ Vers l'ancrage d'une culture de la mobilité

La mobilité appelle la mobilité : près d'un décideur sur deux (**47%**), venant de changer de poste, a l'intention de changer d'entreprise au cours des prochaines années.

■ La mobilité des décideurs : à la fois un mouvement et une aspiration

Deux chiffres soulignent cette tendance forte :

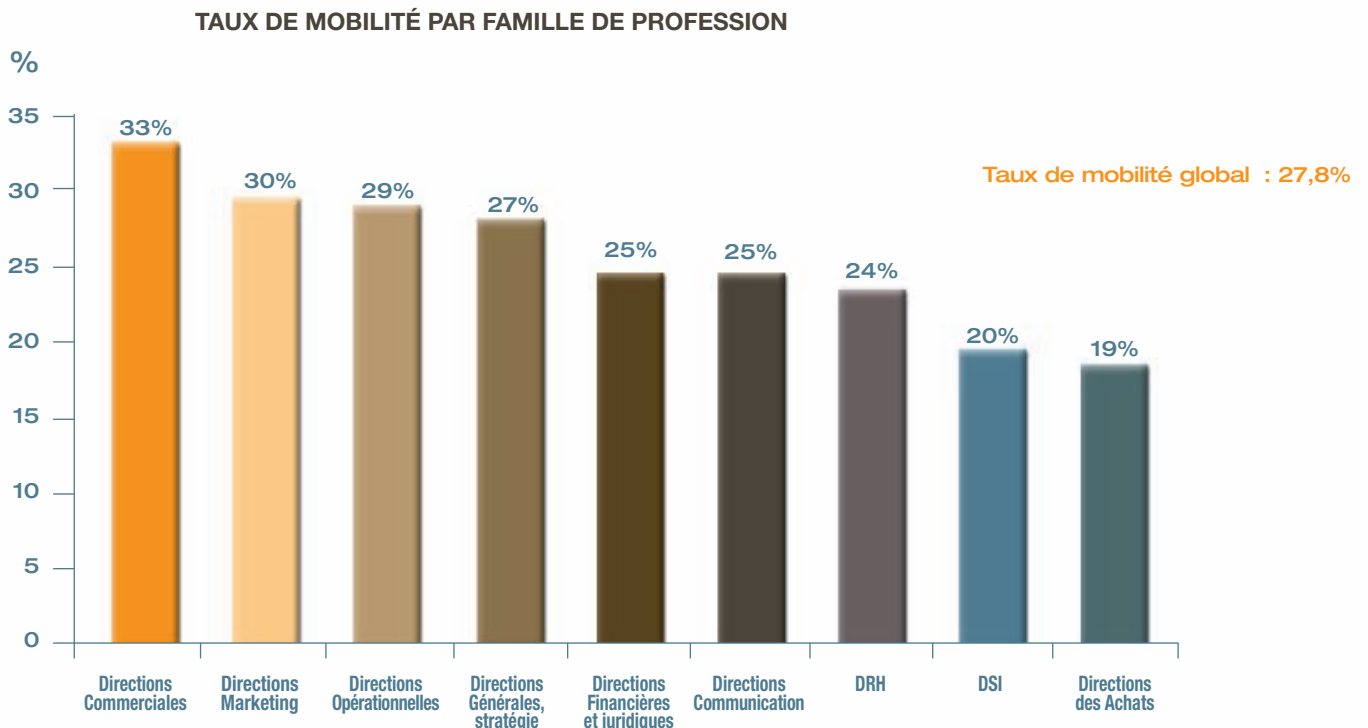
- ▶ **63%** des décideurs n'ayant pas bougé au cours de l'année écoulée envisagent de changer d'entreprise à moyen terme,
- ▶ Plus de **65%** des décideurs (mobiles et non mobiles) considèrent que leur entreprise encourage la mobilité.





« Avez-vous changé de poste entre le 1^{er} septembre 2006 et le 31 août 2007 ? »

2. TAUX DE MOBILITÉ PAR FAMILLE DE PROFESSION ET PAR SECTEUR D'ACTIVITE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 33% des décideurs des Directions commerciales ont été mobiles sur la période.

Les taux de mobilité des Directions générales et des Directions opérationnelles sont ceux qui ont le plus progressé par rapport à l'édition 2007.

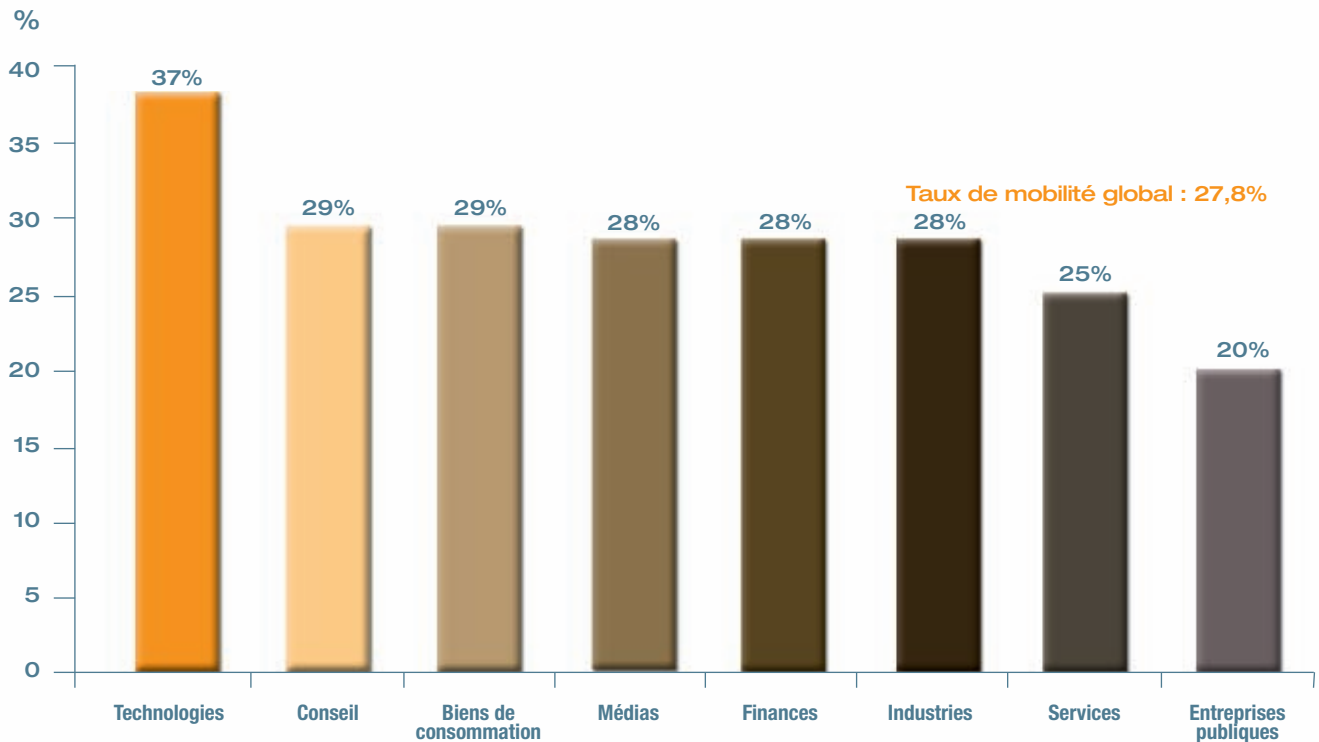
Le taux de mobilité global ayant progressé de 5 points par rapport à l'édition précédente, on assiste donc logiquement à une hausse de la mobilité dans la plupart des familles de profession et des secteurs d'activité.

- Les taux de mobilité les plus élevés se situent dans les Directions commerciales et marketing,
- Les taux de mobilité des Directions générales et des Directions opérationnelles sont ceux qui ont le plus progressé entre les deux éditions (de 18% à 27% pour les Directions générales, de 23% à 29% pour les Directions opérationnelles).





TAUX DE MOBILITÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : Le taux de mobilité du secteur des technologies est de 37%.

Points clés :

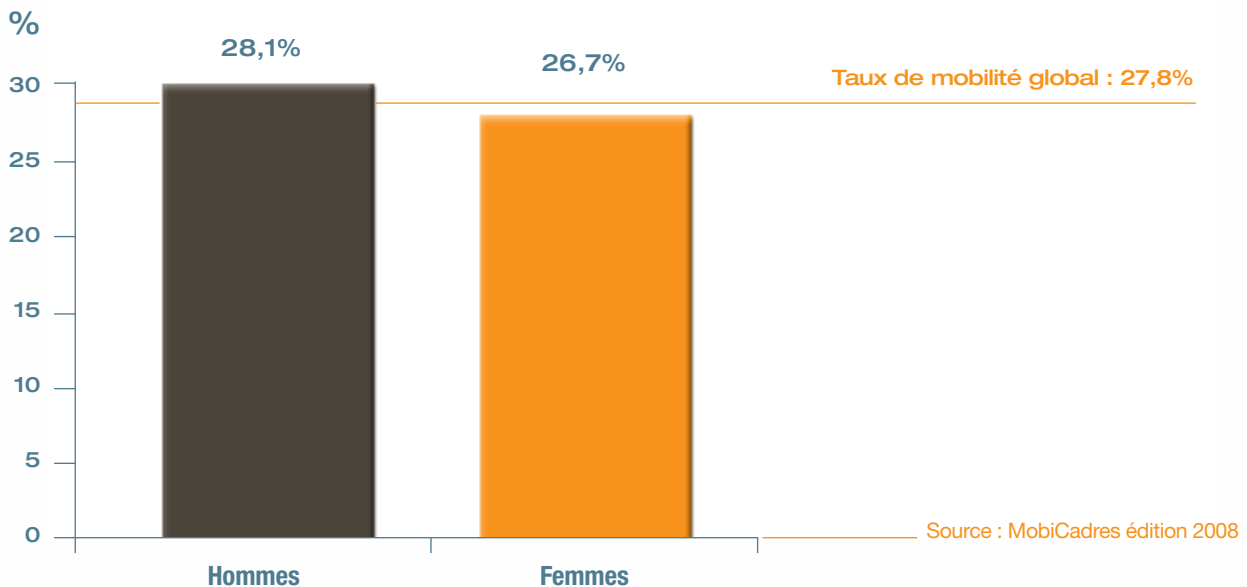
- la mobilité des décideurs du secteur des technologies connaît une poussée inflationniste : + 11 points de mobilité par rapport à l'édition précédente (25,5% ► 36,7%).
- le taux de mobilité du secteur du conseil est pratiquement stable sur les deux éditions.





« Hommes ou femmes, qui sont les plus mobiles ? »

3. TAUX DE MOBILITÉ PAR SEXE



Exemple : Sur 100 femmes interrogées, près de 27 ont changé de poste, alors que sur 100 hommes interrogés, 28 ont changé de poste.

Les femmes sont aussi mobiles que les hommes... et vice versa

L'écart de taux de mobilité est de 1,4 point. **26,7%** des femmes contre **28,1%** des hommes du panel ont changé de poste sur la période observée.

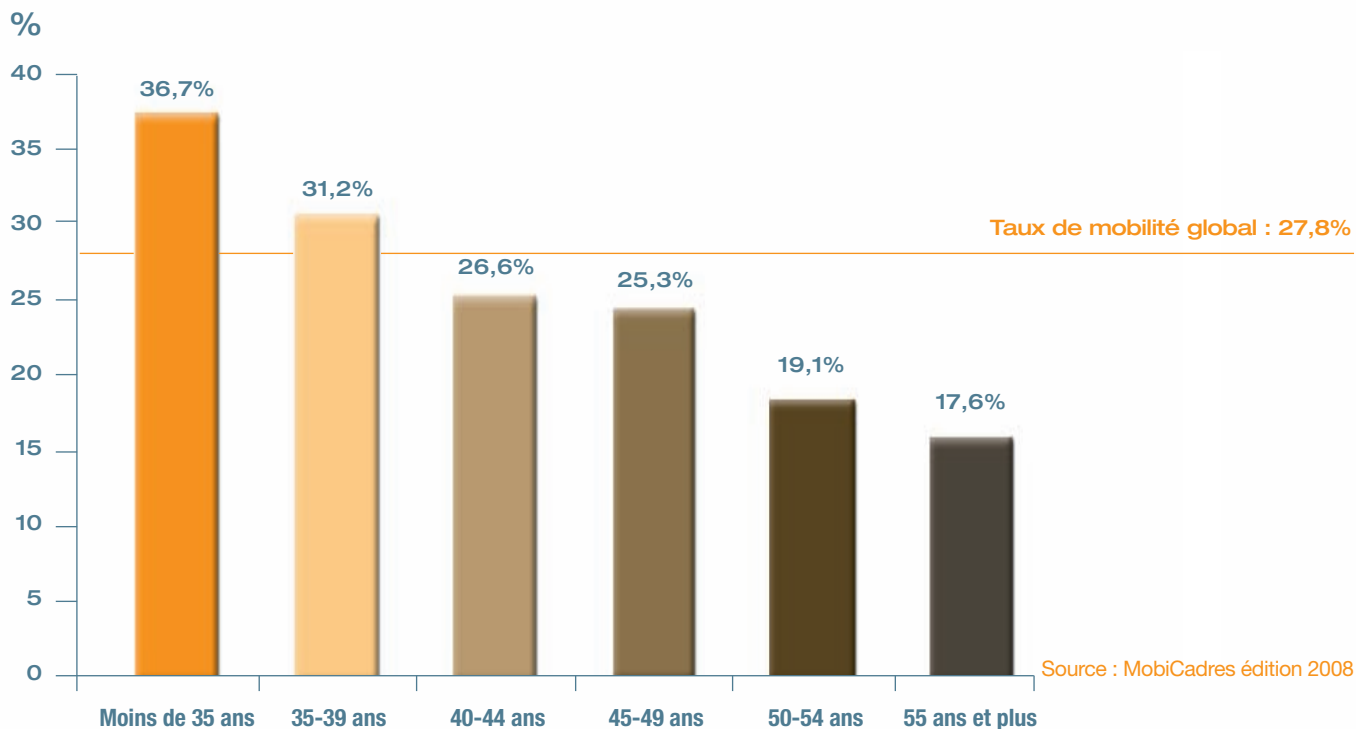
Comme lors de l'édition 2007, MobiCadres démontre que décideuses et décideurs adoptent des comportements de mobilité très proches.





« Jeunes ou moins jeunes : qui sont les plus mobiles ? »

4. TAUX DE MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE



Exemple : Le taux de mobilité des moins de 35 ans entre le 1^{er} septembre 2006 et le 31 août 2007 est de 36,7%.

