



# Mobilité: les décideurs prennent le large

Un décideur sur cinq a changé de poste ou d'entreprise en 2013 et quatre sur dix envisagent une mobilité à moyen terme. Preuve que la morosité ambiante ne freine pas l'envie de bouger des cadres dirigeants.

Freinée par les premières années de crise, la mobilité des décideurs est repartie à la hausse depuis deux ans. Après plusieurs années d'attentisme, 2013 confirme la tendance déjà constatée en 2012 : sur les 5 800 décideurs sondés par l'étude *MobiCadres\**, 21 % ont déclaré avoir changé de poste ou d'entreprise en 2013, 81 % affirment être à l'écoute du marché et quatre décideurs sur dix envisagent une mobilité à moyen terme. Plus intéressant encore, trois décideurs sur quatre déclarent être à l'initiative de leur mobilité. C'est là la preuve de « l'émergence d'une nouvelle forme de mobilité non subie » selon Gabriel Bardinnet, senior manager chez Deloitte. La crise est certes encore dans les esprits mais elle ne constitue plus un frein aux envies de mobilité des décideurs.

## La mobilité externe gagne du terrain

Alors qu'elle était largement privilégiée ces dernières années, la mobilité interne perd du terrain en 2013 au profit de la mobilité externe, qui gagne deux points à 49 % (contre 51 % pour la mobilité interne). « Cela s'explique par un effet fin de cycle et par un besoin de sang neuf dans les entreprises après trois ou quatre années à s'être appuyées majoritairement sur la mobilité interne », explique Serge Papo, président de *Nomination*. Plus marquée dans les petites entreprises (61 %), la mobilité externe reste en revanche minoritaire dans les grands groupes, avec 70 % des dirigeants privilégiant encore l'interne. De tous les décideurs, les plus prompts à bouger restent les directeurs marketing

et les directeurs commerciaux, ainsi que les plus jeunes collaborateurs. Fait nouveau, les femmes semblent trouver dans leurs entreprises plus d'opportunités en interne qu'auparavant, avec des possibilités d'évolution moins réduites. Elles sont aujourd'hui 52 % à déclarer avoir bénéficié d'une mobilité interne, contre 51 % pour les hommes. Quant aux seniors, par prudence, ils continuent de privilégier la mobilité interne : les plus de 55 ans restent plus longtemps au même poste (en moyenne 4,8 ans), contre 3,5 ans pour les 40-44 ans et 2,9 ans pour les moins de 35 ans.

## La rémunération n'est pas un facteur de motivation

Contrairement à l'idée courante, ce n'est pas la rémunération qui incite les cadres dirigeants à bouger. Bien au contraire : en 2013, un décideur sur quatre a accepté une mobilité à un niveau de salaire identique, voire inférieur selon *MobiCadres*. La rémunération n'arrive qu'en cinquième position des éléments déterminants pour une mobilité, loin derrière la volonté d'étendre son champ de responsabilités (en hausse de quinze points à 68 % par rapport à 2012) et de disposer d'une perspective d'évolution de carrière (en hausse de sept points à 40 % par rapport à 2010). « Cela démontre une nouvelle fois que dans le cas d'une mobilité, l'intérêt du travail, le développement de carrière, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle sont autant de leviers de rétribution globale qui font qu'un décideur accepte ou pas une baisse de salaire, souligne

Philippe Burger, associé responsable capital humain chez Deloitte. On constate par ailleurs que près de neuf décideurs sur dix considèrent la rémunération comme motivante mais paradoxalement, seul un décideur sur deux estime qu'une hausse de rémunération entraînerait un surcroît de motivation. » Dont acte.

## La montée en puissance des DRH

C'est l'un des grands enseignements de cette septième édition de *MobiCadres* : la montée en puissance des directeurs des ressources humaines, de plus en plus impliqués dans la stratégie des entreprises. En 2013, 13 % des DRH ont ainsi évolué vers les directions générales, soit une hausse de 7 % par rapport à 2012, au détriment de la fonction finance en perte de douze points en 2013, à 15 % (contre 27 % en 2012). « En devenant le principal levier de la réalisation de leurs stratégies de développement, les DRH prennent une nouvelle place et deviennent un élément clé dans la mise en œuvre des orientations stratégiques, ainsi qu'un interlocuteur majeur au sein des conseils d'administration, explique Philippe Burger. La passerelle vers des postes de direction générale se fait alors plus naturellement. » De l'avis des auteurs de l'étude, cette part ne peut que croître dans les années à venir, avec des DRH toujours plus appelés à élaborer des solutions d'organisation pour répondre aux nouveaux enjeux des entreprises, notamment ceux de la mondialisation. ■

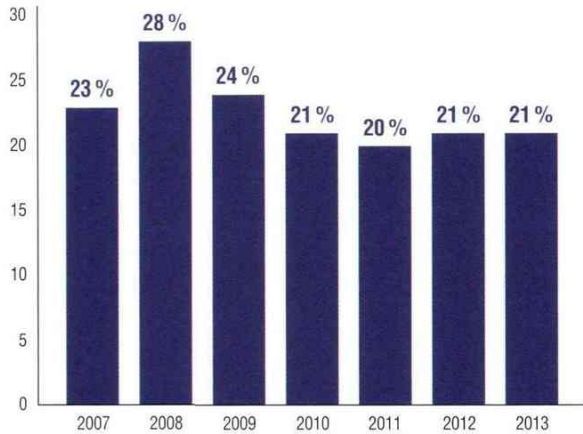
\* Étude réalisée par Deloitte en partenariat avec *Nomination*, du 1<sup>er</sup> mars au 31 mai 2013. La mobilité des décideurs a été étudiée sur l'année complète du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012.





