



MobiCadres
L'indicateur de mobilité des décideurs
by **Nomination**

ÉDITION 2007



■ PRÉSENTATION DES PARTENAIRES NOMINATION ET OASYS CONSULTANTS	P. 3
■ OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	P. 5
■ DESCRIPTION DES 1500 PANÉLISTES DE MOBICADRES	P. 7
■ RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	P. 12
• Les taux de mobilité	P. 13 à 20
• Les flux entre filières métiers et entre secteurs d'activité	P. 21 à 25
■ PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS	P. 26
■ ANNEXE : QUE FONT LES DÉCIDEURS QUAND ILS NE TRAVAILLENT PAS ?	P. 27



- **NominationN est éditeur d'informations sur les prises de poste des principaux décideurs en entreprises en France.**
- NominatioN commercialise notamment une lettre hebdomadaire annonçant les 350 recrutements et promotions internes qui interviennent chaque semaine dans les entreprises en France, ainsi qu'une **base de données de 100.000 décideurs, qui propose des informations exhaustives sur les dirigeants** : 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, Sciences-po, X, Centrale Paris, 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.**
- **L'ambition de NominatioN est de renforcer, au travers de MobiCadres, son expertise sur les trajectoires de carrières des décideurs en France, et de faire de MobiCadres un indicateur de référence de la mobilité des dirigeants.**



- **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 une quinzaine de collaborateurs.
- Oasys Consultants a deux grands domaines d'activité : **l'accompagnement des cadres et 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 des mobilités des décideurs, améliorant ainsi la pertinence de ses conseils et donc l'efficacité de ses missions.**



OBJECTIFS DE L'INDICATEUR MOBICADRES

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

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

En créant pour la première fois des repères sur les trajectoires de carrières, MobiCadres leur permet de se situer, de se comparer par rapport à un métier, à un secteur, etc..

MobiCadres s'intéresse spécifiquement aux « décideurs ». Ce parti pris repose sur la conviction que la carrière d'un décideur suit des cycles différents de celle d'un « cadre intermédiaire », 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.**

De périodicité annuelle, il est voué à évoluer dans sa forme et sur le fond, pour mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs.



Pour lancer le baromètre, NominatioN a constitué un premier panel de 1.500 décideurs, qui se sont inscrits d'eux-mêmes.

Ils nous ont fourni, à travers un sondage en ligne, toutes les informations nécessaires au calcul des indicateurs : âge, formation, parcours, secteur d'activité, appartenance à un Comité de direction, région, etc..

Les panélistes ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- entreprises de 500 à 5.000 salariés : niveau hiérarchique entre N et N-2, à partir du Président (Président, Directeur Général, membres du Comité de direction).
- entreprises de plus de 5.000 salariés : niveau hiérarchique entre N et N-5, à partir du Président.
- localisation en France.

A noter que le panel a été redressé pour être représentatif de la base NominatioN, outil de référence des décideurs à l'échelle nationale. Le redressement a été réalisé selon des critères de sexe et de métier.

La mobilité du panel a été étudiée sur une période d'un an, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006.



DESCRIPTION
DES 1500 PANÉLISTES
DE MOBICADRES



MobiCadres

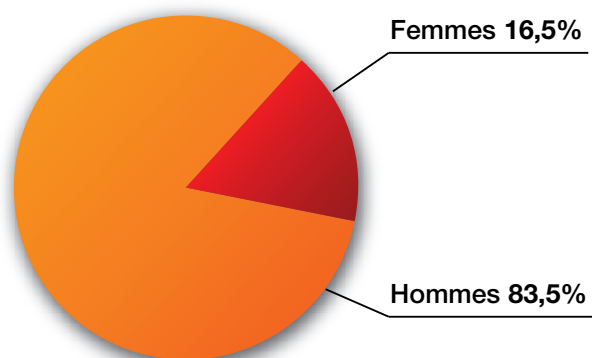
by **NominatioN**

- **65%** des répondants déclarent appartenir au Comité de direction (ou Comité exécutif ou Directoire).
- 3 décideurs sur 4 travaillent en région parisienne.
- 1 décideur sur 6 est une... « décideuse ».
- La moitié des décideurs a entre 40 et 50 ans.



PANEL PAR SEXE, ÂGE ET RÉGION

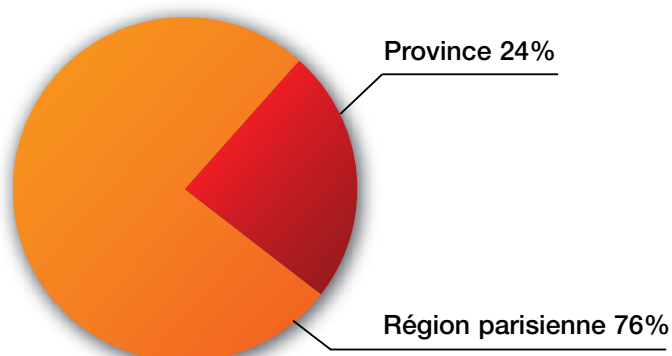
PANEL PAR SEXE



PANEL PAR TRANCHE D'ÂGE

Moins de 35 ans	8,4%
35-39 ans	14,9%
40-44 ans	26%
45-49 ans	22,1%
50-54 ans	14,7%
55 ans et plus	13,9%