Tout le monde bouge, quelque soit l'âge

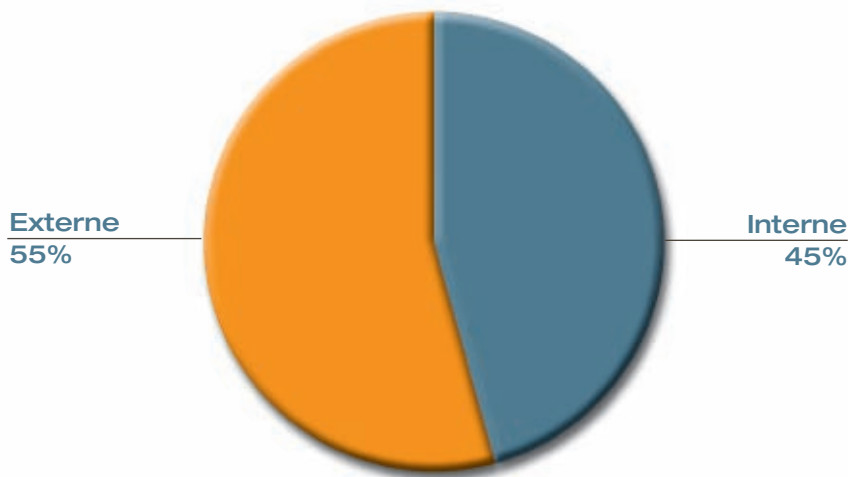
- En comparaison avec l'édition 2007, deux tranches d'âge connaissent une progression du taux de mobilité nettement supérieure à la moyenne :
 - ▶ les moins de 35 ans (de **31%** en 2007 à **36,7%** en 2008),
 - ▶ les 45-49 ans (de **19%** en 2007 à **25,3%**) : n'est-ce pas la tranche de « l'âge d'or », celle où la majorité des décideurs atteignent leur pic de carrière ?
- A noter également que la mobilité des « 55 ans et plus » progresse également par rapport à 2007.





« Vous avez changé de poste sur la période : avez-vous évolué en interne ou en externe ? »

5. TAUX DE MOBILITÉ INTERNE / EXTERNE



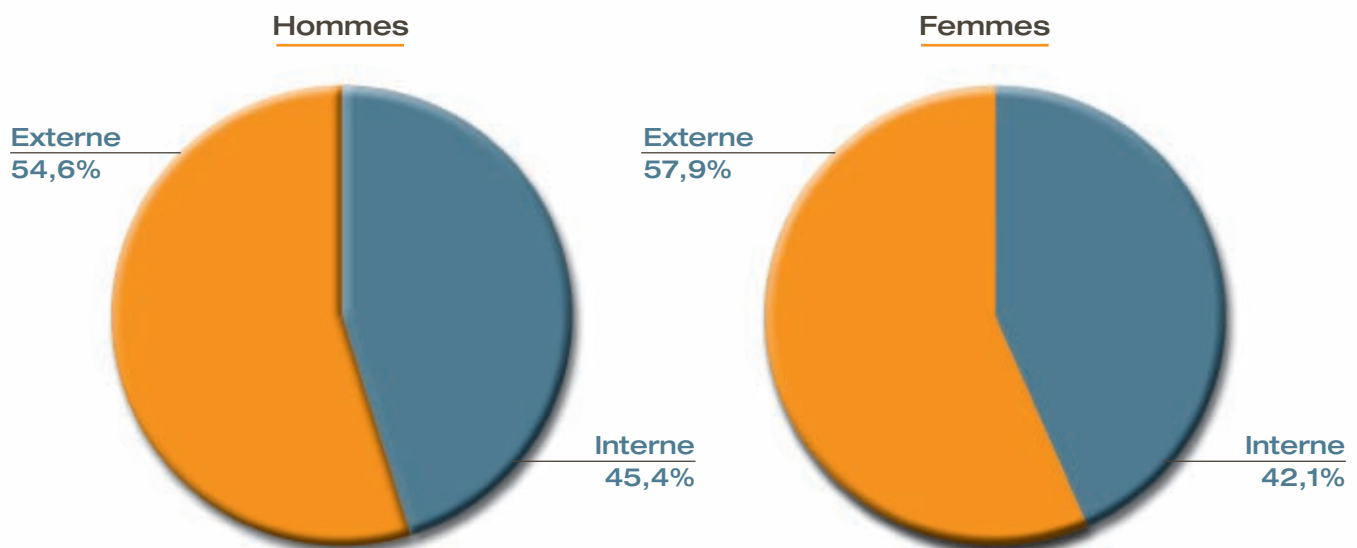
Source : MobiCadres édition 2008

NB : On considère comme interne un changement au sein d'une même société ou d'un même groupe.

Les évolutions avec l'édition précédente sont contrastées

Ensemble des 1.300 mobiles : la mobilité externe progresse de 11 points par rapport à l'édition précédente (44% ► 55%) et la mobilité interne baisse de 11 points (56% ► 45%).

Mobilité interne/externe selon le sexe :



Source : MobiCadres édition 2008

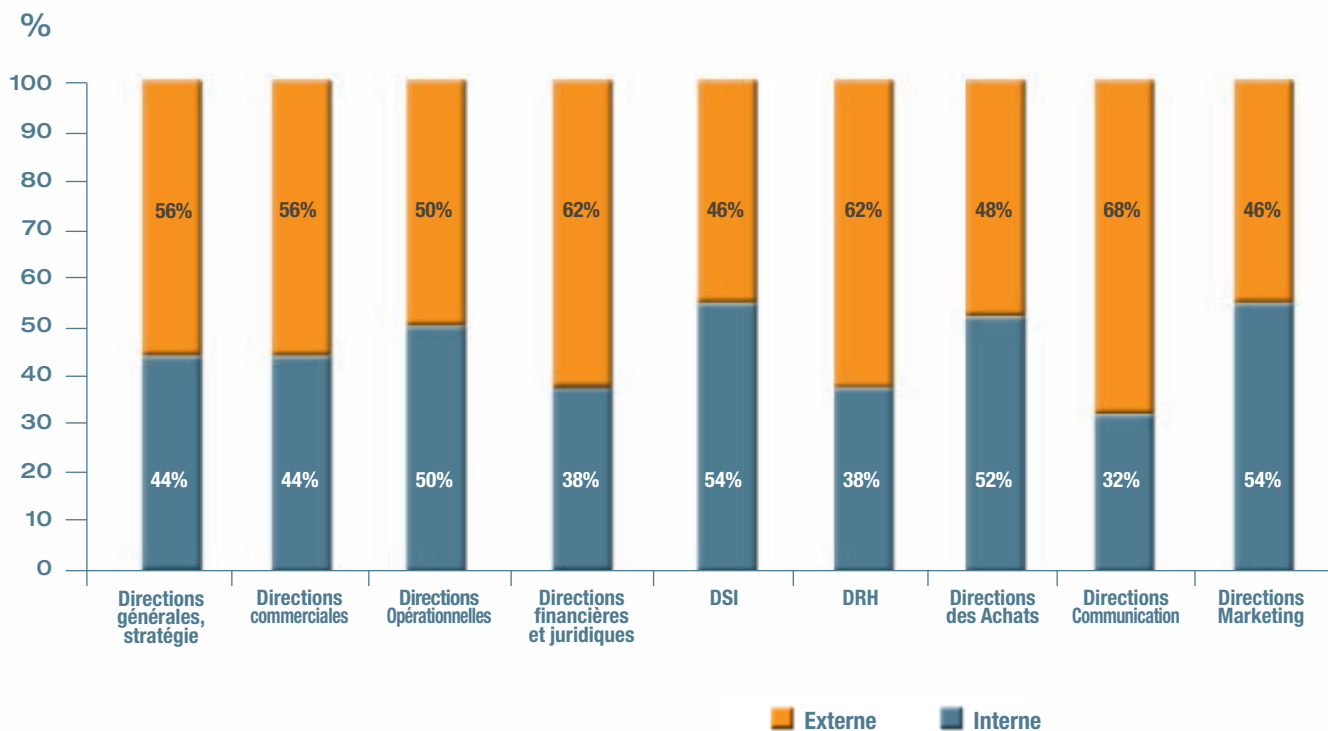
Les femmes semblent plus mobiles en externe que les hommes. Doit-on penser que pour évoluer, les femmes doivent recourir à la mobilité externe ?





« Selon la filière métier, quelle est la répartition de la mobilité entre l'interne et l'externe ? »

6. MOBILITÉ PAR FAMILLE DE PROFESSION RÉPARTITION INTERNE / EXTERNE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 44% des décideurs de la filière « Directions générales » qui ont été mobiles sur la période observée ont évolué en interne.

Points clés :

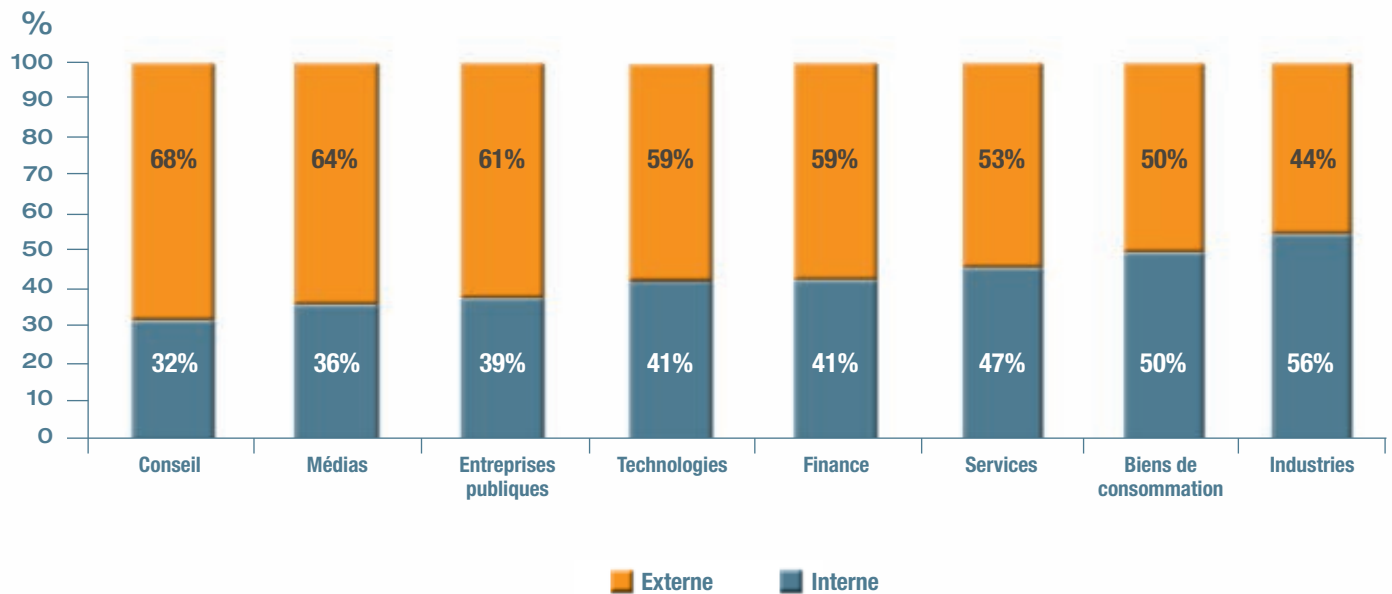
- Les directions de la communication (68%), des Ressources Humaines (62%) et des finances (62%) sont les familles de profession les plus ouvertes à la mobilité externe, et ceci loin devant les Directions générales ou les Directions commerciales.
- Les décideurs issus des Directions marketing (54%) et des Directions des systèmes d'information (54%) se sont vus offrir plus d'opportunités en interne.





7. MOBILITÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

RÉPARTITION INTERNE / EXTERNE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 68% des décideurs du secteur du conseil qui ont été mobiles sur la période observée ont évolué en externe et 32% en interne.

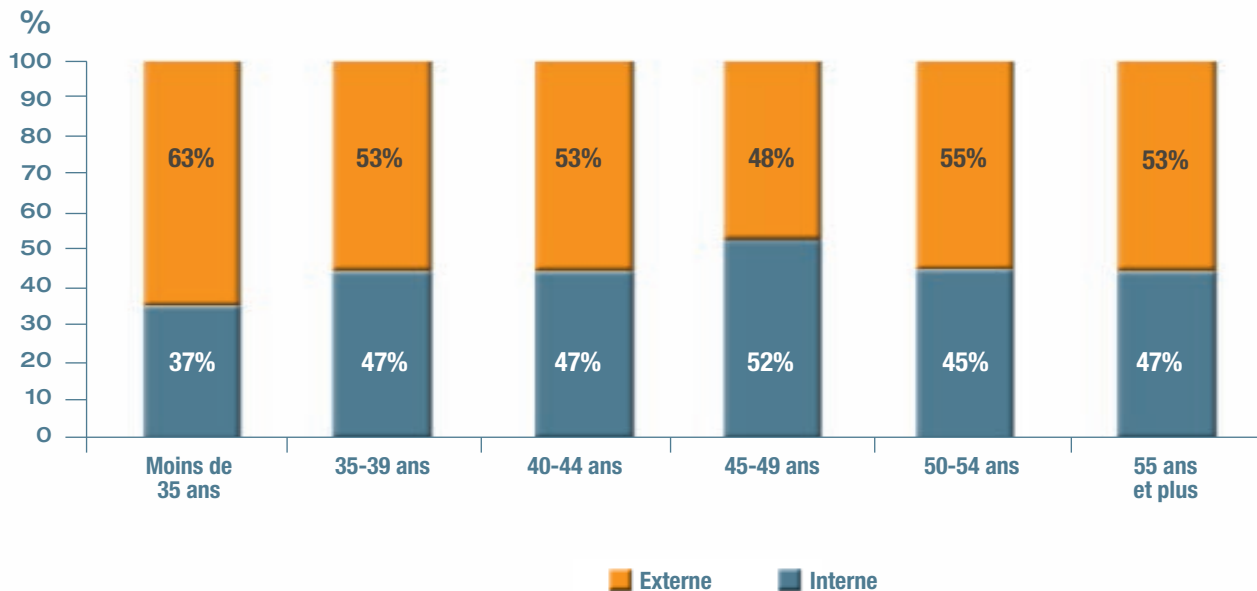
Points clés :

- Les directeurs du secteur du conseil évoluent plus fréquemment en externe (**68%**), alors que les directeurs du secteur de l'industrie le font plus souvent en interne (**56%**).
- Il semble donc y avoir des secteurs propices à l'évolution interne, alors que d'autres secteurs ne permettent l'évolution que par le biais de la mobilité externe (c'est notamment le cas du conseil).





8. MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE REPARTITION INTERNE / EXTERNE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : Parmi les décideurs mobiles sur la période ayant moins de 35 ans, 37% ont évolué en interne, et 63% en externe.

