

MobiCadres 2011

« L'essentiel pour les DRH »

Septembre 2011



Sommaire

1. Présentation des partenaires.....	3
1.1. <i>Nomination et Kurt Salmon</i>	3
1.2. <i>Objectifs et méthodologie de MobiCadres</i>	3
2. Les faits marquants	4
2.1. <i>A propos de l'échantillon</i>	4
2.2. <i>A propos des résultats 2010</i>	4
3. La mobilité.....	5
L'étude vise dans un premier temps à définir les modalités de mobilité.	5
3.1. <i>Taux de mobilité global</i>	5
3.2. <i>Taux de mobilité interne / externe</i>	6
4. Les flux de mobilité	6
5. Bilan des décideurs	6
5.1. <i>Les motivations</i>	7
5.2. <i>Les canaux de mobilité</i>	7
5.3. <i>Bilan du poste actuel</i>	8
5.4. <i>Projet de transformation</i>	9
5.5. <i>Bilan de carrières</i>	9
6. Réseau et recrutement	10
7. Ethique en entreprise.....	11
8. Mobilité internationale.....	12

1. Présentation des partenaires

1.1. Nomination et Kurt Salmon

Nomination en quelques mots...

- Nomination est le premier service de veille économique et d'informations, en France, sur les décideurs en entreprises.
- En 2010, Nomination s'est associé avec Kurt Salmon pour renforcer MobiCadres, le premier baromètre de la mobilité des décideurs.

Kurt Salmon en quelques mots...

- Ineum consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une société unique, intégrée et globale qui opère sur les cinq continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1600 consultants en stratégie, organisation et management.
- Kurt Salmon a spécialisé une équipe de 40 consultants sur les ressources humaines pour les Directions générales dans le cadre de l'accompagnement des projets de transformation de l'entreprise et pour les DRH dans le cadre de leurs évolutions. Pour plus d'informations : www.kurtsalmon.com
- Cette étude est la cinquième édition menée sur la mobilité des décideurs.

1.2. Objectifs et méthodologie de MobiCadres

- L'objectif de MobiCadres est de fournir 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 (DRH, cabinets de chasse de têtes).
- MobiCadres s'affirme comme l'indicateur de référence dédié aux cadres décisionnaires en entreprises, doté d'une double fonctionnalité :
 - Outil de pilotage de carrière pour les Décideurs ;
 - Outil de gestion des hauts potentiels pour les DRH.

1.2.1 Méthodologie

- L'échantillon : 5 475 décideurs provenant d'entreprises de tailles et secteurs très variés, en France ou expatriés. Cet échantillon confère à l'étude une haute représentativité.
- Définition de la mobilité : elle est définie de manière fonctionnelle ou hiérarchique mais pas géographique. Elle peut être interne (changement de fonction au sein de la même entreprise) ou externe (changement d'entreprise).
- Les décideurs ont été sélectionnés selon les critères suivants :
 - Faire partie d'une entreprise représentant jusqu'à 2 000 salariés, en ayant un niveau hiérarchique compris entre N et N – 2 à partir du Président, Directeur général ou membres du Comité de direction;
 - Faire partie d'une entreprise de plus de 2 000 salariés, en ayant un niveau hiérarchique compris entre N et N – 5 à partir du Président.
- La mobilité des décideurs a été étudiée sur une année complète, du 1er janvier au 31 décembre 2010.
- Trois nouveaux thèmes font leur apparition dans le cadre de cette édition 2011 : « Réseau et recrutement », « Ethique » et « Mobilité internationale ».

2. Les faits marquants

Comparativement aux années précédentes, l'édition 2011 met en lumière des faits marquants nouveaux. La mobilité des décideurs évolue, notamment de par le contexte économique global.