PANEL PAR RÉGION

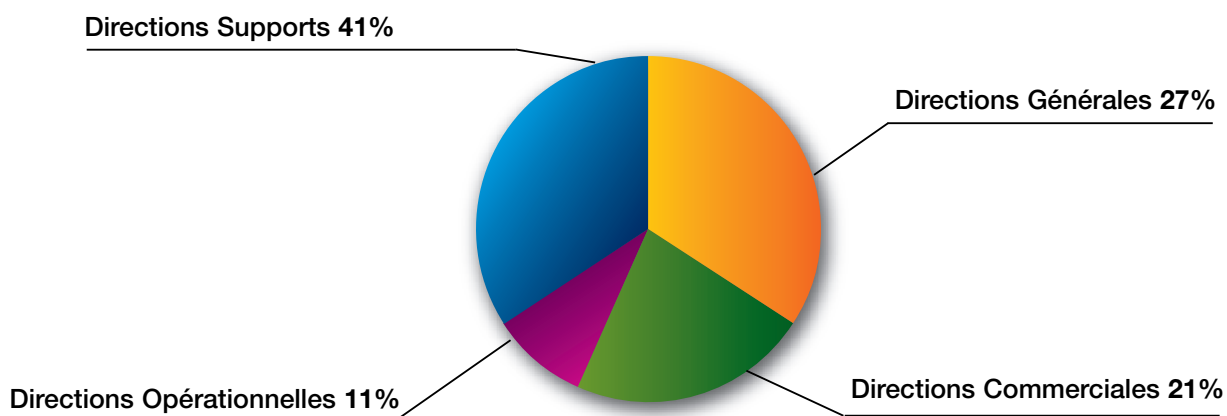


MobiCadres

by **Nomination**



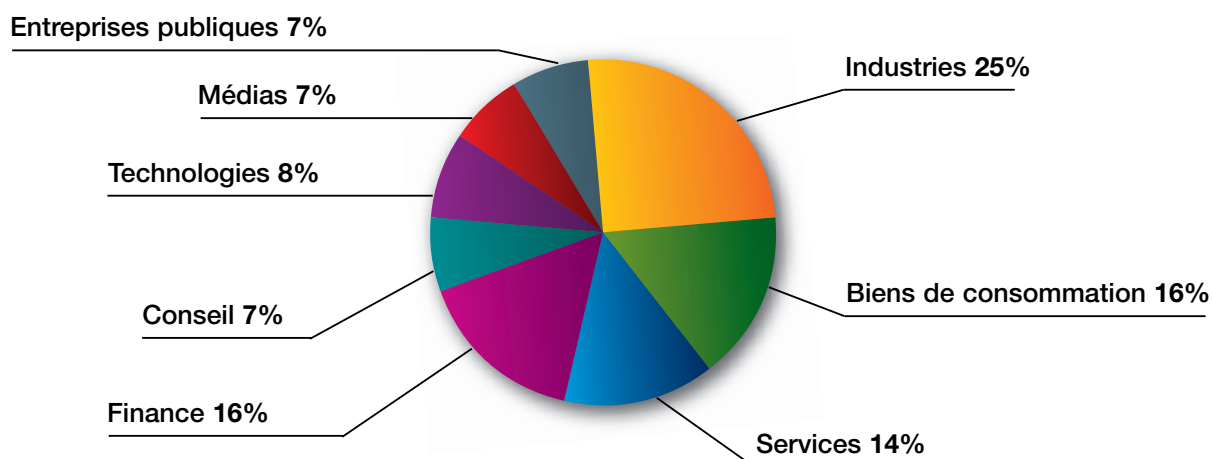
PANEL PAR FILIÈRE MÉTIER



FILIÈRE MÉTIER	DESCRIPTIF
«Directions Générales»	Direction générale, Direction de la stratégie
«Directions Commerciales»	Direction commerciale, Direction marketing et études, Direction Distribution et réseau, Direction de centre de profit, consultants et associés dans les Cabinets de conseil
«Directions Opérationnelles»	Direction R&D, Direction Industrie et production, Direction Technique et qualité, Direction Exploitation et opérations
«Directions Supports»	Direction de la communication, Direction juridique, Direction achats, Direction financière, Direction des systèmes d'informations, Direction des ressources humaines, consultants internes et chargés de mission



PANEL PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



SECTEUR	DESCRIPTIF
Industries	Industrie, automobile & équipementiers, chimie, santé, énergie, matériaux, aéronautique
Biens de consommation	Grande consommation, distribution BtoC, agroalimentaire
Services	Distribution BtoB, services BtoB, tourisme, restauration, loisir, transports, logistique, immobilier, BTP, services automobiles
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, etc.), instituts publics, associations



LES TAUX DE MOBILITÉ



MobiCadres

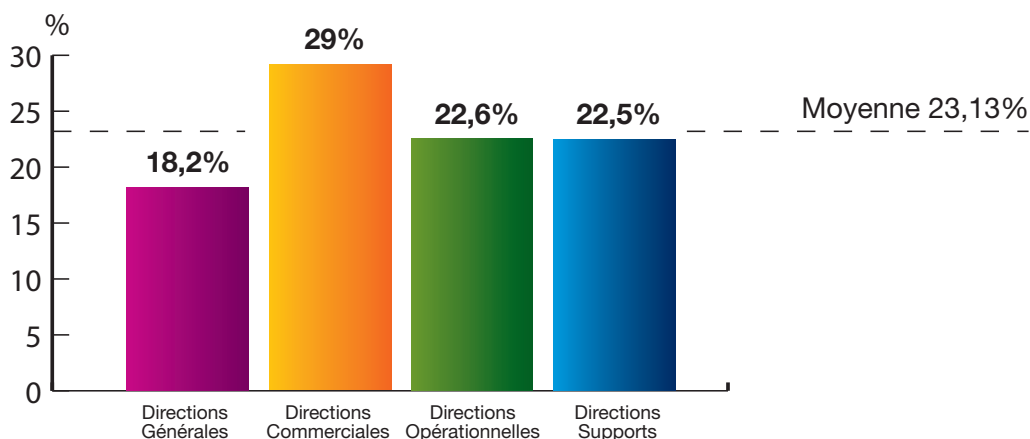
by **NominatioN**

- Sur la période observée, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006, 347 décideurs ont changé de poste parmi les 1.500 panélistes, que ce soit **en interne ou en externe**.
- Le taux de mobilité global du panel est donc de **23,1%**.
- Les décideurs sont restés en moyenne **3,6 ans** dans leur poste précédent.