Points clés :

- La répartition de la mobilité est globalement équilibrée entre l'interne et l'externe à partir de 35 ans.
- Seuls les 45-49 ans bougent majoritairement en interne tandis que près de deux tiers des décideurs de moins de 35 ans privilégient la mobilité externe.
- Contrairement aux idées reçues, le taux de mobilité externe reste élevé au delà de 50 ans : plus de **53%** d'entre eux choisissent cette voie.





9. MOBILITE PAR TAILLE D'ENTREPRISE REPARTITION INTERNE/EXTERNE

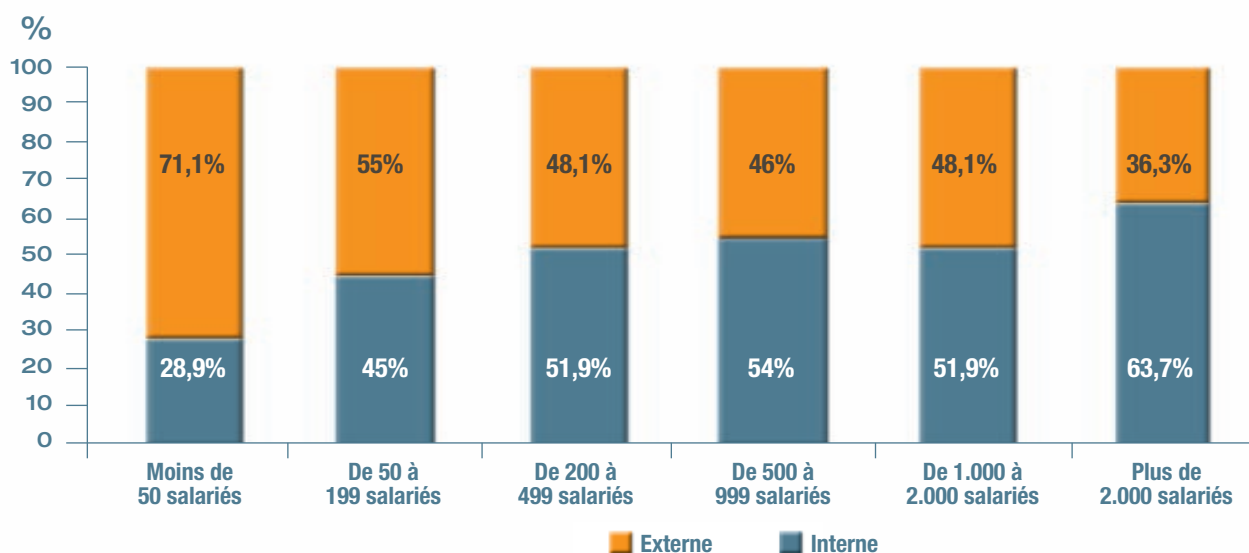
Effectifs sociétés	Taux global	Interne	Externe
Moins de 500 salariés	29,1	37,9	62,1
Plus de 500 salariés	25,6	59,2	40,8
Total	27,9	44,7	55,3

Données exprimées en %

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : dans les entreprises de moins de 500 salariés, 29% des décideurs ont été mobiles, parmi eux 38% l'ont été en interne et 62% en externe.

Comparativement à MobiCadres 2007, nous observons une inversion de tendance pour les mobiles des entreprises de plus de 500 salariés : **hausse de la mobilité interne** de 3 points (56% ► 59%) et, symétriquement, **baisse de la mobilité externe** (44% ► 41%). Les départs massifs à la retraite offrent-ils davantage d'opportunités d'évolution en interne que des appels à candidature en externe ?



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : dans les entreprises de moins de 50 salariés, 28,9% des décideurs ont été mobiles en interne et 71,1% en externe.

Type de mobilité et taille d'entreprise sont logiquement liés

Les résultats de MobiCadres démontrent la corrélation entre la taille de l'entreprise et le type de mobilité :

- plus l'effectif est grand, plus la mobilité interne est forte : **63,7%** pour les entreprises de plus de 2.000 salariés,
- le turn-over des décideurs devient plus faible dans les entreprises de 500 salariés et plus,
- plus l'effectif est petit, plus la mobilité externe est forte (**71,1%** pour les entreprises de moins de 50 salariés),
- la parité entre mobilité interne et mobilité externe est quasiment atteinte dans les entreprises où l'effectif est compris entre 200 et 2.000 salariés.





RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MOBICADRES PARTIE 2

LES FLUX DE MOBILITÉ





« Les décideurs mobiles sont-ils restés dans leur famille de profession ou ont-ils changé ? »

1. FLUX ENTRE FAMILLES DE PROFESSION

ARRIVÉE		DÉPART					
		DIRECTIONS	Directions générales, stratégie	Directions commerciales, Business unit	Directions Opérationnelles	Directions financières et juridiques	DRH, DSI et des achats
	Générales, stratégie	72,2	31,3	32	17,9	12,2	16,1
	Commerciales	13,9	55,4	13,3	7,7	10,1	18,2
	Opérationnelles	3,7	2,9	47,7	0	7,4	3,4
	Financières et juridiques	4,2	2	1,6	70,1	3,4	1,3
	DRH, DSI et des achats	1,4	1,1	1,5	2,6	63,5	3,4
	Communication et marketing	4,6	7,3	3,9	1,7	3,4	57,6
	Total	100	100	100	100	100	100

Données exprimées en %

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 55,4% des Directeurs commerciaux ayant été mobiles sont restés dans la famille des « Directeurs commerciaux », et 31,3% sont allés vers la Direction générale.

Des flux de mobilité en voie d'harmonisation

Points clés :

Nous observons à la fois une hausse et une homogénéisation du taux de stabilité intra-professionnelle (i.e. part des décideurs qui restent au sein de leur famille de profession).

- Ce taux se stabilise aux environs de **72%** dans les **Directions générales**, **70%** dans les **Directions support** (Directions de la communication, Directions juridiques et financières, Directions des achats, DSI et DRH) et **64%** dans les **Directions commerciales** (Directions commerciales, marketing et études réunies) ; l'amplitude était de 20 points dans l'édition 2007.
- Seule exception, les Directions opérationnelles dont le taux de « volatilité » (i.e. changement de famille de profession) est de **48%**. Sachant que cette famille enregistre aussi la plus forte progression du taux de mobilité, assiste-t-on à l'émergence d'une pénurie de décideurs au sein des Directions opérationnelles ?
- En cas de changement de famille de profession, l'accès à la Direction générale est plus aisé si l'on vient des Directions commerciales ou opérationnelles que des Directions support.
- A noter que seuls **16%** des décideurs de la famille Marketing accèdent à un poste de Direction générale.





« Les décideurs mobiles sont-ils restés dans leur secteur d'activité ou ont-ils changé ? »

2. LES FLUX ENTRE SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEURS		DÉPART							
		Biens de consommation	Conseil	Entreprises publiques	Finance	Industries	Médias	Services	Technologies
ARRIVÉE	Biens de consommation	70	4	4	1	5	2	3	2
	Conseil	7	70	10	7	6	3	8	7
	Entreprises publiques	0	2	59	1	1	0	2	1
	Finance	1	5	0	77	3	1	4	2
	Industries	9	5	10	2	73	2	4	2
	Médias	5	3	3	2	2	81	3	4
	Services	6	5	12	11	8	7	72	9
	Technologies	1	5	1	2	3	5	4	74
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Données exprimées en %

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 70% des décideurs mobiles du secteur des biens de consommation y sont restés, 9 % se sont orientés vers celui de l'industrie, 7 % vers le secteur du conseil...

Points clés :

- **Les décideurs cherchent à concilier mobilité et sécurité**

Globalement, **70%** des décideurs mobiles restent dans leur secteur d'activité initial,

- **Le taux de stabilité intra-sectorielle** (i.e. part des décideurs qui restent au sein de leur secteur d'activité) se resserre :

- ▶ A l'exception des entreprises du secteur public, ce taux varie de **70%** à **81%** (de **44%** à **79%** lors de l'édition MobiCadres 2007).
- ▶ Quoique toujours plus volatiles que les autres décideurs, les décideurs mobiles du secteur public sont moins nombreux à le quitter : **59%** restent dans cette famille en 2008 contre **44%** en 2007.
- ▶ A noter également une plus grande stabilité au sein du conseil (**70%** contre **58%** dans l'édition 2007).



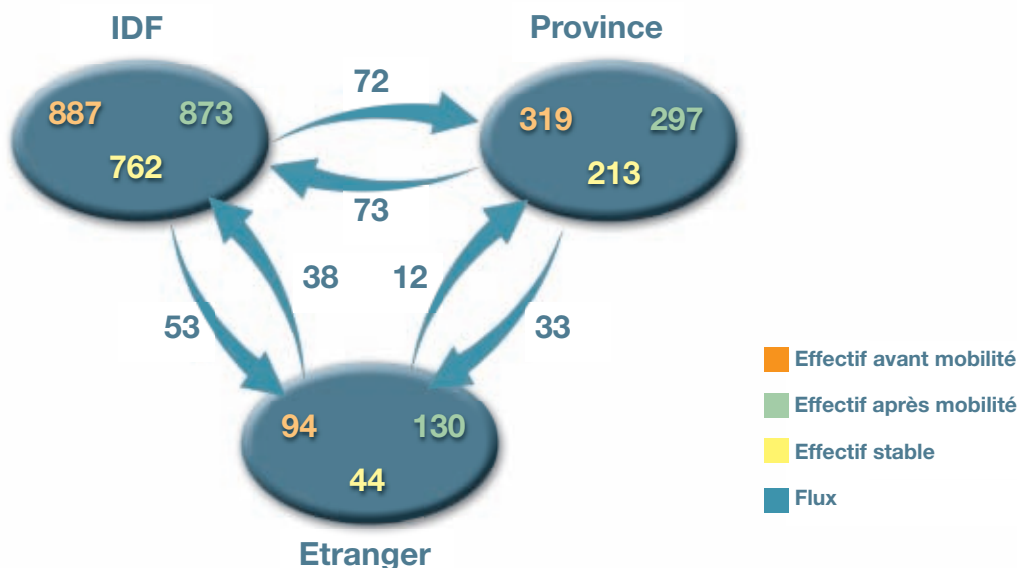


3. LES FLUX ENTRE RÉGIONS

		DÉPART		
		Situation au poste précédent		
Situation au moment de l'enquête		IDF	Province	Etranger
ARRIVÉE	IDF	85,9%	22,9%	40,4%
	Province	8,1%	66,8%	12,8%
	Etranger	6%	10,3%	46,8%
	Total	100%	100%	100%

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : Sur 100 décideurs basés en IDF avant la mobilité, 85,9% sont restés en IDF, 8,1% sont partis en province et 6% sont partis à l'étranger.



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : parmi les 887 décideurs basés précédemment en Ile-de-France, 72 ont été mobiles vers la province et 53 vers l'étranger. D'autre part, 38 décideurs provenant de l'étranger se sont dirigés vers l'Ile-de-France, ainsi que 73 décideurs provenant de la province. De là, on peut connaître l'effectif des décideurs mobiles actuellement en Ile-de-France : $887 - [\text{flux sortant } (72+53)] + \text{flux entrant } (38+73) = 873$; $762 (= [887 - (72+53)])$ nous donne l'effectif stable des décideurs qui ont été mobiles dans une même région ou non mobiles.

Globalement, la majorité des décideurs restent dans la même région après mobilité. Dans le cas d'un changement de région, on remarque que :

- l'Ile-de-France joue le rôle de plaque tournante, attirant aussi bien les provinciaux que les étrangers,
- la province est plutôt, elle, en perte de décideurs (solde négatif), même si elle attire une partie non négligeable de franciliens,
- les décideurs partant vers l'étranger semblent être plus souvent basés en Ile-de-France au poste précédent (53 décideurs sur les 86 ayant été mobiles vers l'étranger venaient d'Ile-de-France).





RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MOBICADRES PARTIE 3

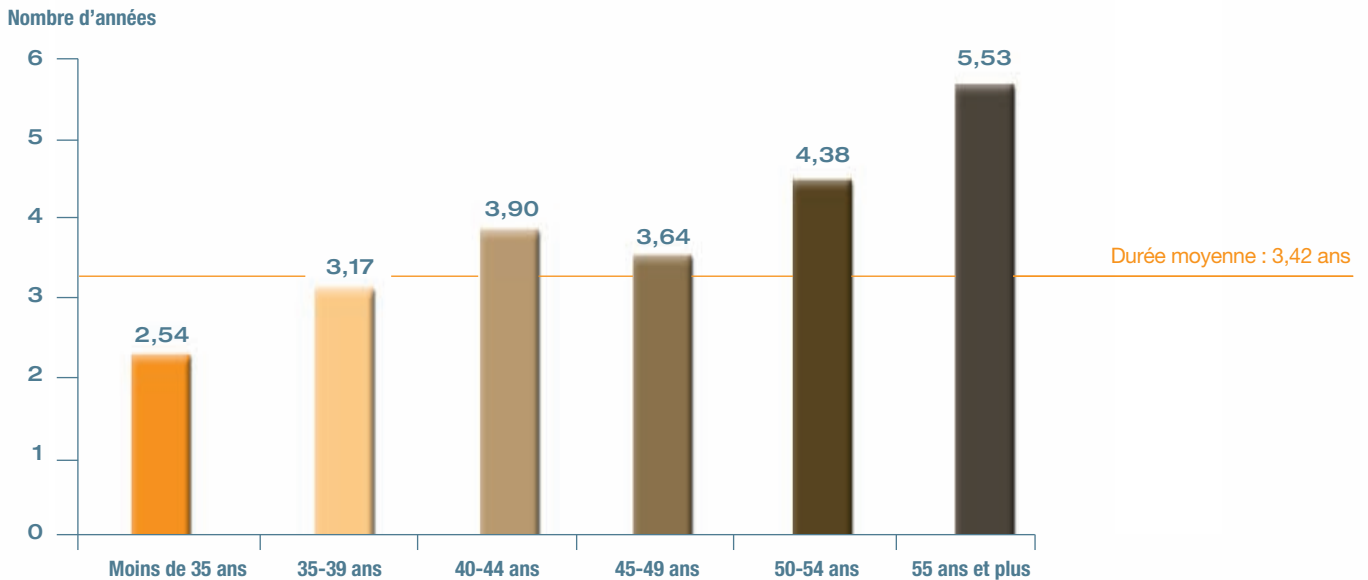
- **QUEL BILAN
FONT LES DÉCIDEURS DE LEUR POSTE PRÉCÉDENT ?**
- **LES MOTIVATIONS
ET LES CANAUX DE LA MOBILITÉ**





BILAN DU POSTE PRÉCÉDENT

« Combien de temps êtes-vous resté à votre poste précédent ? »



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : les décideurs de moins de 35 ans sont restés en moyenne 2 ans et demi à leur poste précédent.