2.1. A propos de l'échantillon

Une stabilité et une fiabilité affirmées

- L'étude MobiCadres continue de s'affirmer dans cette édition 2011 en enregistrant 5,475 répondants contre 4,896 pour l'édition 2010, soit une augmentation de presque 12%. Le nombre de participants est même le plus important jamais atteint depuis la création de l'étude en 2007.
- Le point consacré à « Mobilité et transformation d'entreprises » est reconduit pour la seconde année consécutive : 67,8% des décideurs de l'étude ont un projet de transformation en 2011. La DRH est la 3ème Direction la plus concernée par les transformations, après les Directions générales / Stratégie et les Directions SI.

2.2. A propos des résultats 2010

L'édition 2011 conforte les principales tendances amorcées depuis 5 ans ... et apporte quelques faits nouveaux en rupture avec les tendances constatées jusque maintenant.

- Le recul de la mobilité globale amorcé en 2009 se confirme sur 2010. En comparaison avec 2009, en terme de mobilité par famille de profession, on constate que les Directions financières, Secrétariat général et Directions juridiques sont les Directions plus impactées (- 8%) suivies par les Directions commerciales, Marketing ou DRH dans une plus faible mesure (entre -2% et -3%)
- **La perception par les décideurs de leur poste actuel et précédent varie peu depuis 5 années :**
 - Presque un tiers des décideurs déclare ne pas avoir obtenu suffisamment de soutien de sa hiérarchie dans les moments opportuns et 53,6% considèrent même ne pas avoir bénéficié de soutien ou d'aide adaptée. Cette proportion stable dans le temps conforte l'idée que mobilité rime encore avec initiative individuelle.
 - L'accompagnement de la mobilité est encore discret dans les DRH. C'est donc une « aventure » qui se vit en autonomie, car c'est peut être cette image que les décideurs donnent.
 - Quoiqu'il en soit, une démarche de mobilité externe peut difficilement être envisagée en partenariat avec l'entreprise (sauf processus d'outplacement) d'où la proportion forte d'initiative personnelle.
 - Ainsi, le rôle des Directions RH est essentiellement de fidéliser les compétences clefs et d'offrir des éléments motivationnels.
- L'écart de rémunération entre hommes et femmes persiste mais tend à diminuer : la rémunération moyenne est de 109 K€ pour un homme (110 K€ en 2010) et 89,6 K€ pour une femme même si l'écart de salaire tendrait à se réduire, les femmes prenant 5 K€ de plus que l'an passé quand la moyenne des hommes perd 1 K€ sur la même période : l'écart de salaire entre hommes et femmes est donc de 21% contre 31% l'an passé.
 - Des efforts sont constatés mais les entreprises ont peut être une difficulté à mettre ce sujet au devant de la scène (sujet délicat et pouvant entraîner une augmentation de la masse salariale)
- **Les trois nouveaux thèmes « Réseau et recrutement », « Ethique » et « Mobilité internationale » apportent un éclairage supplémentaire à l'étude 2011 :**
 - Concernant « Réseau et recrutement » :
 - D'une manière générale, la grande majorité des décideurs sont approchés au moins une fois par an par approche directe (83,2%).
 - Concernant « Ethique » :
 - Plus de 60% des décideurs pensent que les actions menées par leurs entreprises sont concrètes et contribuent à une image positive de leurs employeurs.

- La Direction des Ressources humaines est la plus exposée dans l'observation de comportements déviants (46,9% des décideurs de DRH déclarant avoir constaté ou dénoncé un fait contre 30% en moyenne pour les autres directions).
- Concernant « Mobilité internationale » :
 - 84,3% des décideurs souhaiteraient faire l'expérience d'une mobilité internationale.
 - Les décideurs de Directions Ressources Humaines, Achats et Marketing – Etudes sont les plus réceptifs à vivre à l'étranger en famille.

3. La mobilité

L'étude vise dans un premier temps à définir les modalités de mobilité.