**1** 21 % des décideurs ont changé de poste et/ou d'entreprise en 2013

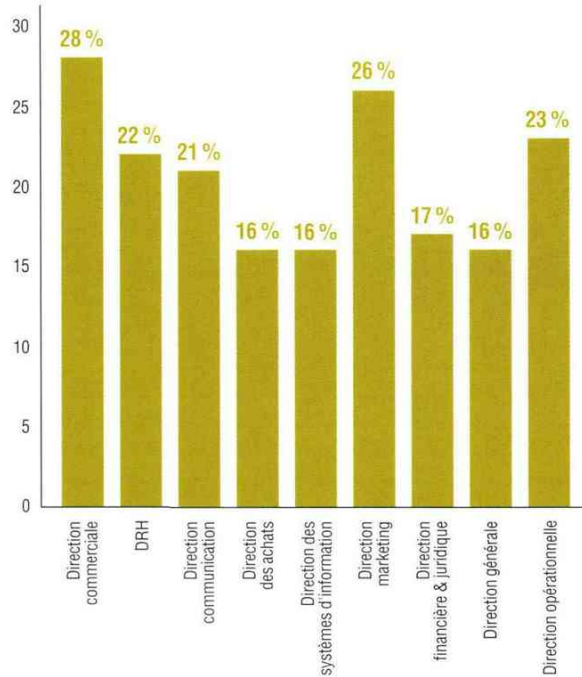
Evolution de la mobilité des décideurs entre 2007 et 2013.



Source : MobiCadres 2013

**2** Les décideurs des directions commerciales et marketing demeurent les plus mobiles

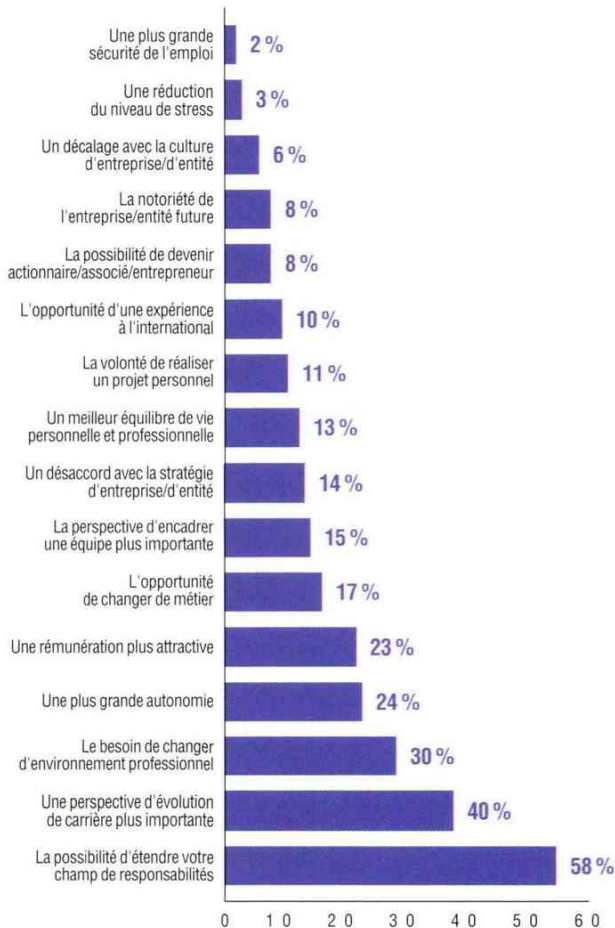
Taux de mobilité par famille de métiers.



Source : MobiCadres 2013

**3** La possibilité d'étendre son champ de responsabilités, principale motivation de mobilité

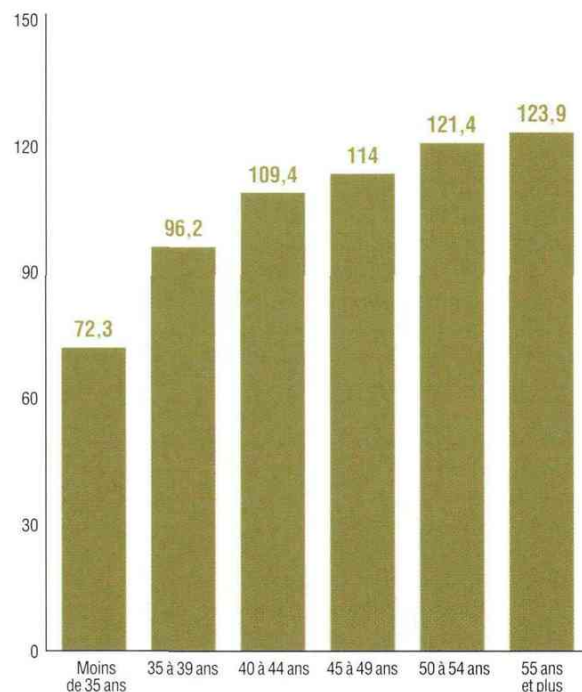
Les principaux facteurs de mobilité.



Source : MobiCadres 2013

**4** Après le niveau de responsabilité, la rémunération reste très fortement corrélée au niveau d'expérience

Le niveau de rémunération par tranche d'âge (en K€).



Source : MobiCadres 2013