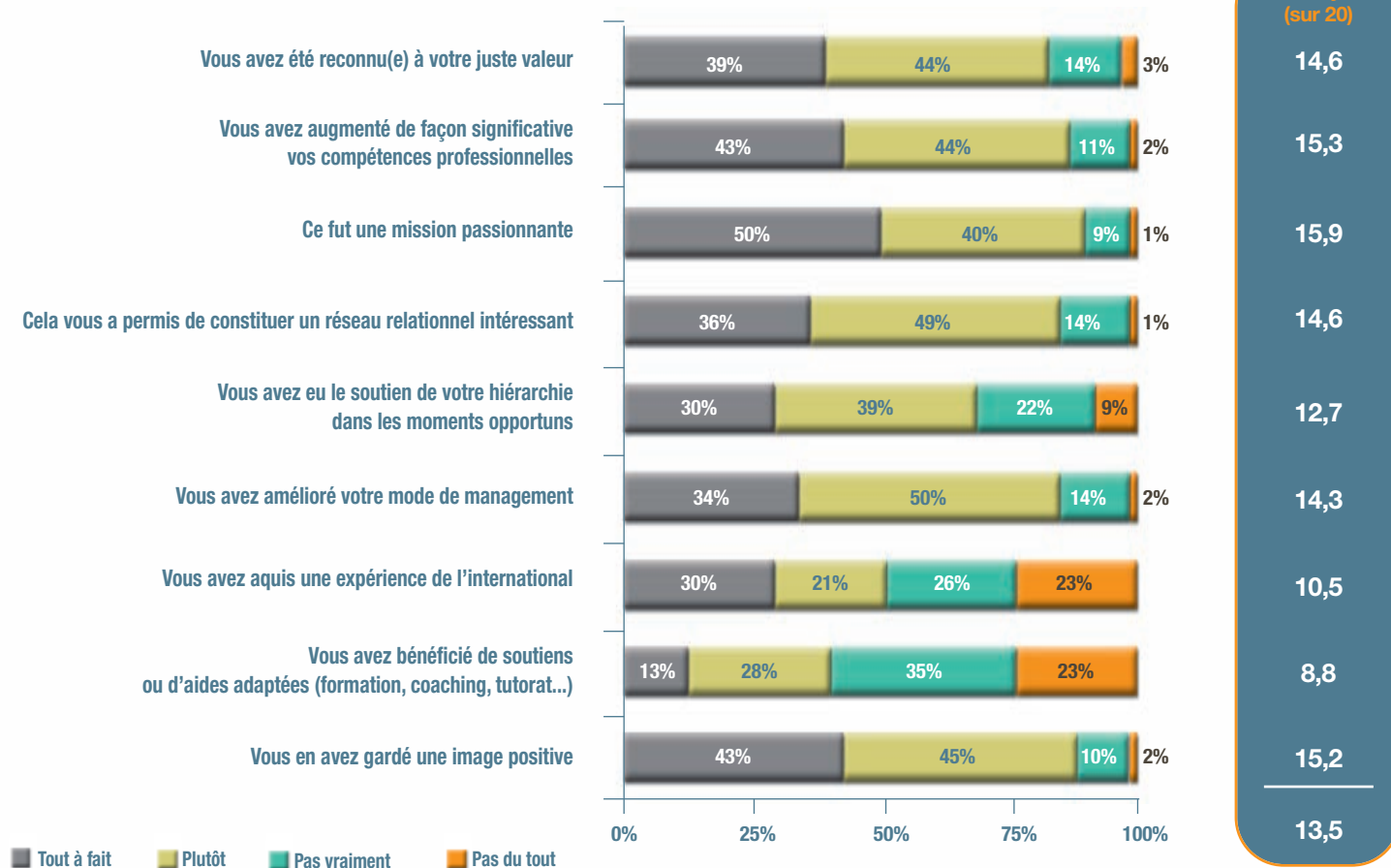
Points clés :

- Les décideurs mobiles changent de poste après **3,43 ans** d'activité en moyenne au même poste : ce chiffre est stable par rapport à MobiCadres 2007 (3,6 ans),
- Plus on est jeune, plus on bouge vite : la durée moyenne au poste précédent varie de 2,54 ans pour les moins de 35 ans (alors que les 2/3 d'entre eux optent pour une mobilité externe) à 5,53 ans pour les 55 ans et plus.





« Concernant votre poste précédent, pensez-vous que : »



Exemple : 39% des décideurs mobiles déclarent qu'ils ont été tout à fait reconnus à leur juste valeur au poste précédent, 44% déclarent plutôt, 14% pas vraiment et 3% pas du tout, ce qui peut être synthétisé par une note moyenne de 14,6/20. 13,5/20 nous donne le sentiment global au poste précédent.

Une mobilité bien vécue

Les 1.300 décideurs ayant changé de poste au cours de l'année écoulée expriment une bonne opinion de la fonction qu'ils exerçaient précédemment.

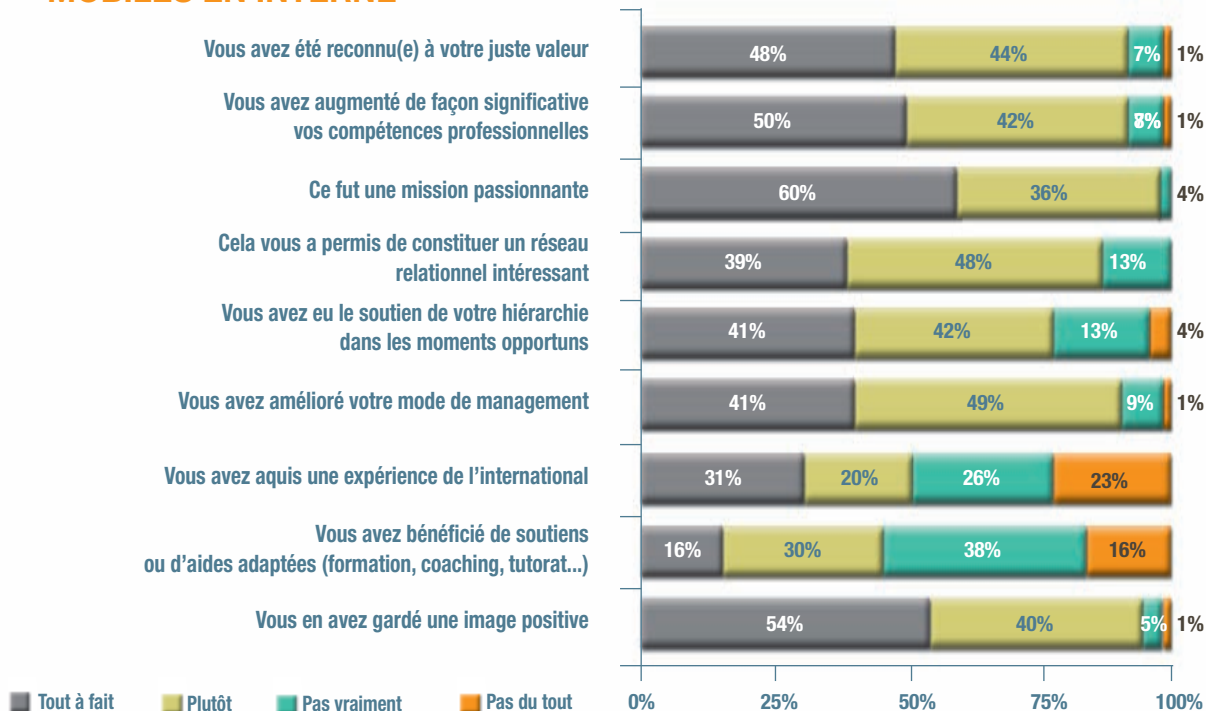
- Bouger oui...à condition de progresser ; en interne comme en externe, les décideurs ayant changé de poste ont cherché à atteindre trois objectifs :
 - ▶ Avoir une mission passionnante (90%),
 - ▶ Augmenter significativement ses compétences professionnelles (87%),
 - ▶ Constituer un réseau relationnel intéressant (85%).
- 88% gardent une image globale positive de leur poste précédent.
- Cependant, 58% de ceux qui ont été mobiles regrettent de ne pas avoir bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching...), durant leur précédent poste,
- Et 31% d'entre eux regrettent de ne pas avoir eu le soutien de leur hiérarchie dans des moments opportuns.





Bilan au poste précédent selon le type de mobilité

MOBILES EN INTERNE



Note moyenne (sur 20)

15,9

16

17

15

14,7

15,3

10,7

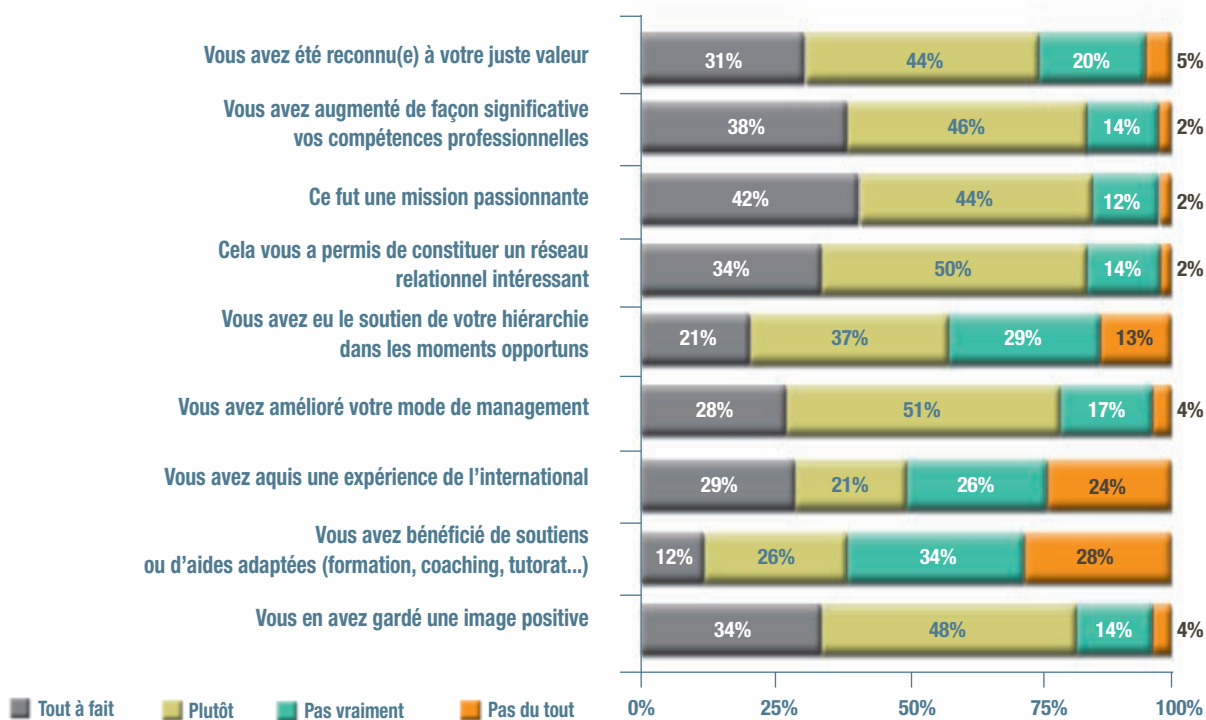
9,7

16,5

14,6

Source : MobiCadres édition 2008

MOBILES EN EXTERNE



Note moyenne (sur 20)

13,5

14,7

15

14,3

11

13,6

10,4

8,1

14,2

12,7

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : Le sentiment moyen au poste précédent est de 14,6 sur 20 en cas de mobilité interne contre 12,7 en cas de mobilité externe.





Points clés :

- La satisfaction est sensiblement plus élevée chez les décideurs ayant opté pour la mobilité interne.

C'est particulièrement le cas du « sentiment de reconnaissance à sa juste valeur », du « soutien de la hiérarchie dans les moments opportuns » et de « l'intérêt de la mission exercée »,

- Globalement, les décideurs imputent à leur mobilité trois bénéfices majeurs :
 - ▶ une augmentation de leurs compétences,
 - ▶ un renforcement de leur réseau,
 - ▶ une amélioration de leur mode de management.

Bilan au poste précédent selon la taille de l'entreprise

Questions	Moins de 50 salariés	De 50 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	De 500 à 999 salariés	De 1.000 à 2.000 salariés	Plus de 2.000 salariés
Vous avez été reconnu(e) à votre juste valeur	13,9	14,8	14,6	14,7	14,3	15,5
Vous avez augmenté de façon significative vos compétences professionnelles	14,8	15,4	15	15,3	14,7	16,4
Ce fut une mission passionnante	15,3	16,2	15,6	15,9	15,4	17,1
Cela vous a permis de constituer un réseau relationnel intéressant	14,4	14,7	14,3	13,9	13,9	15,6
Vous avez eu le soutien de votre hiérarchie dans les moments opportuns	11,9	12,9	13,5	12,9	11,5	13,4
Vous avez amélioré votre mode de management	13,6	14,4	15	14,8	13,9	15,2
Vous avez acquis une expérience de l'International	10,1	10,7	10,6	9,6	9,5	11,8
Vous avez bénéficié de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	8	9	8,8	9,4	8,4	9,9
Vous en gardez une image positive	14,7	15,7	15	14,9	15,3	16
Moyenne générale	13	13,8	13,6	13,5	13	14,5

Moyenne sur 20 des réponses à chacune des questions

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : La note moyenne attribuée au « sentiment de reconnaissance à sa juste valeur » au poste précédent est de 13,9/20 dans les entreprises de moins de 50 salariés, elle est de 15,5/20 dans celle de plus de 2.000 salariés.