3.1. Taux de mobilité global

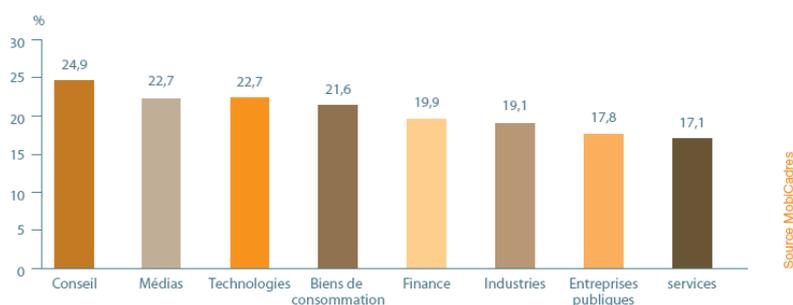
3.1.1 Taux de mobilité selon la famille de profession

- Le taux de mobilité diminue globalement et donc logiquement dans la majorité des familles de profession. Quant aux **Directions des Ressources Humaines, elles maintiennent un taux stable de mobilité à 19,5%**.

3.1.2 Taux de mobilité selon le secteur d'activité

- On observe un parallèle entre le taux de mobilité et la croissance du secteur. De fait, en 2010, les **secteurs du conseil et des media connaissent une hausse de leur mobilité**.

TAUX DE MOBILITÉ SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ



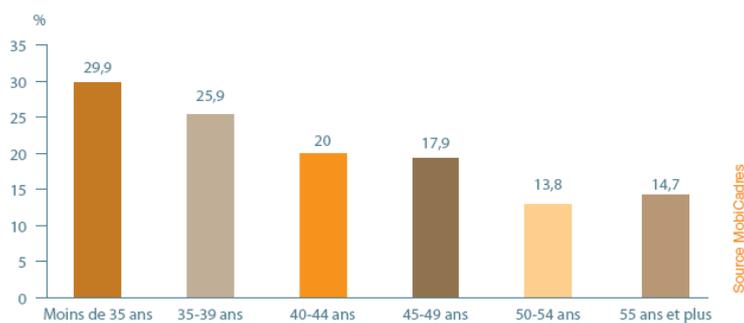
3.1.3 Taux de mobilité selon le sexe

- Le **taux de mobilité** est d'environ **20% pour les hommes et les femmes**. Il n'y a donc globalement pas de disparité.

3.1.4 Taux de mobilité selon la tranche d'âge

- 2010 est en ligne avec les années précédentes : presque un tiers des **décideurs mobiles** font partie de la **tranche d'âge des moins de 35 ans**.
- En 5 ans, de l'édition 2007 à 2011, les tranches d'âge ayant connu la **plus forte baisse de taux de mobilité sont celles des 35-39 ans**.
- Ce constat met en lumière l'investissement et le souhait de **monter en compétence** grâce à la mobilité (interne ou externe). La mobilité peut donc être considérée comme un potentiel **accélérateur de carrière**.

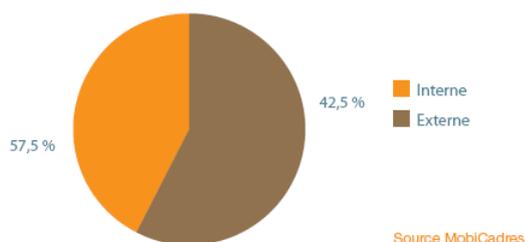
TAUX DE MOBILITÉ PAR TRANCHE D'ÂGE



3.2. Taux de mobilité interne / externe

- Fait notable : la **mobilité externe est en baisse comparativement à 2010**, passant ainsi de 44% à 42,5%.
- On peut supposer que la **rétractation du marché de l'emploi** explique la volonté des décideurs de sécuriser leur emploi.
- En toute logique, la mobilité interne est fonction de la taille d'entreprise. Cela s'explique par un nombre d'opportunités plus importants dans les grandes structures.

TAUX DE MOBILITÉ INTERNE/EXTERNE



4. Les flux de mobilité

Cette partie vise à étudier le sens des mouvements liés à la mobilité.

4.1.1 Flux entre familles de profession

- On observe que la **mobilité des fonctions supports est en nette baisse**. En effet, l'expertise souvent nécessaire sur ces fonctions rend la mobilité moins facile. Des actions de formation souvent nécessaire pour permettre ces mobilités, mais cela a un coût.