2. TAUX DE MOBILITÉ PAR FILIÈRE MÉTIER ET PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

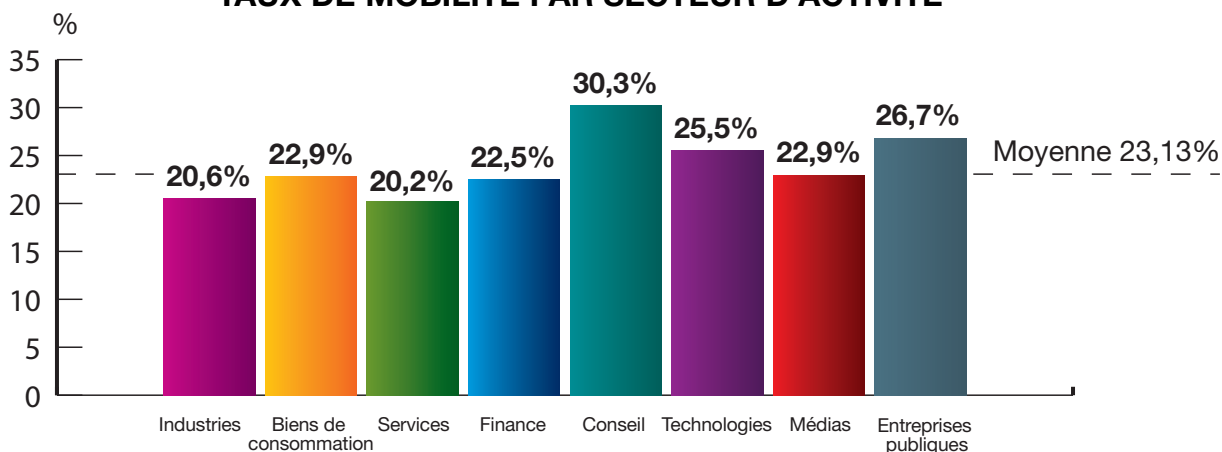
TAUX DE MOBILITÉ PAR FILIÈRE MÉTIER



■ Exemple : 22,5% des décideurs de la filière « Directions Supports » ont changé de poste en 2006, soit dans la même filière, soit dans une autre.

Le taux de mobilité est le plus élevé dans la filière commerciale

TAUX DE MOBILITÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



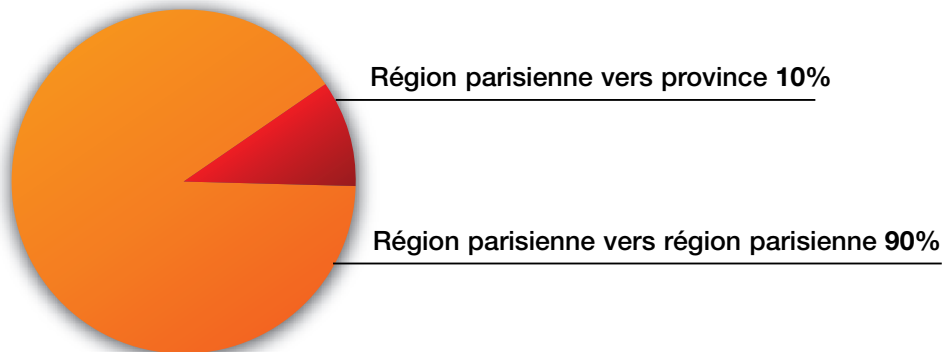
■ Exemple : Seuls 20,2% des décideurs travaillant dans le secteur des services ont été mobiles.
Un secteur qui sait fidéliser ?

Le taux de mobilité est le plus fort dans les secteurs les plus concurrentiels (Technologies, Conseil), à l'instar des secteurs des entreprises publiques (26,7%).



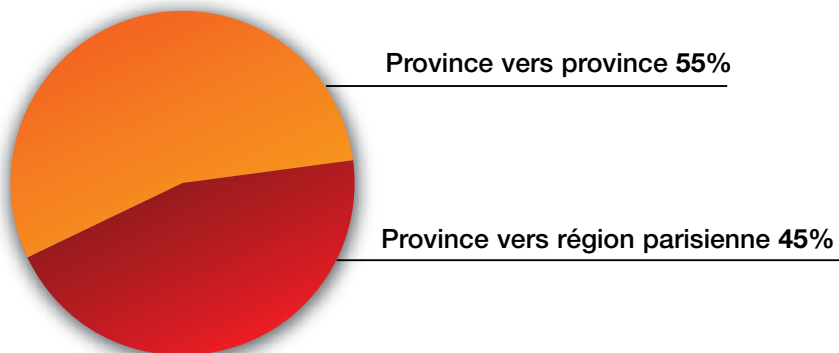
3. TAUX DE MOBILITÉ PAR RÉGION

LA MOBILITÉ EN RÉGION PARISIENNE



■ Exemple : 90% des décideurs basés en région parisienne et ayant changé de poste sont restés en région parisienne, 10% sont partis en province.

LA MOBILITÉ EN PROVINCE



■ Exemple : 55% des décideurs basés en province et ayant changé de poste sont restés en province, 45% sont partis en région parisienne.

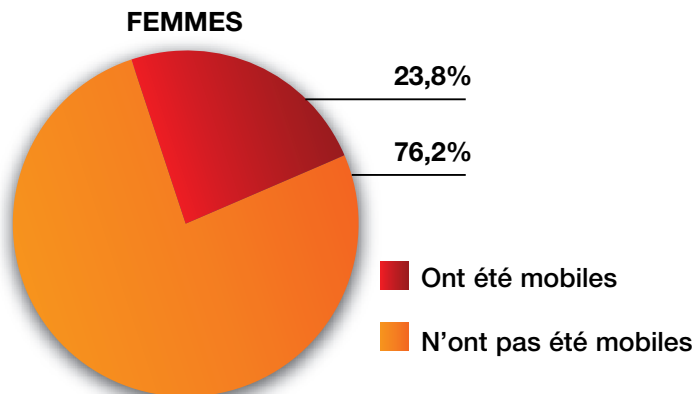
**Paris reste la ville qui offre le plus d'opportunités pour les décideurs.
Le manque d'opportunités pénalise les régions.**

**La mobilité des décideurs repose avant tout sur des motifs professionnels
et non géographiques.**



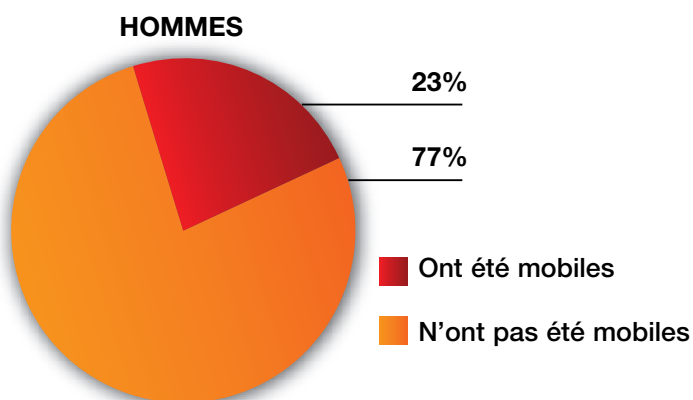
4. TAUX DE MOBILITÉ PAR SEXE

LA MOBILITÉ DES FEMMES



■ Exemple : Sur 100 femmes interrogées, 23,8 ont changé de poste.