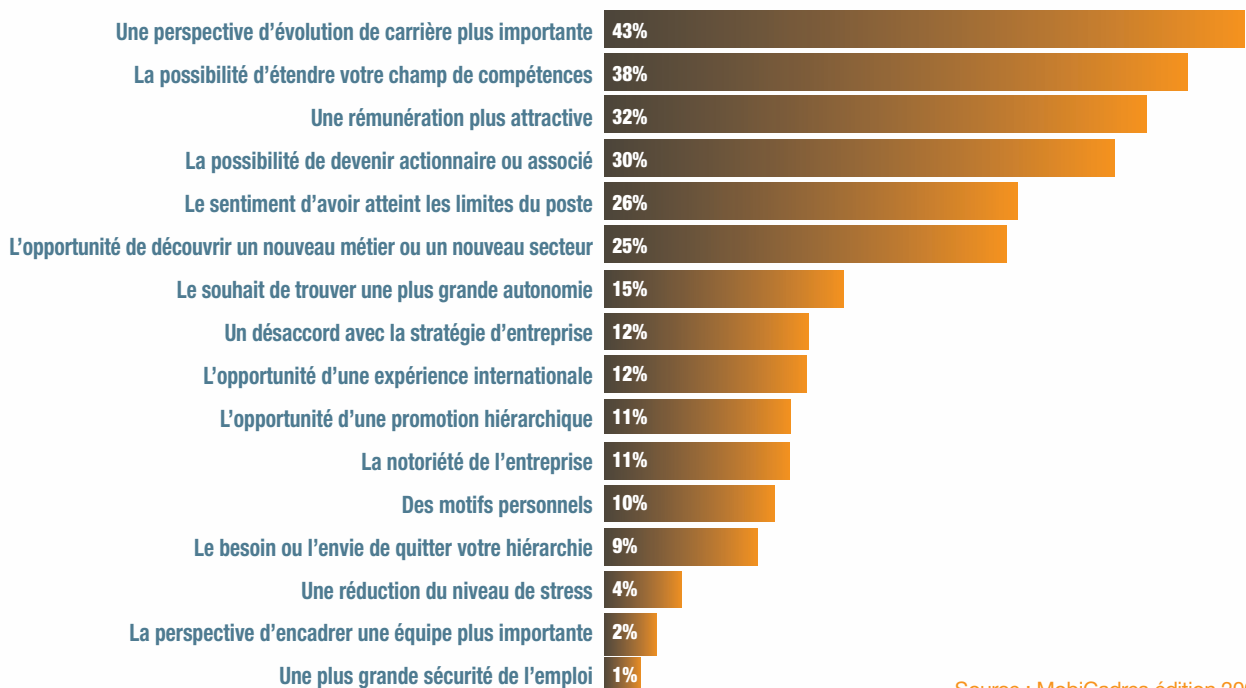
Points clés :

- On observe un lien entre la satisfaction au poste précédent et l'effectif de l'entreprise actuelle : plus celui-ci est élevé, plus l'appréciation du poste est positive (malgré un léger décrochage d'opinion pour la tranche des entreprises de 1.000 à 2.000 salariés).





« Quelles ont été les principales motivations qui vous ont amené à changer de poste ? »



Source : MobiCadres édition 2008

Données exprimées en fréquence de citation

Mobilité se conjugue avec progrès

En interne comme en externe, les décideurs privilégient trois objectifs de mobilité :

1. Avoir une perspective de carrière plus importante
2. Pouvoir étendre son champ de compétences
3. Bénéficier d'une rémunération plus attractive
4. Pouvoir devenir actionnaire ou associé

Ce dernier critère revêt une importance accrue en cas de mobilité externe.

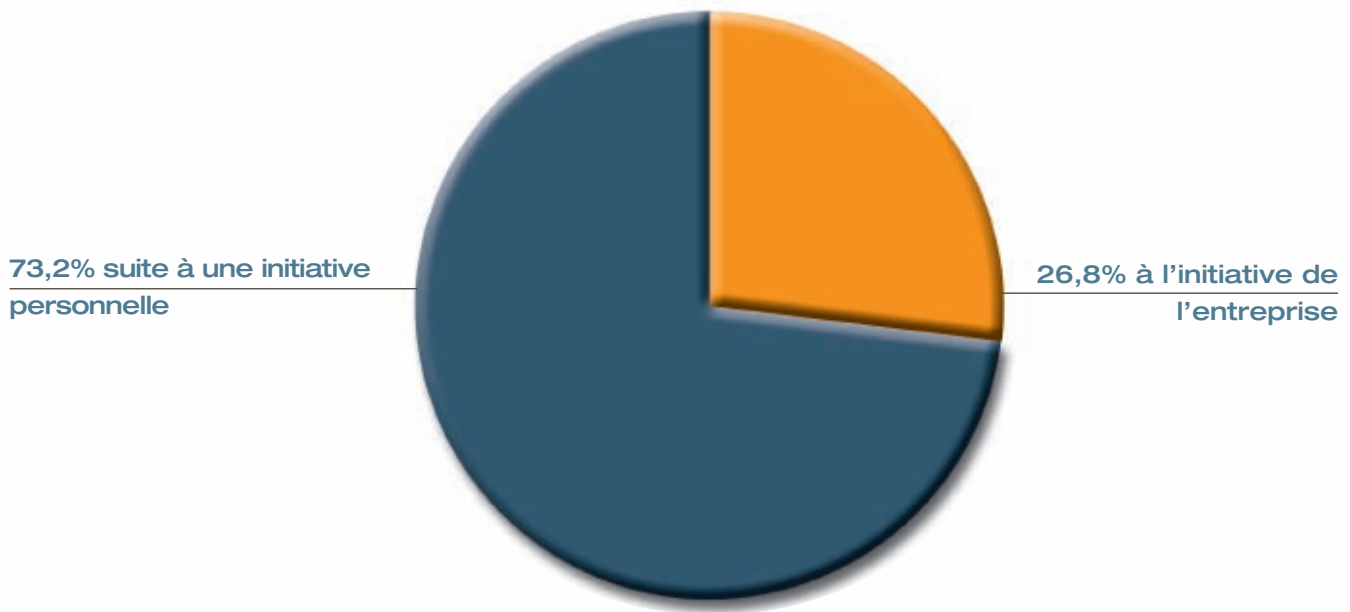
- Plus d'investissement personnel, moins de responsabilités managériales : la possibilité de devenir actionnaire ou associé arrive en 4^{ème} position ; l'envie d'encadrer une équipe de plus grande taille se place en avant-dernière position, « juste devant une plus grande sécurité de l'emploi »...
- On peut parler ici de mobilité positivée...voire sublimée : les facteurs négatifs de la mobilité, pourtant bien réels (stress, pression hiérarchique, sentiment d'avoir atteint les limites de son poste...) sont pratiquement niés par les décideurs.





« Comment avez-vous trouvé votre nouveau poste ? »

Ce changement a été réalisé :



Champs : question posée à tous les décideurs mobiles

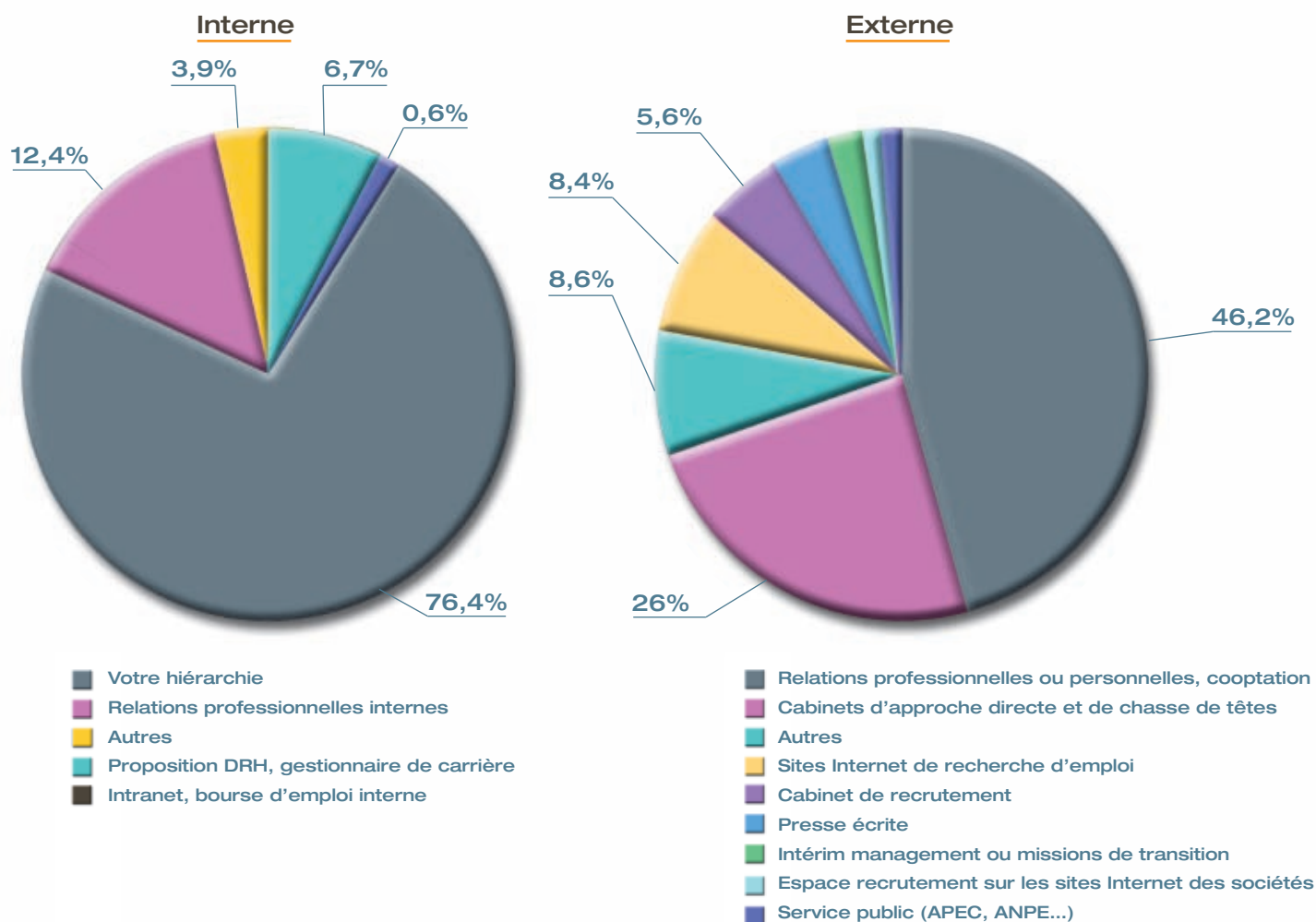
Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : la mobilité vers un nouveau poste s'est faite pour 26,8% des décideurs à l'initiative de l'entreprise, contre 73,2%, suite à l'initiative personnelle des décideurs.





« Par quel intermédiaire ou canal avez vous trouvé votre poste actuel ? »



Source : MobiCadres édition 2008

Le réseau, la hiérarchie et les cabinets de recrutement sont les meilleurs médiateurs de mobilité

- Les décideurs initiateurs de leur mobilité interne le font par l'intermédiaire de leur hiérarchie à **76%** ; les DRH et gestionnaires de carrière n'interviennent que dans **7%** des cas !!!
- Les décideurs initiateurs de leur mobilité externe privilégient leur réseau personnel à **46%** et les cabinets de recrutement ou de chasse de têtes à **26%** ; les sites Internet de recherche d'emploi ne représentent que **8%**.





RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MOBICADRES PARTIE 4

LE VÉCU DE LA MOBILITÉ





BILAN DU POSTE ACTUEL

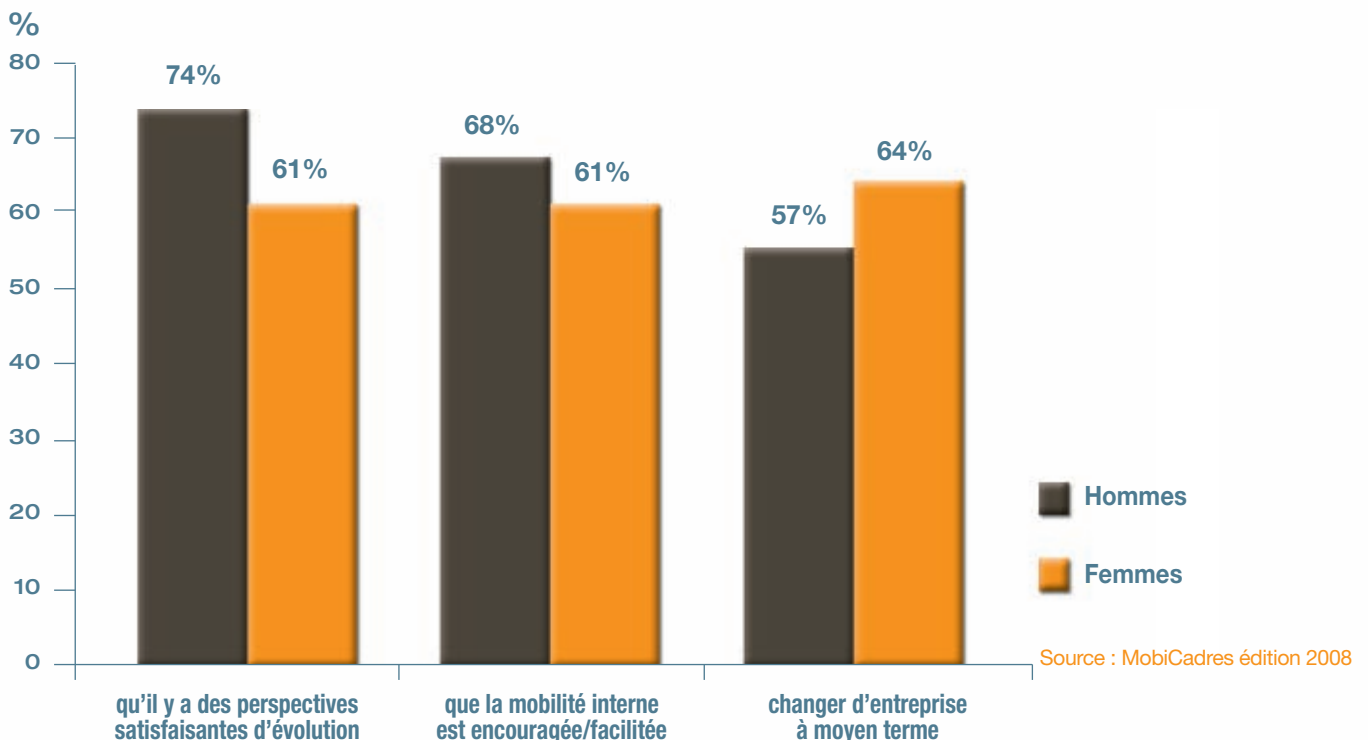
	Ensemble	Hommes	Femmes
Globalement, votre entreprise satisfait-elle vos attentes?	14,2	14,4	13,4

Note moyenne sur 20

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : les décideurs déclarent être satisfaits de leur poste actuel à hauteur de 14,2/20.

« Au sein de votre poste actuel, pensez-vous : »



Exemple : 74% des décideurs pensent qu'au sein de leur entreprise actuelle il y a des perspectives satisfaisantes d'évolution de carrière.

Les décideurs font donc un bilan plutôt positif de leur poste actuel, même si on remarque une satisfaction légèrement moins importante pour les femmes.

Une situation professionnelle actuelle jugée globalement satisfaisante...avec un bémol pour les décideuses

Si, globalement, les décideurs (mobiles ou non) font un bilan positif de leur poste actuel, on note un décrochage de l'opinion des femmes concernant leurs perspectives d'évolution au sein de leur entreprise.