4.1.2 Flux entre secteurs d'activité

- On constate une **stabilité intra-sectorielle**, dans le cadre des mobilités, en augmentation par rapport à 2010. Cela témoigne d'une certaine volonté de **sécuriser les recrutements** (internes ou externes) et de miser sur des candidats d'expérience.

4.1.3 Flux entre régions

- L'étude MobiCadres 2011 montre que sur 100 décideurs basés en Ile-de-France avant mobilité, 88,2% sont restés en Ile de France, 5,1% sont partis à l'étranger et 6,8% en province.
- Cela montre que la région **Ile-de-France est un bassin d'emploi majeur pour les décideurs**.

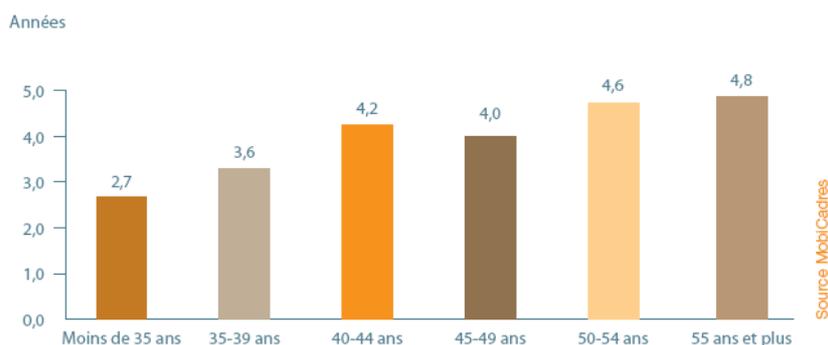
5. Bilan des décideurs

Lorsque les décideurs prennent du recul sur leur carrière et leur mobilité, il est constaté les éléments majeurs suivants :

- La **tendance des décideurs à rester dans le poste qu'ils occupent**, s'accroît de 0,1 an en 2010 ; phénomène que l'on observe depuis déjà 5 ans.
- La **mobilité** des décideurs intervient **plus fréquemment en début de carrière** et s'espace dans le temps au fur et à mesure de leur progression professionnelle.
- La **durée moyenne dans le poste** est de :
 - **2,7 ans pour les moins de 35 ans**
 - **4,8 ans pour les 55 ans et plus.**

Cette tendance peut être expliquée par le souhait des jeunes actifs d'avoir « plusieurs vies professionnelles », volonté qu'ils intègrent dans leur plan de carrière et qui les amène à réaliser plusieurs mobilités.

« COMBIEN DE TEMPS ÊTES VOUS RESTÉ À VOTRE POSTE PRÉCÉDENT ? »



- Globalement, et comme dans l'édition 2010, les décideurs mobiles attribuent toujours à leur mobilité **trois bénéfices** majeurs :
 - Une augmentation significative de leurs **compétences**,
 - Une amélioration de leur mode de **management**,
 - Des opportunités de **constitution de réseaux**.
- **Les femmes sont de plus en plus nombreuses à considérer avoir « une carrière moins réussie »** du fait du déséquilibre vie privée / vie professionnelle (30% en 2010, contre 20% en moyenne sur les quatre années précédentes). Les initiatives menées dans plusieurs entreprises ne parviennent donc pas, pour le moment, à enrayer la tendance générale. Cette observation laisse à penser que l'éventail des solutions à envisager pour promouvoir les femmes est encore à enrichir.

5.1. Les motivations

- En interne comme en externe, **cinq principales motivations** impulsent la mobilité des décideurs :
 - Avoir une **perspective d'évolution** de carrière est l'objectif le plus constant sur cinq années d'étude MobiCadres
 - Etre en capacité d'**étendre son champ de compétences**.
 - Le **sentiment d'avoir atteint les limites du poste**,
 - L'opportunité de **découvrir un nouveau métier ou un nouveau secteur**.
 - Une **rémunération plus attractive** est un objectif qui perd 11 points sur 5 années d'observation MobiCadres.
- En outre, la **perspective d'encadrer une équipe plus importante** devient un facteur de motivation de plus en plus important passant de 2% à 13,2% en 4 ans ce qui laisse entendre que le management en tant que tel retrouve ses lettres de noblesse aux yeux des décideurs.