LA MOBILITÉ DES HOMMES



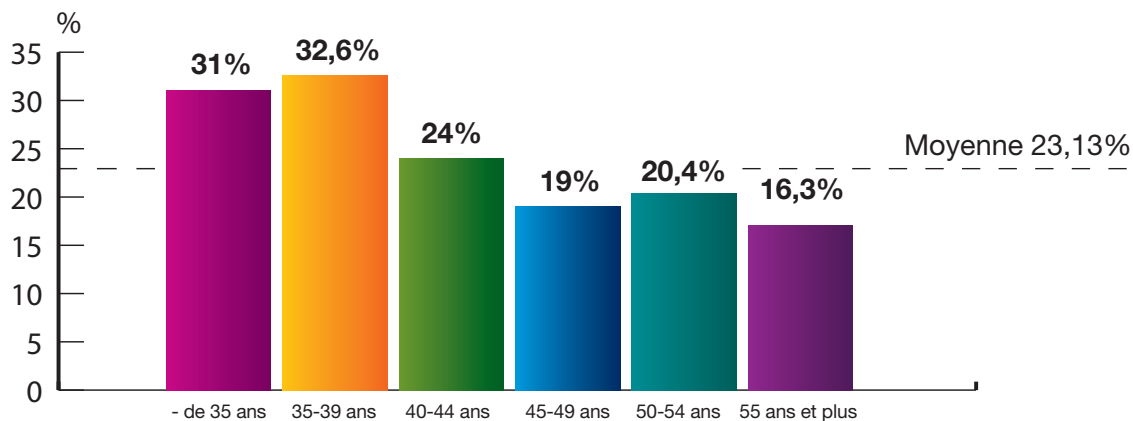
■ Exemple : Sur 100 hommes interrogés, 23 ont changé de poste.

La parité hommes/femmes s'applique à la mobilité : 23,8% des femmes vs 23% des hommes du panel ont changé de poste sur la période observée.



5. TAUX DE MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE

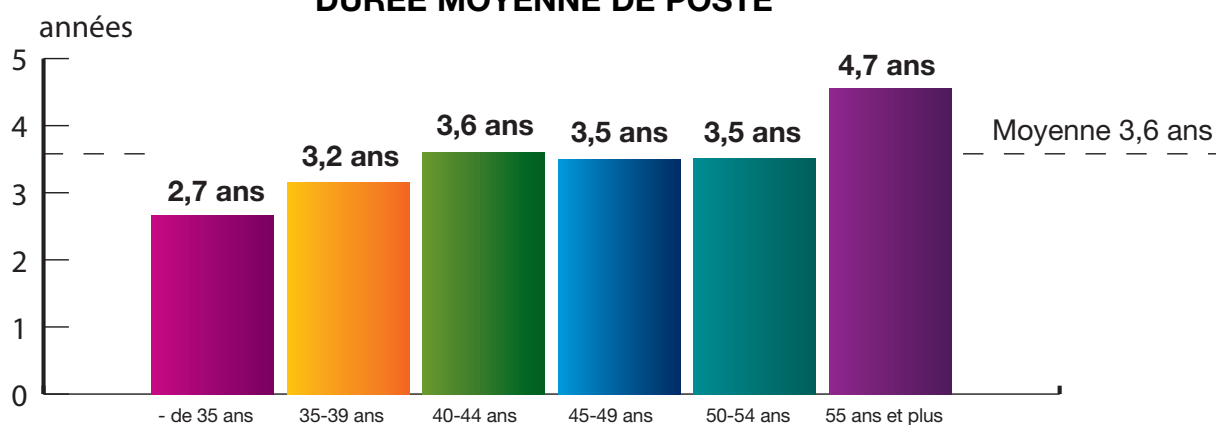
TAUX DE MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE



■ Exemple : 31% des moins de 35 ans ont changé de poste.

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

DURÉE MOYENNE DE POSTE



■ Exemple : les moins de 35 ans sont restés en moyenne 2,7 ans à leur poste précédent.

Tout le monde bouge, quel que soit l'âge !

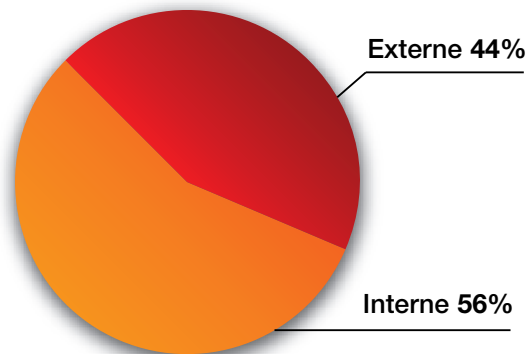
La tendance est à la stabilité pour la tranche des « 55 ans et plus » et une mobilité plus importante chez les moins de 40 ans.

Les cadres dirigeants changent de poste après 3,6 ans d'activité en moyenne au poste précédent.



6. TAUX DE MOBILITÉ INTERNE / EXTERNE

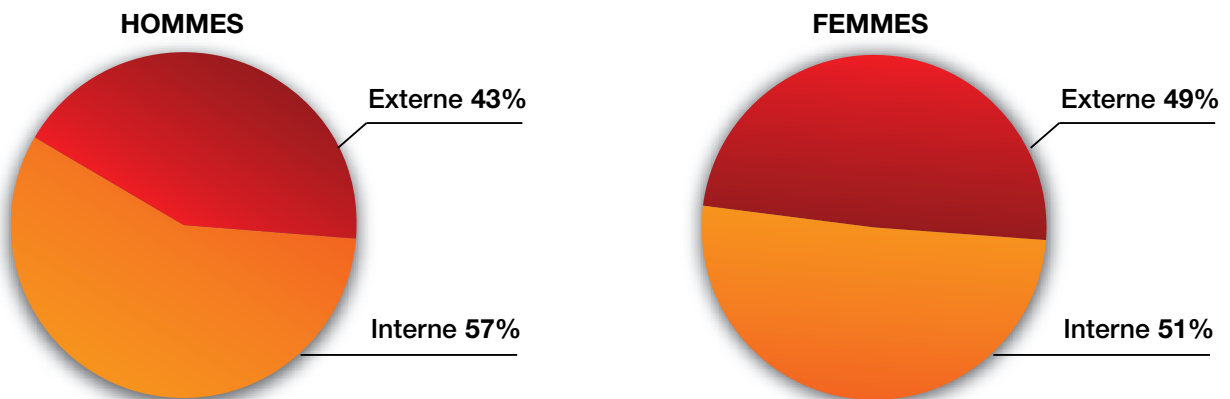
RÉPARTITION DE LA MOBILITÉ



■ Exemple : 56% des changements se font de manière interne.