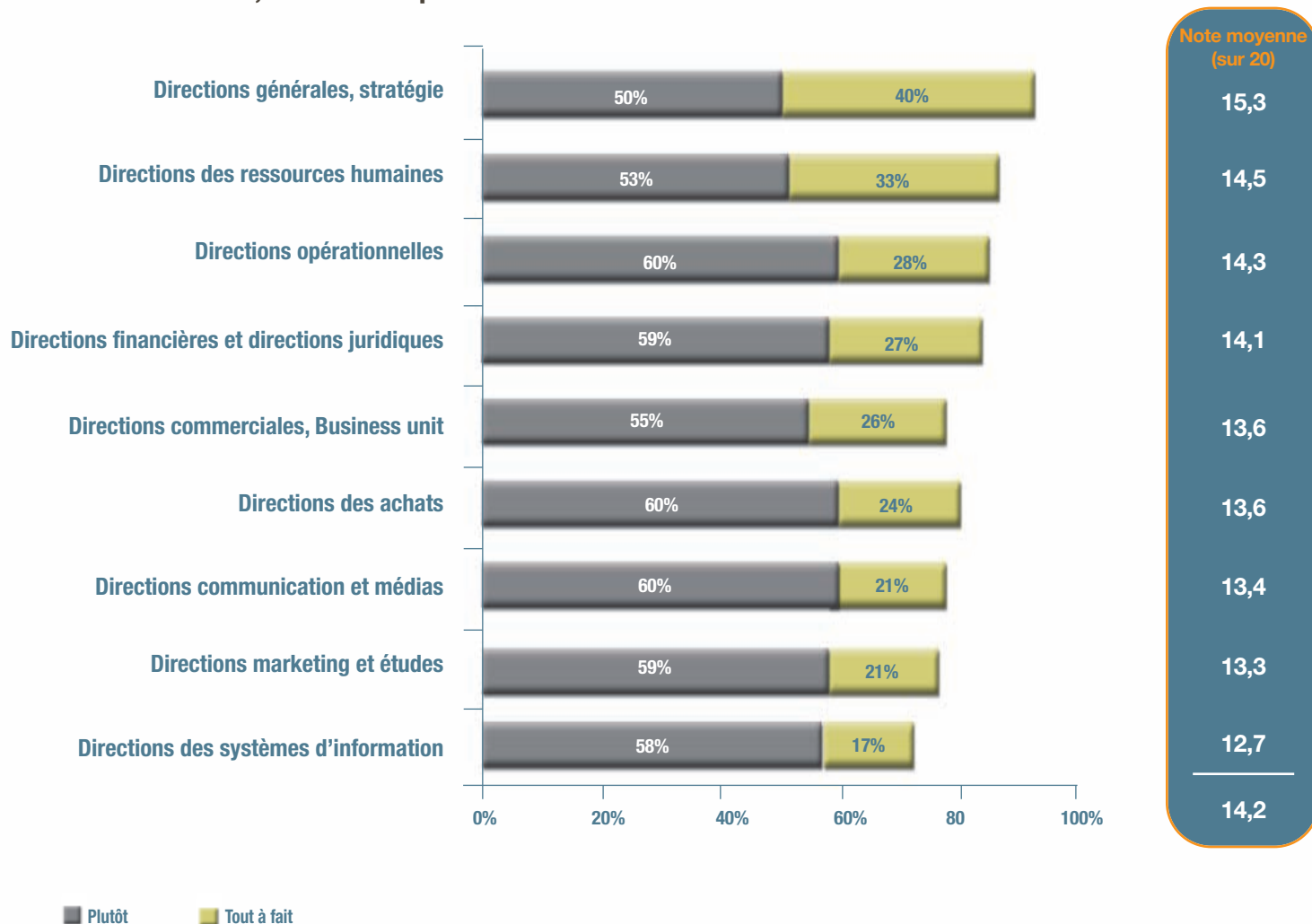
L'indice de confiance des hommes face à une perspective d'évolution s'élève à **74%** quand celui des femmes stagne à **61%**.

Conséquence logique, les femmes sont plus enclines à envisager un changement d'entreprise à moyen terme (**64%**) que les hommes (**57%**).





« Globalement, votre entreprise satisfait-elle vos attentes ? »



Source : MobiCadres édition 2008

Champs : réponse positive à la question posée

La satisfaction au poste actuel est globalement homogène, quelle que soit la famille de profession.

Deux familles, toutefois, se différencient par des résultats plus tranchés :

- Les décideurs des Directions des systèmes d'information sont les « grands déçus » avec une note de satisfaction de 12,7 et seulement **17%** d'opinions très positives,
- Les décideurs des Directions générales avec une note de satisfaction de 15,3 et **40%** d'opinions très positives. A noter, la note élevée des DRH mobiles : **14,5**.
- Réussir sa carrière dans une moindre mesure : causes endogènes pour les hommes (se remettent en cause), exogènes pour les femmes (notamment un manque d'opportunités).





« Concernant votre poste actuel, pensez vous que : »

	Ayant été mobiles		N'ayant pas été mobiles	
	Réponse positive (%)	Note moyenne	Réponse positive (%)	Note moyenne
Vous êtes reconnu(e) à votre juste valeur	86	14,5	91,8	15,5
Vous augmentez de façon significative vos compétences professionnelles	84,3	14,5	88,7	15,7
Vous réalisez une mission passionnante	91,3	16	93,9	16,7
Vous avez l'opportunité de constituer un réseau relationnel intéressant	82,9	14,7	91,2	16,1
Vous avez le soutien de votre hiérarchie dans les moments opportuns	82	14,7	86,5	15,2
Vous améliorez votre mode de management	82,2	14,2	76,9	13,9
Vous avez la possibilité d'évoluer à l'international	48,7	10,1	54,5	11,1
Vous bénéficiez de soutiens ou d'aides adaptés (formation, coaching, tutorat...)	49,6	10	48,9	10
Vous en avez une image positive	90,6	15,2	93,5	16,4
Moyenne générale	82,6	13,8	90,5	14,5

Note moyenne sur 20

Source : MobiCadres édition 2008

Champs : réponses positives aux questions posées (tout à fait et plutôt)

Mobilité et satisfaction ne font pas nécessairement bon ménage...

- Les décideurs ayant changé récemment de poste ne sont pas plus satisfaits de leur situation actuelle que de leur situation précédente,
- Les non mobiles sont plus satisfaits de leur poste actuel que les mobiles.

Les décideurs et leurs perspectives de mobilité :

A été mobile	Envisage une mobilité à moyen terme		Total
	Non	Oui	
Non	37%	63%	100%
Oui	53%	47%	100%

Source : MobiCadres édition 2008

La mobilité des décideurs : à la fois un mouvement et une aspiration

Deux chiffres soulignent cette tendance forte :

- **47%** des décideurs venant de changer de poste ont l'intention de changer d'entreprise au cours des prochaines années,
- **63%** des décideurs n'ayant pas bougé au cours de l'année écoulée envisagent de changer d'entreprise à moyen terme.

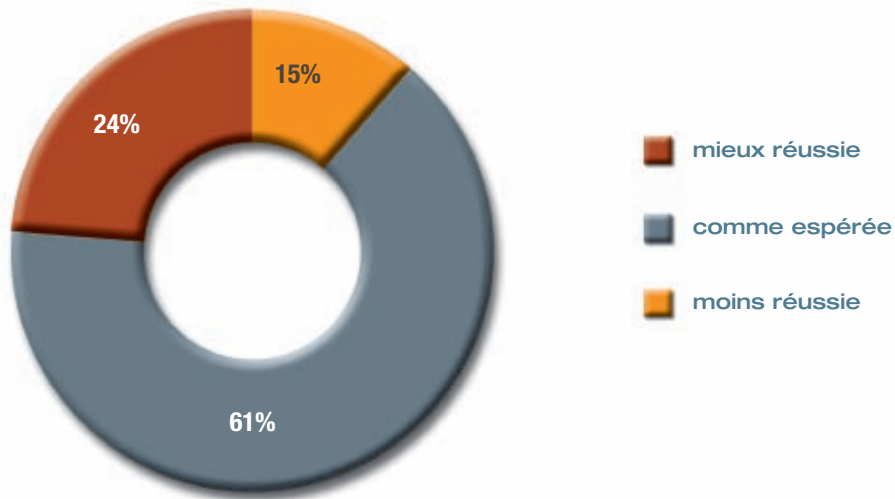
Parallèlement, plus de **65%** des décideurs (mobiles et non mobiles) considèrent que leur entreprise encourage la mobilité.





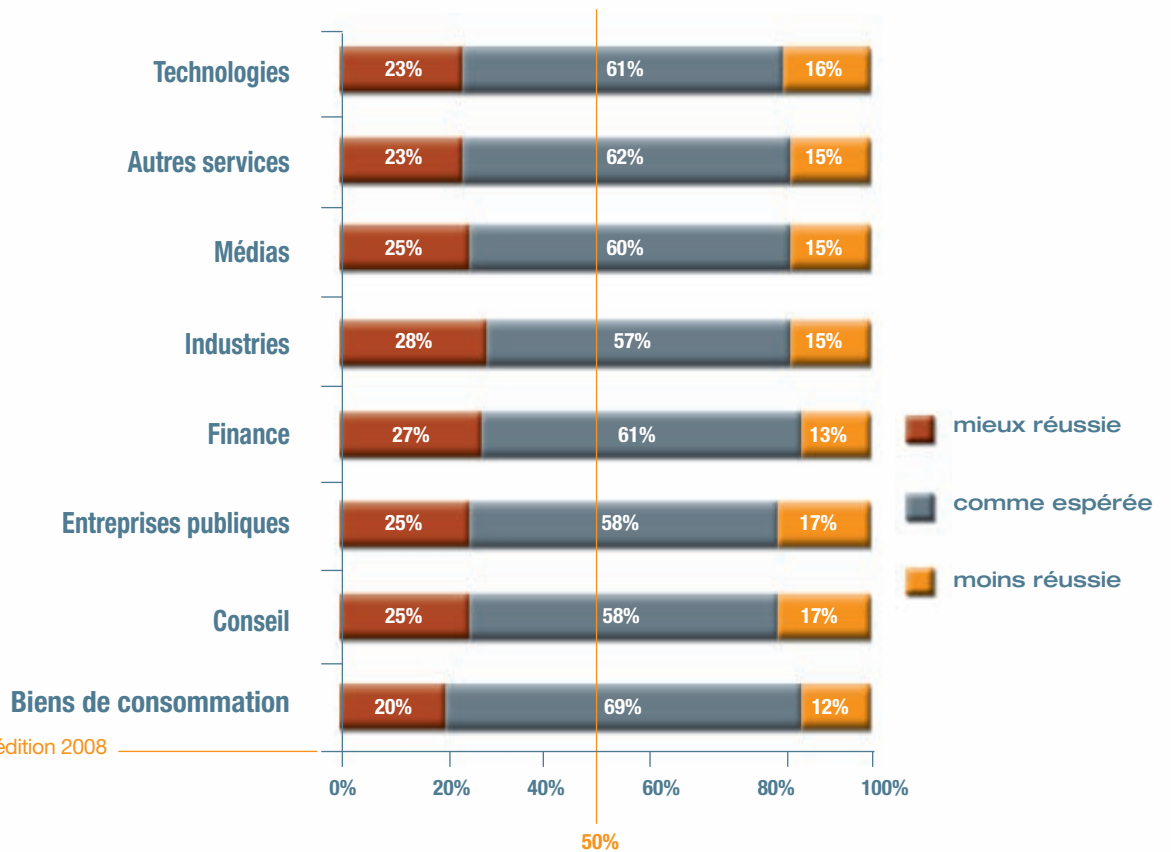
BILAN DE CARRIERE

« Pensez-vous que votre carrière soit : »