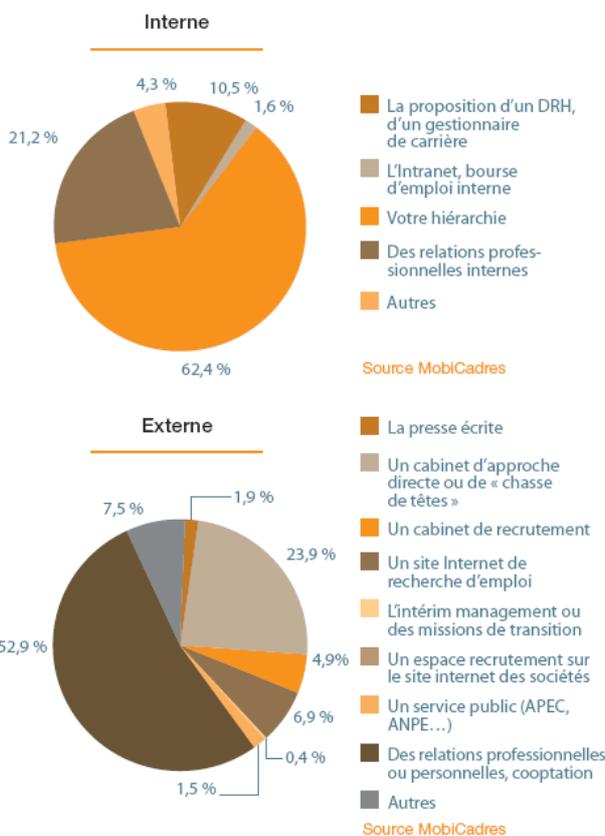
5.2. Les canaux de mobilité

5.2.1 Mobilité interne : une fonction RH plus influente ?

- o La proportion de **mobilités internes** qui ont été provoquées par une proposition d'un DRH ou d'un gestionnaire de carrière **est passée de 7% en 2009, à 10,5% en 2010.**
- o Comme en 2010, **70% des mobilités surviennent à l'initiative des décideurs.** Et **l'influence du réseau interne** reste très importante, puisque 83% des décideurs utilisent la voie hiérarchique ou les relations professionnelles internes pour changer de poste en interne.

5.2.2 Mobilité externe : la cooptation, le meilleur outil de recrutement ?

- o **53% des décideurs ont effectué une mobilité externe via la cooptation contre 45% l'an dernier.** La cooptation est un moyen de sécuriser les recrutements et d'accéder à un marché des compétences peu visible. De plus, le coût réduit d'une cooptation et l'implication du cooptant, en tant que garant de la qualité du recruté, constituent de toute évidence les raisons de ce constat.
- o Peut-être un effet direct de ce constat : la part des **mobilités externes réalisées via des cabinets de recrutement est passée de 8% à 4,9%.**
- o Comment avez-vous trouvé votre nouveau poste actuel ? :



5.3. Bilan du poste actuel

5.3.1 Plus de satisfaits que d'insatisfaits... mais un écart grandissant entre décideurs et décideuses...

- o Comme l'an passé, la majorité des décideurs et décideuses sont satisfaits de leur poste actuel.
- o Si la proportion de **décideurs satisfaits** a augmenté (de 68% à 68,8%), **c'est l'inverse pour les décideuses qui sont aujourd'hui 58,3% de satisfaites contre 60% l'an passé.**

5.3.2 Des décideurs majoritairement satisfaits de leur entreprise...

- o Comme en 2010, les plus satisfaits sont les décideurs des Directions générales (89,4% de satisfaits). A contrario, **les décideurs des directions de la communication et des média sont les moins satisfaits.**

5.3.3 Le sentiment d'être reconnu à sa juste valeur toujours très présent...

- Près de 9 décideurs sur 10 estiment être reconnus à leur juste valeur. Ce constat confirme ceux réalisés les années précédentes.
- Par contre, le **sentiment que le soutien (formation, coaching, tutorat...) est inadapté est toujours présent** puisque plus d'un décideur sur deux fait ce constat. C'est donc un besoin d'accompagnement individualisé qui est attendu par les décideurs.