NB : On considère comme interne un changement au sein de la même société ou du même groupe.

RÉPARTITION DE LA MOBILITÉ PAR SEXE

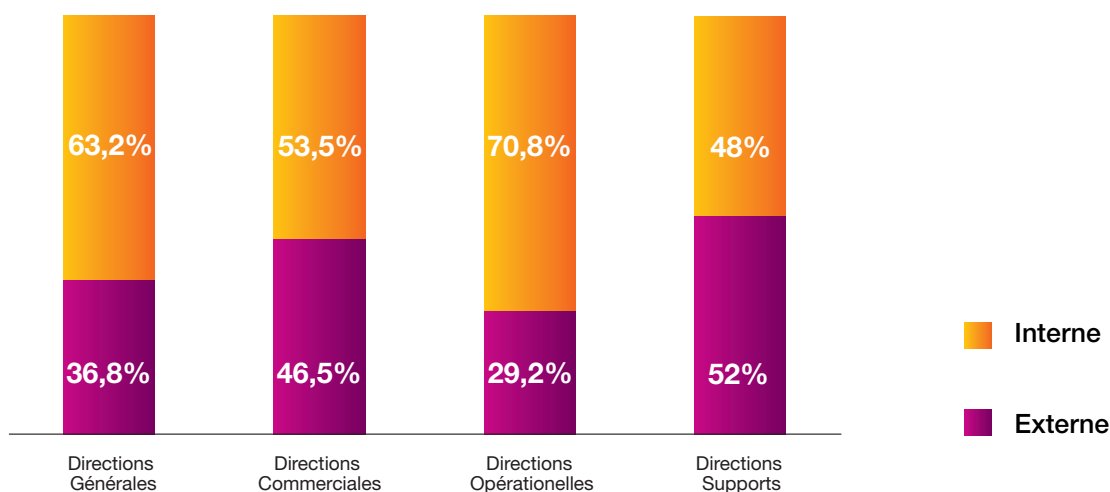


Les femmes sont plus enclines à évoluer en externe (49%) que les hommes (43%).

Par ailleurs, on constate que les femmes représentent dans notre panel moins de 5% des Directions Générales. Un « plafond de verre » qui semble bel et bien exister pour les femmes, tandis que les hommes profiteraient mieux de l'ascenseur interne...



7. MOBILITÉ PAR FILIÈRE MÉTIER : RÉPARTITION INTERNE/EXTERNE



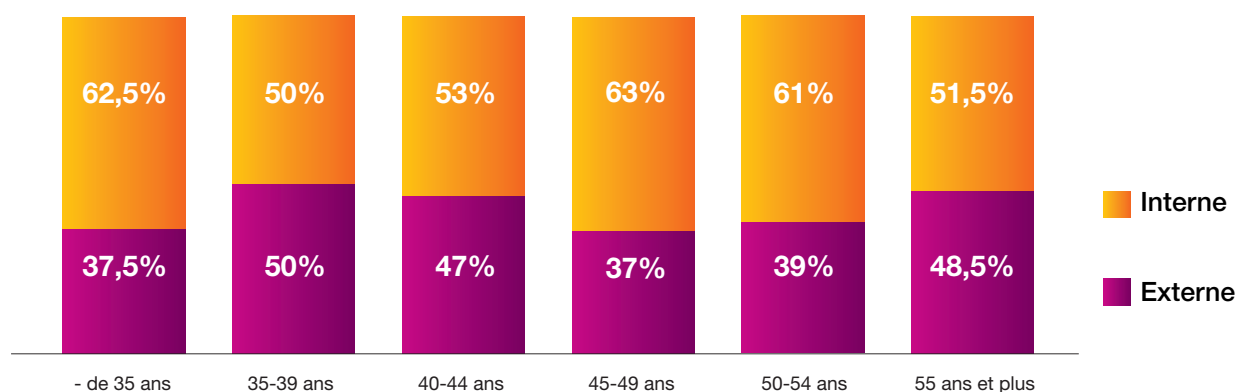
■ Exemple : 36,8% des décideurs de la filière Directions Générales qui ont été mobiles sur la période observée ont évolué vers l'externe.

Les fonctions « supports » sont amenées à s'ouvrir sur l'extérieur beaucoup plus que les autres fonctions. Le champ des évolutions internes est plus limité.

A l'inverse, les décideurs des fonctions opérationnelles se voient offrir plus d'opportunités en interne : près de 71% d'entre eux bénéficient d'une promotion interne.



8. MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE



■ Exemple : les moins de 35 ans privilégient la mobilité interne pour plus de 60% d'entre eux.

Les moins de 35 ans ont tendance à changer de poste en interne (pour 62,5% d'entre eux) tandis que les 35-39 ans changent de poste autant en interne qu'en externe (50%).

L'ascenseur interne fonctionne le mieux pour les moins de 35 ans et les plus de 45 ans, la tranche intermédiaire 35-44 ans étant la plus encline à changer d'entreprise.



**LES FLUX ENTRE
FILIÈRES MÉTIERS ET
ENTRE SECTEURS D'ACTIVITÉ**



MobiCadres

by **NominatioN**

1. FLUX ENTRE FILIÈRES MÉTIERS

		DÉPART			
		Directions Générales	Directions Commerciales	Directions Opérationnelles	Directions Supports
ARRIVÉE	Directions Générales	59,6	17,5	10,3	9,3
	Directions Commerciales	19,3	63	15,5	10,8
	Directions Opérationnelles	7	6,8	44,8	3,1
	Directions Supports	14	12,6	29,3	76

données exprimées en %

■ Exemple : parmi les décideurs mobiles, 10,8% de la filière Directions Supports ont rejoint la filière Directions Commerciales.

Ceux qui changent le plus de filière métier sont les décideurs des Directions Opérationnelles.

La voie royale pour accéder à la filière Directions Générales reste la filière Directions Commerciales, dont 17,5% sont les heureux élus, contre seulement 9,3% pour les Directions Supports ou 10,3% pour les Directions Opérationnelles.