Source : MobiCadres édition 2008

Bilan de carrière selon le secteur d'activité

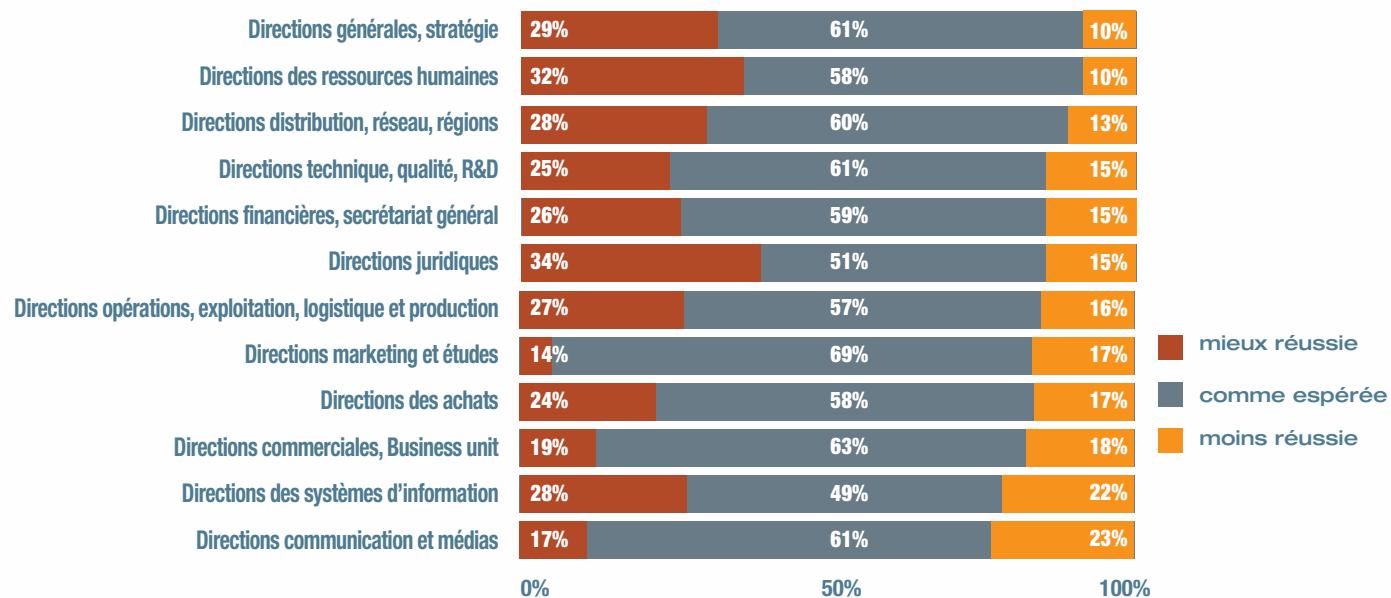


Source : MobiCadres édition 2008





Bilan de carrière selon la famille de profession



Source : MobiCadres édition 2008

Une trajectoire professionnelle conforme aux aspirations

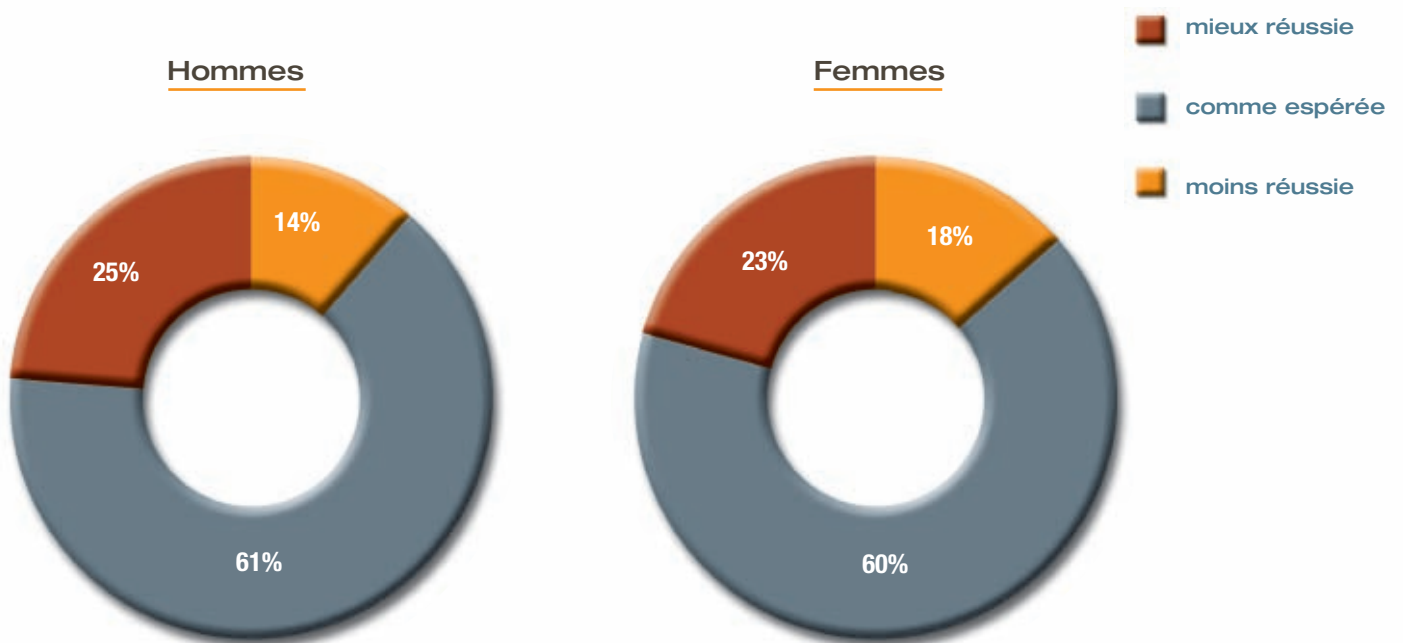
- **61% des décideurs considèrent que leur carrière se déroule comme ils l'espéraient :**
 - ▶ Ce, quelque soit le secteur d'activité et la famille de profession
- **24% la jugent mieux réussie qu'espérée :**
 - ▶ **28%** des décideurs du secteur industriel
 - ▶ **27%** des entreprises de plus de 2.000 salariés
 - ▶ **30%** environ des Directions juridiques, DRH et Directions générales
- **15% l'estiment moins réussie, en particulier :**
 - ▶ **17%** des décideurs du conseil et des entreprises publiques
 - ▶ Plus de **20%** des DSI et des Directions communication et médias





Bilan de carrière selon le sexe

« Pensez-vous que votre carrière soit : »



Source : MobiCadres édition 2008

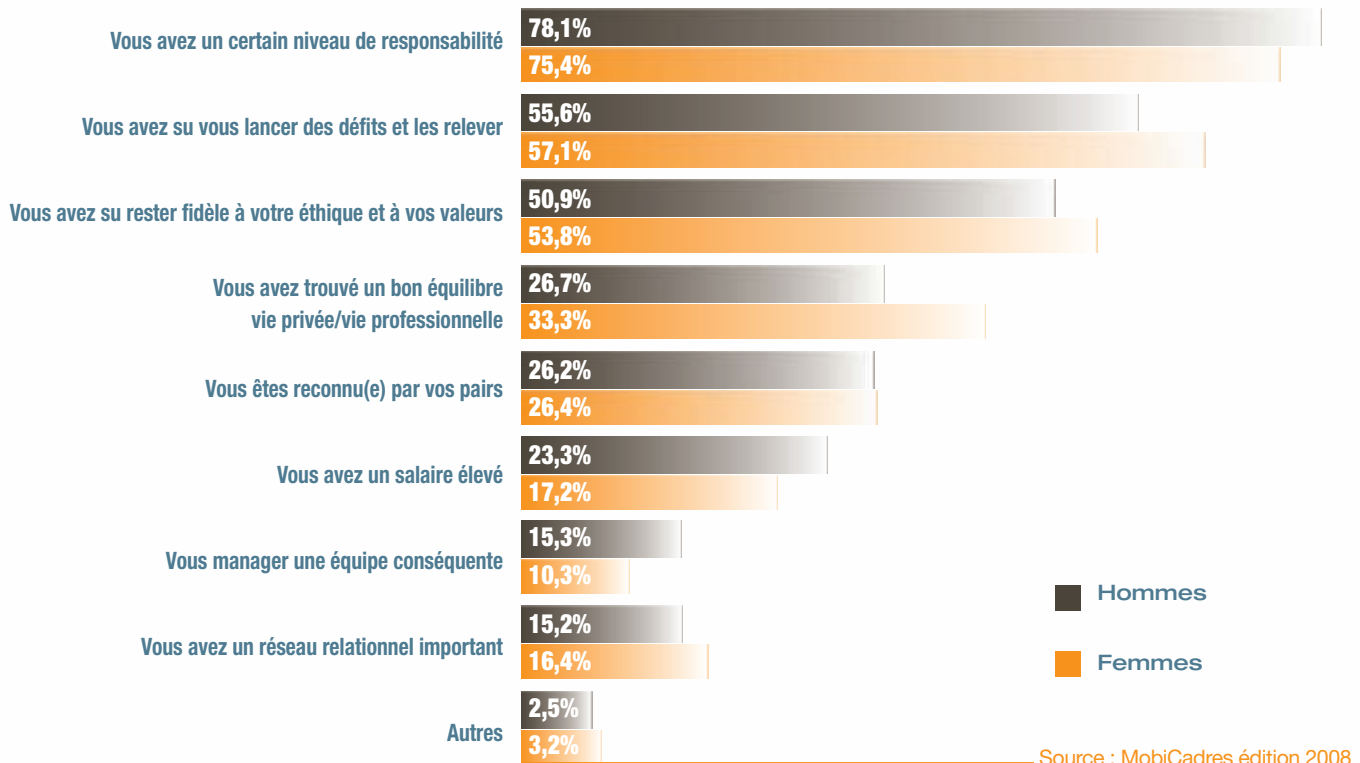
Une fois encore, les femmes expriment un bilan de carrière plus nuancé, elles sont :

- un peu moins nombreuses à la juger mieux réussie qu'elles ne l'espéraient (23%), que les hommes (25%),
- un peu plus nombreuses à la juger moins réussie (18%) que les hommes (14%).





« Vous estimez que votre carrière est plutôt réussie principalement car : »



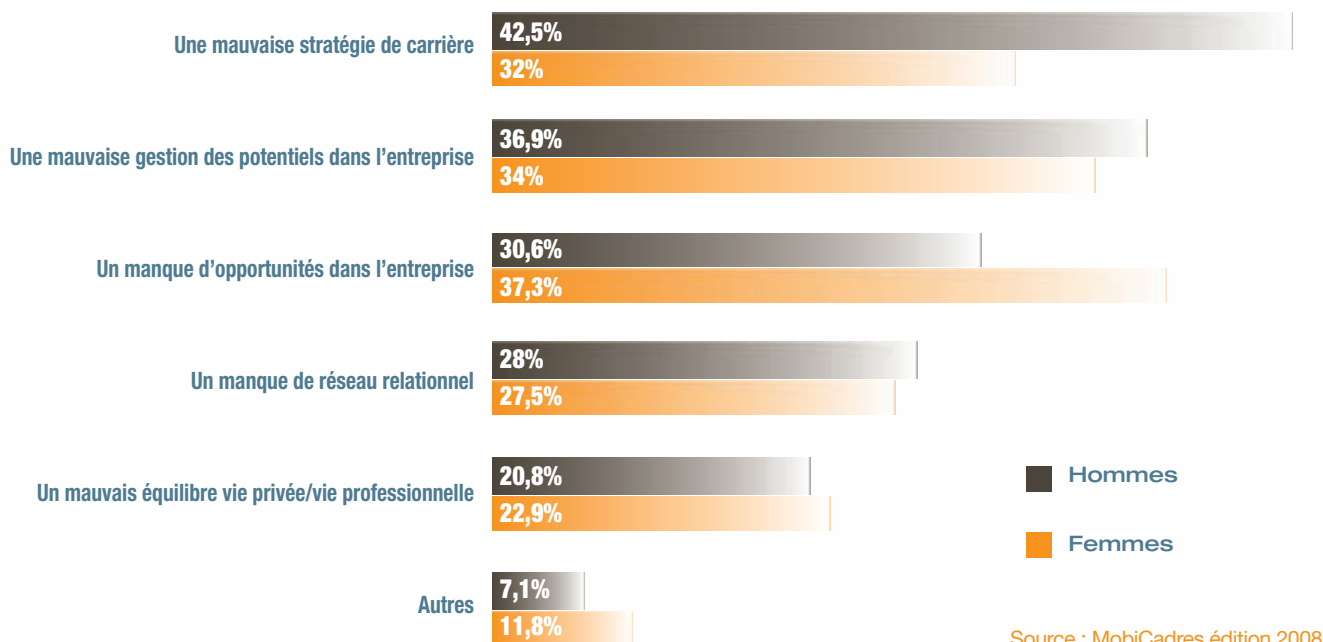
Carrière réussie rime avec plus de responsabilités...mais pas uniquement...

- Le fait d'acquérir un certain niveau de responsabilité arrive en tête des raisons évoquées comme principal facteur de réussite de carrière.
- La fidélité à son éthique et à ses valeurs occupe également une place importante : non seulement les décideurs ne sont pas prêts à les sacrifier, mais ils les placent au troisième rang des critères contribuant à la réussite de leur carrière.





« Vous estimez qu'elle est moins réussie principalement à cause de : »



Hommes et femmes : un même constat, des analyses différentes

Parmi les décideurs qui jugent leur carrière moins réussie qu'ils ne l'espéraient, on note que les hommes attribuent leur sentiment d'échec à « une mauvaise stratégie de carrière » tandis que les femmes l'expliquent avant tout par « un manque d'opportunités d'évolution dans l'entreprise ».





PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS (SYNTHÈSE)

1. Les taux de mobilité

- Le taux de mobilité global du panel est de **27,8%**.
- Des décideurs en moyenne plus jeunes, avec un âge moyen de 41,7 ans.
- Les décideurs sont restés en moyenne 3,4 ans à leur poste précédent.

2. Les flux de mobilité

- Les décideurs des Directions commerciales ont le plus fort taux de mobilité (**33%**).
- Les Directeurs des Directions achats et des Directions des systèmes d'information ont le plus fort taux de stabilité au sein de leur famille de profession.
- Le taux de mobilité est le plus fort dans les secteurs les plus concurrentiels (Technologies, conseil).
- Les décideurs les plus fidèles à leur secteur d'activité sont ceux des entreprises publiques.
- Tout le monde bouge, quelque soit la fonction, le secteur et le sexe... cependant la mobilité décroît avec l'âge.
- Les décideurs de moins de 40 ans ont le plus fort taux de mobilité.
- **55%** des changements se font de manière externe à l'entreprise d'origine.
- Les femmes sont plus enclines à évoluer en externe (**58%**) que les hommes (**43%**)
- La voie royale pour accéder à la famille des Directions générales reste la filière Directions commerciales (les Directions opérationnelles étant bien placées).
- L'Île-de-France offre les plus importantes opportunités de mobilité : plus forte stabilité intra-régionale, meilleure passerelle pour la mobilité vers l'étranger.

3. Les motivations et les voies de la mobilité

- Le top 3 des motivations à la mobilité est :
 - 1 - Une perspective d'évolution de carrière plus importante
 - 2 - La possibilité d'étendre ses champs de compétence
 - 3 - Une rémunération plus attractive
- Les décideurs sont acteurs de leur propre mobilité et en sont à l'initiative, pour **73%** d'entre eux.
- La passerelle de la mobilité interne est plus souvent la hiérarchie (**76%**), alors qu'en externe, ce sont les relations professionnelles et personnelles (**46%**).

4. Le vécu de la mobilité

- Les décideurs positivent leur mobilité, à la fois dans le bilan de leur poste précédent que pour leur poste actuel.
- Les femmes expriment toutefois un vécu moins positif.
- Les décideurs mobiles expriment un sentiment global au poste précédent plus positif en cas de mobilité interne, qu'externe.
- Le sentiment des décideurs au poste précédent semble s'améliorer à mesure que l'effectif de l'entreprise prend de l'importance.
- La mobilité appelle la mobilité, **47%** des mobiles déclarent pouvoir l'être à nouveau à moyen terme.





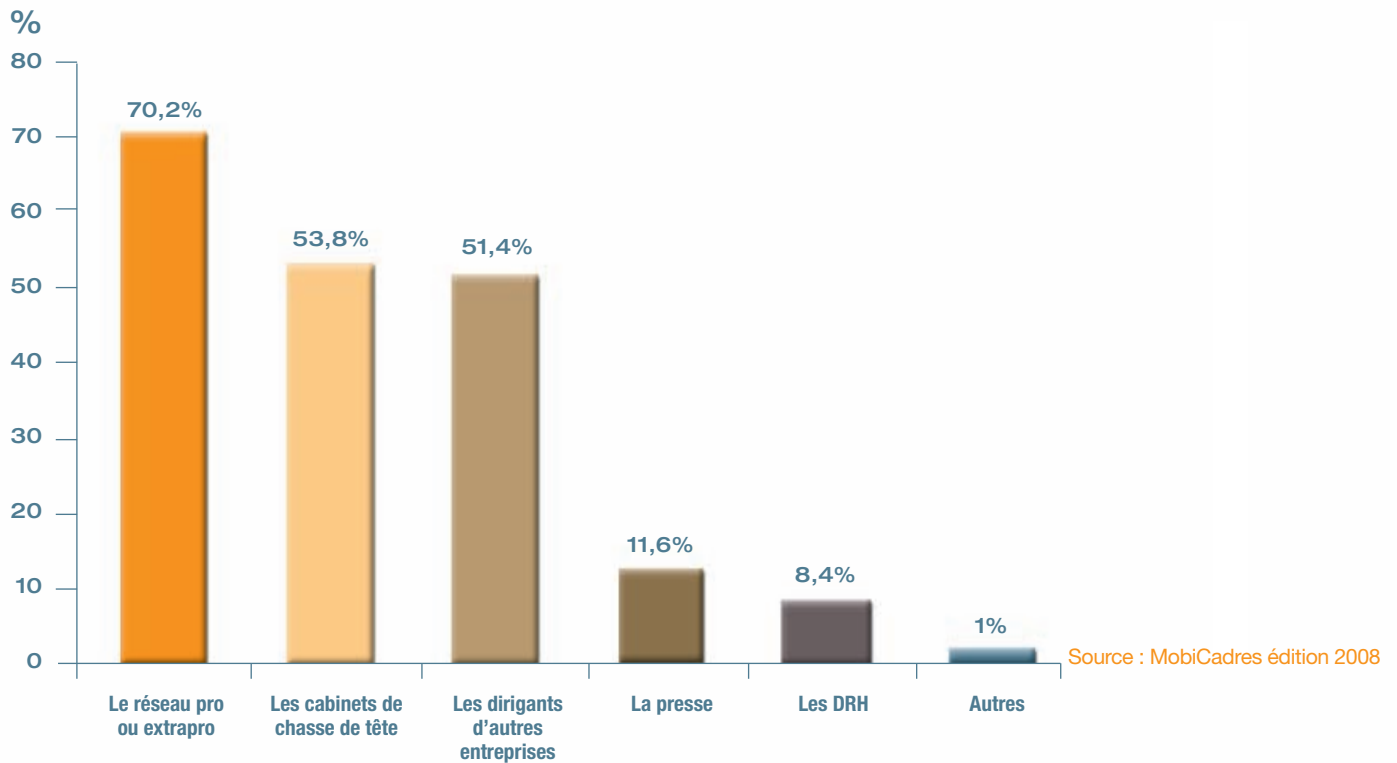
ANNEXES





« Auprès de quels interlocuteurs pensez-vous qu'il est important d'être visible en priorité pour évoluer ? »

LE RÉSEAU PROFESSIONNEL



Exemple : 70,2% des décideurs pensent qu'il est important d'être visible auprès de son réseau professionnel ou extraprofessionnel pour évoluer.