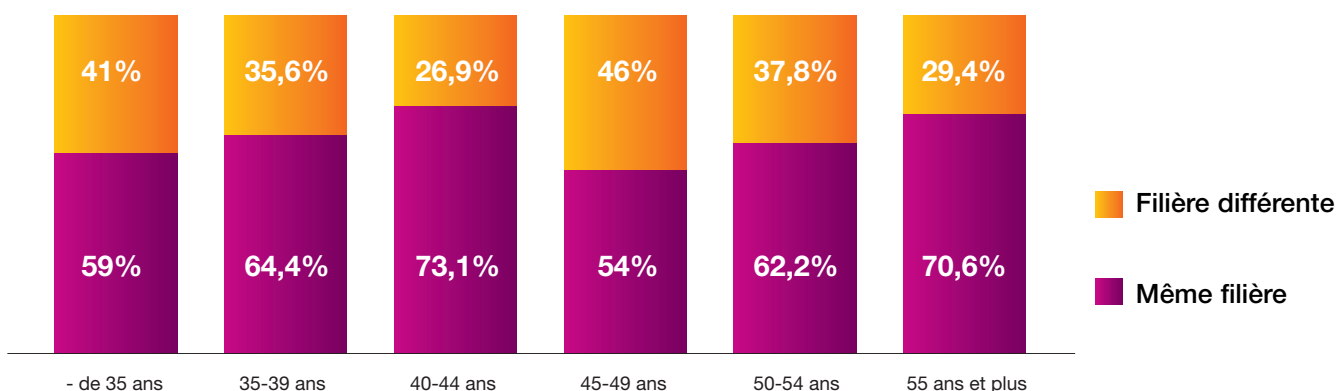
40% de la filière Directions Générales se dirigent vers les autres filières : ils quittent par exemple la Direction Générale d'une filiale pour prendre la Direction Opérationnelle ou Support du Groupe ; ils intègrent une grande entreprise après avoir fait leurs armes à la tête d'une PME, ils entrent dans un nouveau secteur d'activité, au prix d'une baisse de « grade », etc..



« À quel âge change-t-on le plus de filière métier ? »

1 BIS. CEUX QUI CHANGENT OU PAS DE FILIÈRE MÉTIER SELON LA TRANCHE D'ÂGE

P. 23



■ Exemple : parmi les moins de 35 ans qui ont changé de poste, 59% sont restés dans leur filière de départ.

Il y a une tendance à la stabilité au sein d'une même filière jusqu'à 45 ans environ, puis une tendance au changement de filière entre 45 et 50 ans.

On note 3 grandes phases d'évolution de carrière :

- une première étape de « progression » dans la même filière métier, et ce jusqu'à 45 ans,
- puis un changement de filière métier entre 45 et 49 ans,
- puis de nouveau une phase de « stabilité » ou de confirmation dans la même filière.



2. FLUX ENTRE SECTEURS D'ACTIVITÉ

		D É P A R T							
		Industries	Biens de consommation	Services	Finance	Conseil	Technologie	Médias	Entreprises publiques
ARRIVÉE	Industries	67	4	10	5	5	5	0	9
	Biens de consommation	11	77	6	5	7	0	7	9
	Services	8	8	58	2	20	3	0	9
	Finance	3	7	3	79	0	3	5	13
	Conseil	0	0	3	2	53	6	5	7
	Technologie	4	2	3	0	4	69	0	9
	Médias	3	0	6	2	9	0	78	0
	Entreprises publiques	4	2	11	5	2	14	5	44

données exprimées en %

■ Exemple : dans le secteur du conseil, 53% des décideurs qui étaient issus de ce secteur y sont restés, et parmi ceux qui ont été mobiles, 20% se sont dirigés vers le secteur des services.

Les décideurs les plus fidèles à leur secteur sont ceux de la finance et des médias (parmi les décideurs mobiles, 79% issus du secteur finance restent dans la finance, 78% issus du secteur des médias restent dans les médias).

Les entreprises publiques offrent aux décideurs une ouverture au privé inattendue, avec parmi les mobiles, 56% de transferts vers le privé.

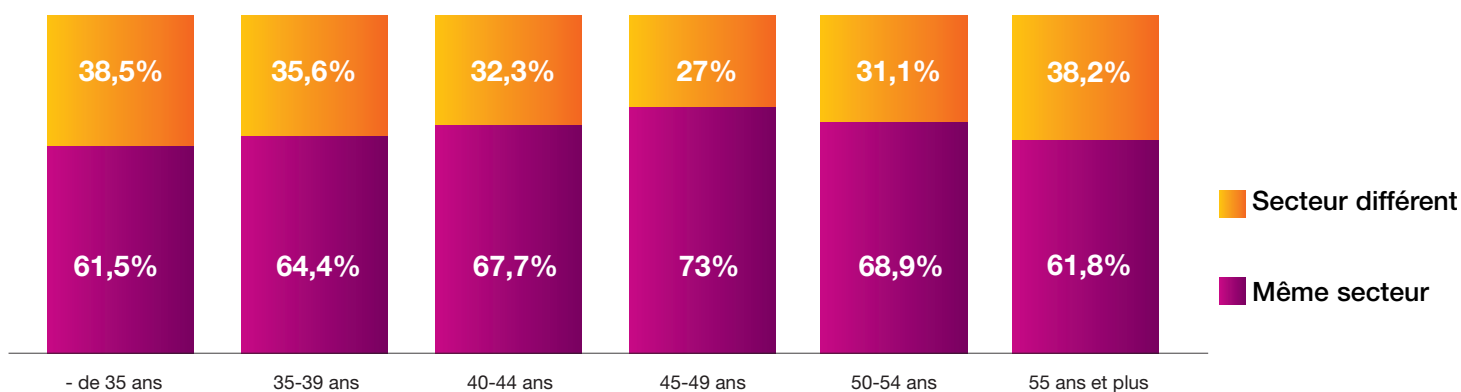
NB : les données concernant les mouvements d'un secteur donné vers les autres secteurs, sont communiquées à titre indicatif et sont à considérer avec précaution, compte tenu de la taille relativement réduite du panel.



« A quel âge change-t-on le plus de secteur ? »

2 BIS. CEUX QUI CHANGENT OU PAS DE SECTEUR SELON LA TRANCHE D'ÂGE

P. 25



Les décideurs mobiles changent peu de secteur, et ce quel que soit l'âge.

Parmi eux, ce sont les plus jeunes (par vocation ?) et les seniors (par obligation ?) qui trouvent davantage de passerelles entre les secteurs d'activité.



MobiCadres

by **NominatioN**

- Le taux de mobilité global du panel est de **23,1%**.
- Les décideurs sont restés en moyenne **3,6 ans** à leur poste précédent.
- Les décideurs des Directions Commerciales ont le plus fort taux de mobilité.
- Le taux de mobilité est le plus fort dans les secteurs les plus concurrentiels (Technologie, Conseil) et... dans les entreprises publiques.
- Tout le monde bouge, quel que soit l'âge, la fonction, le secteur ou le sexe !
- **56%** des changements se font de manière interne à l'entreprise d'origine.
- Les femmes sont plus enclines à évoluer en externe (**49%**) que les hommes (**43%**).
- La voie royale pour accéder à la filière Directions Générales reste la filière Directions Commerciales.
- Les entreprises publiques offrent aux décideurs une ouverture au privé inattendue, avec **56,5%** de transferts vers le privé.
- Les décideurs les plus fidèles à leur secteur sont ceux de la finance.
- Les décideurs des Directions Supports ont le plus fort taux de stabilité au sein de leur filière métier.
- La région parisienne offre les plus grandes opportunités de mobilité : concentration des décideurs, plus forte stabilité intra-régionale.
- Les décideurs de moins de 40 ans ont le plus fort taux de mobilité.



QUE FONT LES DÉCIDEURS QUAND ILS NE TRAVAILLENT PAS ?

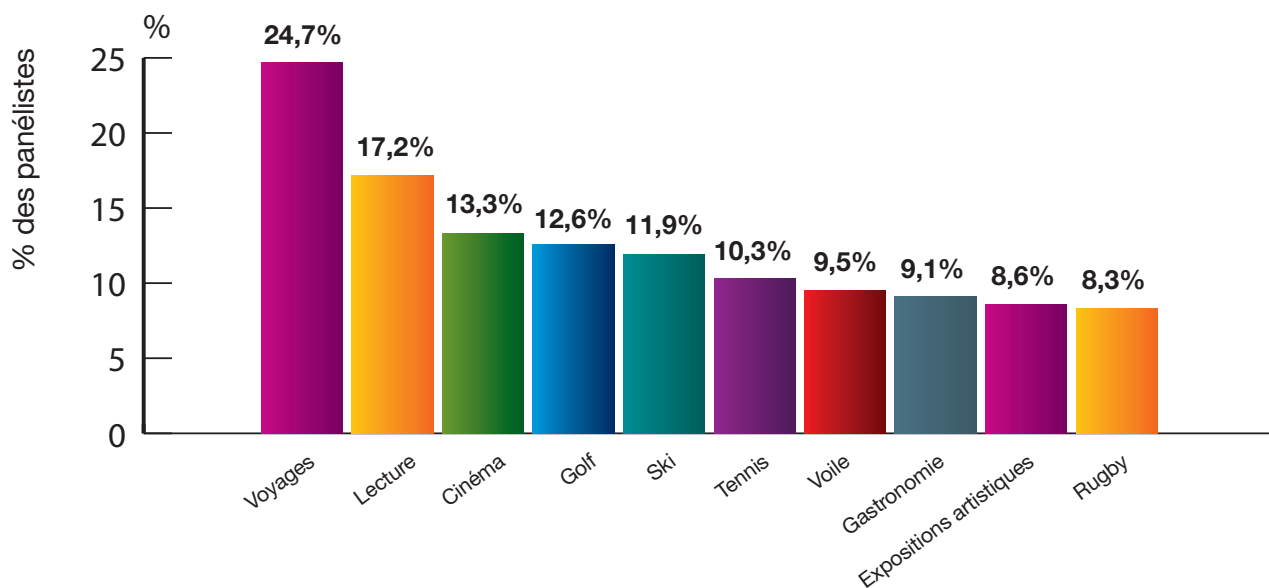


MobiCadres

by **NominatioN**

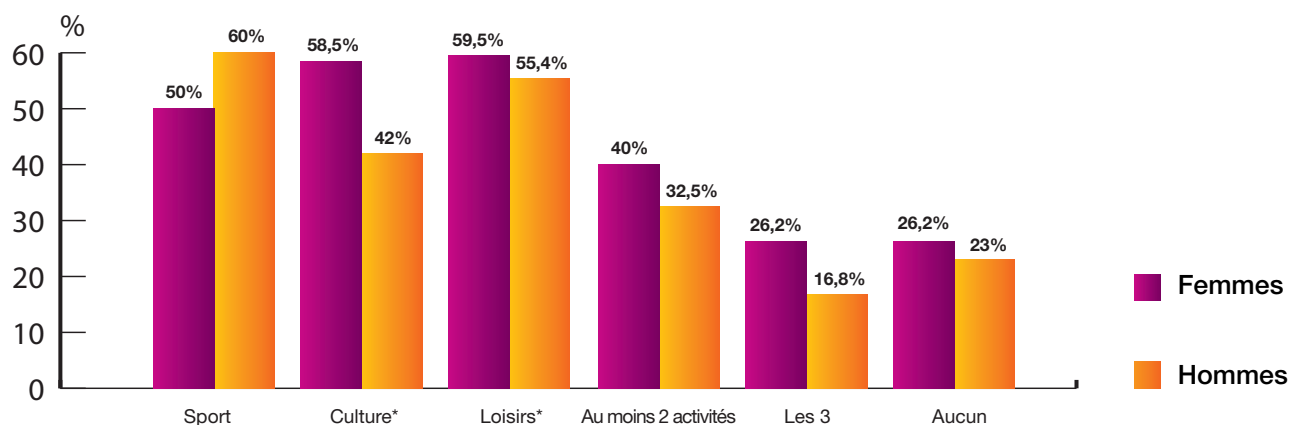
LES ACTIVITÉS EXTRA-PROFESSIONNELLES DES DÉCIDEURS

Les 10 premiers hobbies des décideurs



- **58,2%** du panel pratique au moins un sport.
- **Le sport favori des français, le football, ne figure pas au top 10 des hobbies des décideurs...**
- **44,9%** du panel pratique une activité culturelle (théâtre, cinéma, peinture...).
- **56%** du panel cumule un loisir et une passion (voyages, œnologie, jardinage, gastronomie, etc.).