Points clés :

Dans le même ordre d'idée concernant les intermédiaires ayant permis ou favorisé la mobilité, les décideurs cherchent très majoritairement à être visibles de leur réseau, des cabinets de recrutement et des dirigeants d'entreprise pour dynamiser leur évolution de carrière.

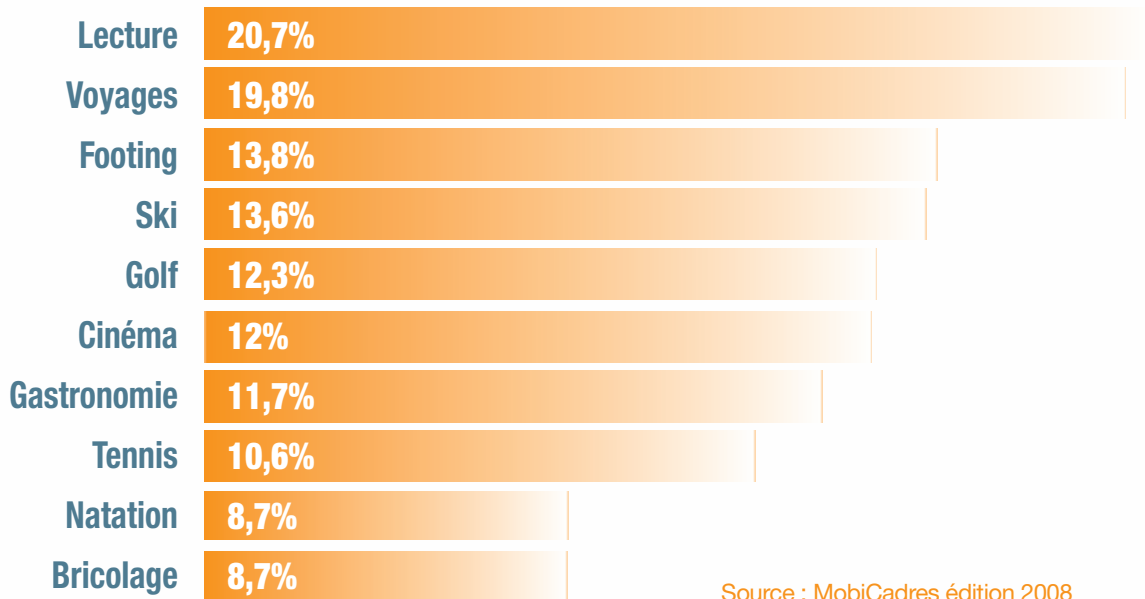




« Quelles sont vos principales activités extraprofessionnelles ? »

LES ACTIVITÉS EXTRAPROFESSIONNELLES DES DÉCIDEURS

Les 10 premiers hobbies des décideurs



Source : MobiCadres édition 2008

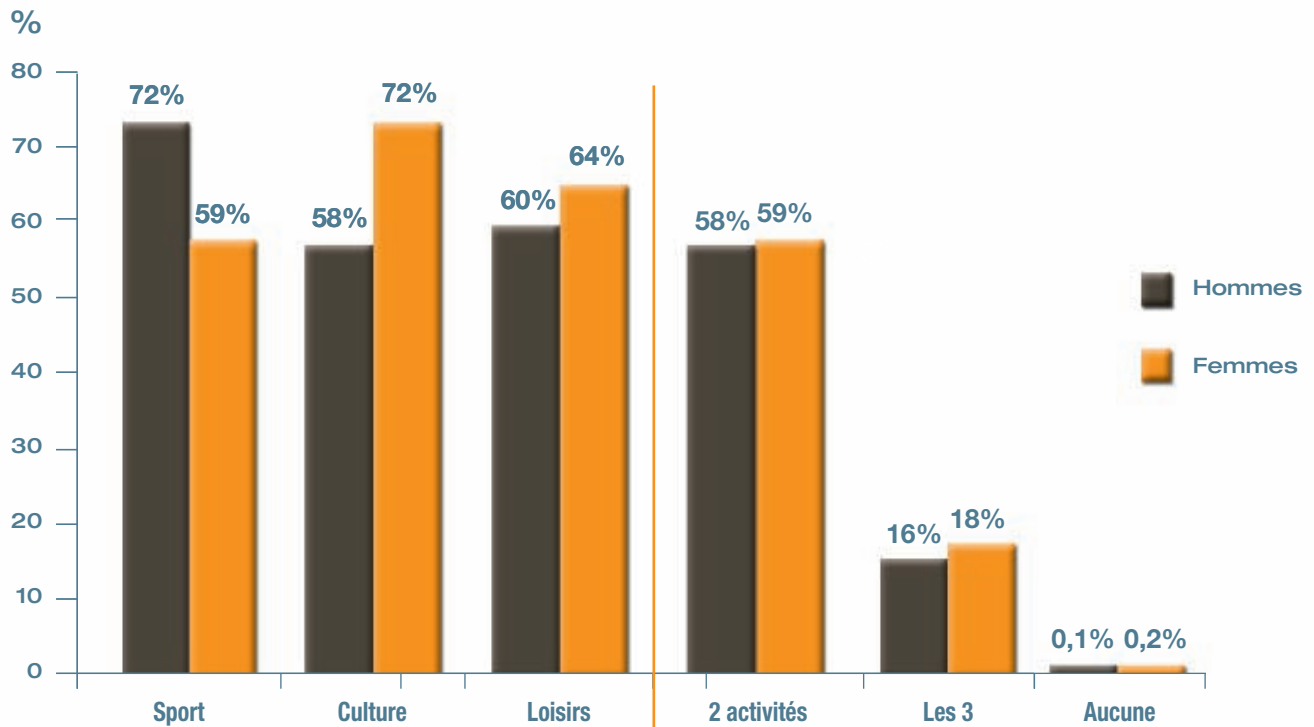
Des hobbies tournés vers l'évasion

Comme dans l'édition 2007, les décideurs consacrent prioritairement leurs temps libre à lire et à voyager. Cette évasion mentale et géographique se complète par des activités majoritairement physiques pour les hommes (footing, ski, golf...). Les femmes privilégient la natation, le cinéma et...la gastronomie.





HOBBIES SELON LE SEXE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 72% des décideurs déclarent pratiquer au moins un sport contre 59% des décideuses.

Points clés :

- Les femmes sont en proportion moins sportives que les hommes mais déclarent en moyenne pratiquer plus fréquemment les deux autres activités, culturelles et de loisirs, que les hommes,
- Elles déclarent également, un peu plus souvent que les hommes, pratiquer les trois activités.





HOBBIES SELON LA FILIÈRE MÉTIER

Familles de profession	Sport	Culture	Loisirs	Deux des activités	Les 3	Aucune
Directions générales, stratégie	69,6	60,8	58,4	56,7	16,1	0,3
Directions commerciales, Business unit	73	56,8	62,2	60	16,2	0,3
Directions opérationnelles	66,9	60,3	58,9	55,4	15,4	0,3
Directions financières et directions juridiques	71,9	62,1	56,6	59,8	17,1	0
Directions des systèmes d'information	67,9	58,2	59,2	60,2	12,8	0,5
Directions des ressources humaines	59	65,9	64,9	61	14,6	0,5
Directions des achats	73	50,3	60,8	53,1	16,1	0,7
Directions communication et média	60,2	73	64,7	58,1	19,9	0
Directions marketing et études	65,9	63,6	66,1	57,7	19,7	1,4

Données exprimées en %

Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 69,6% des directeurs généraux déclarent pratiquer un sport, 60,8% une activité culturelle et 58,4% une activité de loisirs.

Points clés :

Pour chacune des 3 activités, et ce, quelle que soit la famille de profession à laquelle ils appartiennent, les décideurs déclarent pour plus de la moitié pratiquer un sport, une activité culturelle, ou un loisir.

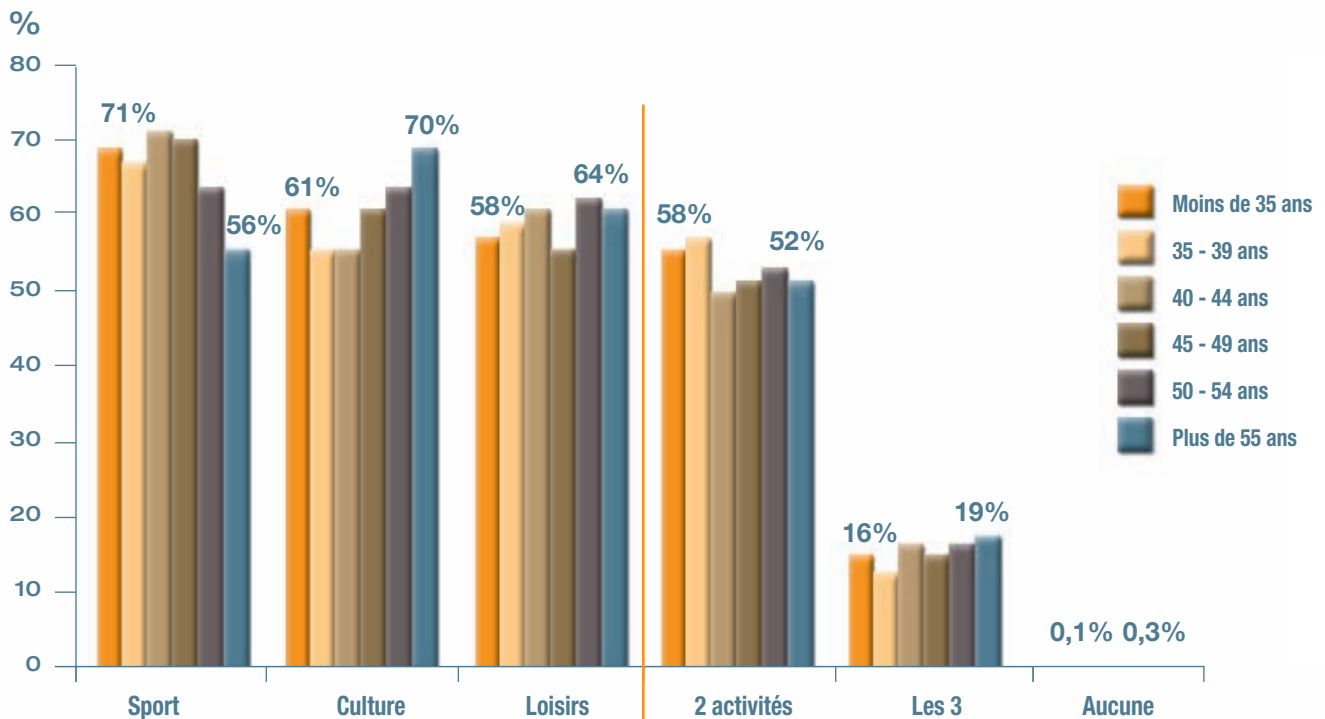
On remarque cependant quelques légères tendances :

- tout le monde semble avoir au moins un loisir,
- les plus sportifs semblent être les Directeurs commerciaux,
- les férus de culture semblent être plutôt les Directeurs de la communication et des médias,
- la majorité des familles de profession regorgent de décideurs cumulant deux de ces activités,
- les Directions communication et marketing déclarent à **20%** pratiquer les 3 activités,
- très peu de décideurs déclarent ne pratiquer aucune des 3 activités.





HOBBIES PAR TRANCHE D'ÂGE



Source : MobiCadres édition 2008

Exemple : 71% des décideurs de moins de 35 ans déclarent pratiquer au moins un sport, contre 56% des 55 ans et plus.

Points clés :

- Les décideurs semblent être très sportifs aux âges "jeunes" jusqu'à environ 50 ans (plus de **70%** pour chaque classe d'âge). Passé cet âge, les activités les plus fréquemment pratiquées sont culturelles ou de loisirs.
- Cela dit, les décideurs quinquas et plus n'en restent pas moins sportifs pour autant (plus de la moitié des 55 ans et plus déclarent pratiquer un sport). Ce sont d'ailleurs ceux qui cumulent le plus souvent les 3 activités.
- Quelque soit le sexe et la tranche d'âge, les décideurs sont très peu à avoir déclaré ne pratiquer aucune des trois activités (**0,3%** des plus de 50 ans)





Remerciements

Nous remercions particulièrement les 4.675 décideurs qui ont participé à notre enquête, ainsi que Bertrand Samson, consultant et Fabrice Frain, expert démographe, pour leur aide précieuse dans la réalisation de cette étude.

Un grand merci également aux équipes de Nomination et de Oasys Consultants qui nous ont accompagnées dans ce projet.

Mentions légales :

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de Nomination. Nomination en a la qualité d'éditeur. Nomination s'est associée à Oasys Consultants, qui intervient en qualité de partenaire.

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de Nomination 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.

Cette enquête est réalisée auprès d'un panel de 4.675 décideurs. L'échantillon est représentatif des décideurs des sociétés en France, des secteurs privés et publics, sur les plans : du sexe, du secteur d'activité, de la fonction occupée et de la répartition géographique.