■ **56%** des décideurs déclarent pratiquer régulièrement un loisir.
18,4% du panel pratique au moins un sport, une activité culturelle et un loisir.

■ Les décideurs ne dérogent pas à la règle : les hommes font du sport tandis que les femmes sont plus tournées vers la culture et les loisirs.

■ Par contre, les femmes sont bien plus nombreuses (une femme sur 4), en proportion, que les hommes (un homme sur 7), à cumuler un sport, une activité culturelle et un loisir.

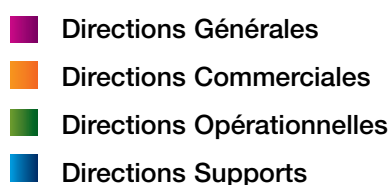
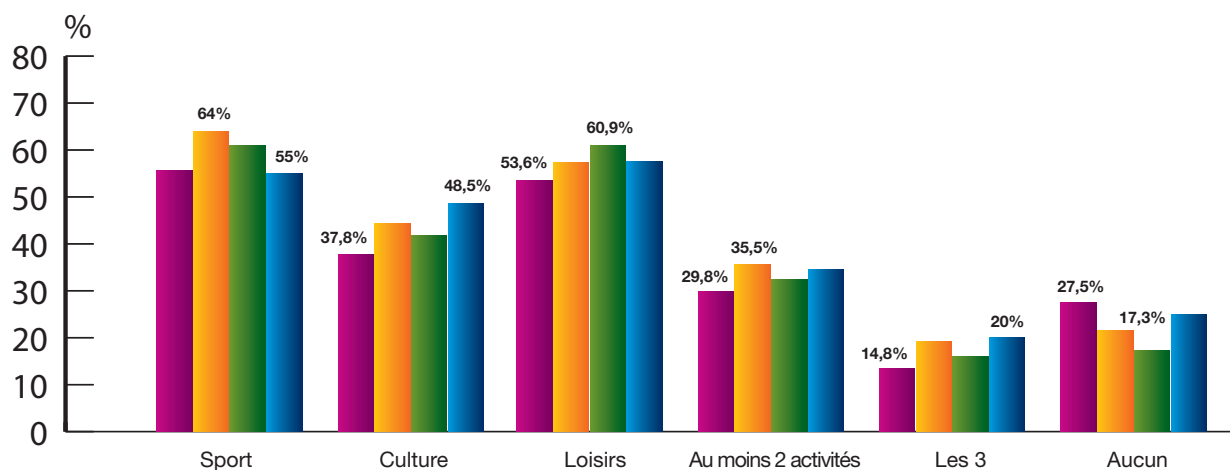
Les femmes seraient-elles les plus dynamiques, ou les mieux organisées... ?

* Culture : lecture, cinéma, exposition artistique, théâtre...

Loisirs : voyages, gastronomie, cigare, œnologie...

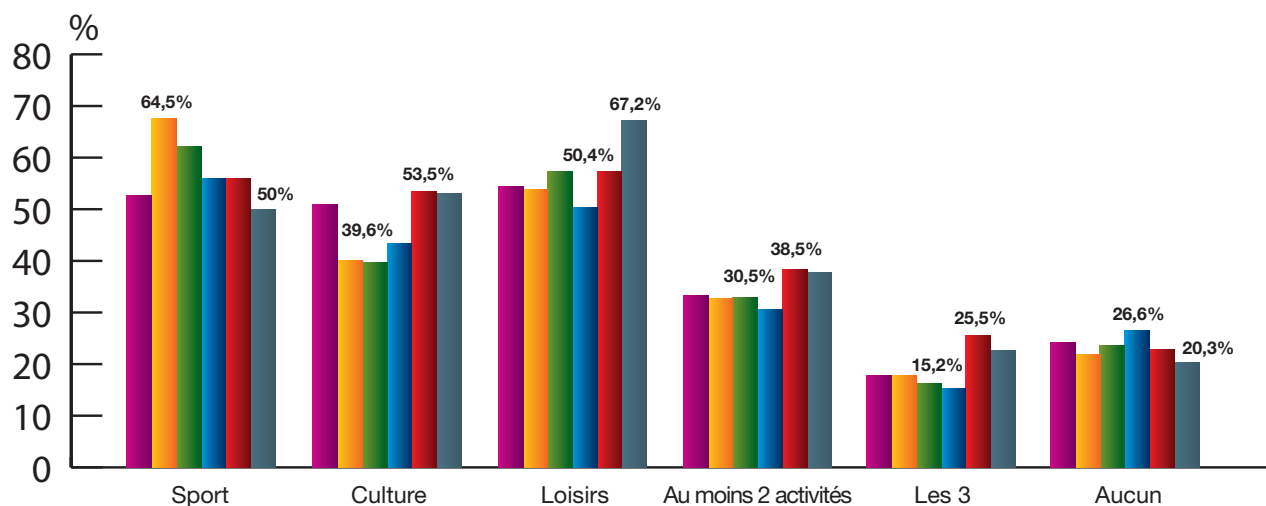


HOBBIES SELON LA FILIÈRE MÉTIER



- Confirmation d'une idée reçue : les dirigeants les plus sportifs sont les Directeurs Commerciaux.
- Les décideurs de la filière Supports sont les plus intéressés par les activités culturelles et les loisirs.
- Près d'un tiers de la filière Directions Générales déclare n'avoir aucun « hobby » !





- Les activités sportives emportent l'adhésion des 35-45 alors que les activités culturelles et les loisirs attirent davantage les quinquas.
- Les décideurs de plus de 50 ans étant les plus actifs ou les plus ouverts... les enfants sont grands !



■ Remerciements

Nous remercions particulièrement les 1.500 panélistes qui ont participé à notre enquête, ainsi que Célia Humez, démographe, et Bertrand Samson, consultant, pour leur aide précieuse dans la réalisation de cette étude.

Un grand merci également aux équipes de NominatioN et d'Oasys Consultants qui nous ont accompagnés 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 et de co-auteur.

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 1.500 décideurs. L'échantillon est représentatif des décideurs des sociétés de 500 salariés et plus, des secteurs privés et publics, sur les plans : du sexe, du secteur d'activité, de la fonction occupée et de la répartition géographique.



MobiCadres

by **NominatioN**