5.4. Projet de transformation

- **68% des décideurs ont connu un projet de transformation**, contre 69,6% en 2009. Seulement 12% des décideurs qui ont eu une expérience de projets de transformation affirment être mobiles. Cela semble montrer que **vivre des transformations incite les décideurs**, et peut-être plus généralement les collaborateurs à **chercher une stabilité individuelle**.
- Pour l'année 2010, la **DSI se place en première position des familles de profession ayant connu un projet de transformation**.
- Les projets de transformation qu'ont connus les décideurs ont concerné, pour une majorité d'entre eux (60%), des projets de « **mise en place d'une nouvelle organisation opérationnelle** ».
- Quelle que soit la nature de la transformation, il est constaté qu'environ **la moitié des décideurs s'interrogerait sur un éventuel changement de poste ou d'entreprise**.
- En quoi consiste ou consistait cette transformation, selon la mobilité ? :



5.4.1 PROJET DE TRANSFORMATION PAR FAMILLE DE PROFESSION SELON LA MOBILITE

- Sur les 9 familles de profession interrogées et ayant connu une transformation, les **Directions générales et de la stratégie ainsi que les DRH connaissent le plus grand nombre de transformations**.
- Concernant les **DRH**, on constate que le nombre élevé des transformations s'explique par la **progressive maturité de ces Directions**, aux **enjeux sensibles**. Notre expérience montre que les principales réorganisations concernent l'implantation d'un **nouveau SIRH** et de la **professionnalisation des équipes au sens large**.

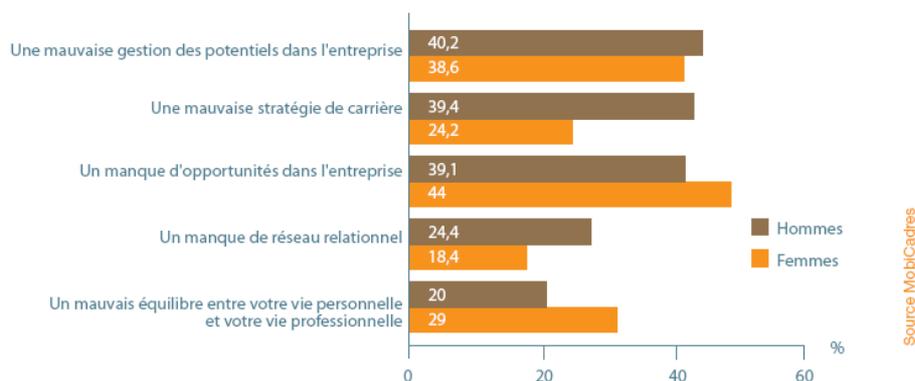
5.4.2 PROJET DE TRANSFORMATION PAR SECTEUR D'ACTIVITE SELON LA MOBILITE

- Les **secteurs qui ont connu le plus grand nombre de transformations** sont l'**industrie (73,2%)**, les **technologies (71,5%)**, les **biens de consommation (71,1%)** et les **média (70,5%)**. **Mutations économiques et sectorielles** sont donc à l'origine des transformations.

5.5. Bilan de carrières

- Une grande majorité des décideurs estime que leur carrière est telle qu'ils l'avaient espérée voire mieux réussie.
- Les décideurs de **DRH** passent en 2010 de la troisième à la **deuxième place des directions les plus satisfaites** en 2009.
- **Le bilan de carrière des femmes est plus nuancé que celui des hommes**. En effet, elles émettent plus souvent de la **déception** quant à leur parcours professionnel.

« VOUS ESTIMEZ QUE VOTRE CARRIÈRE EST MOINS RÉUSSIE QU'ESPÉRÉE, PRINCIPALEMENT CAR : »



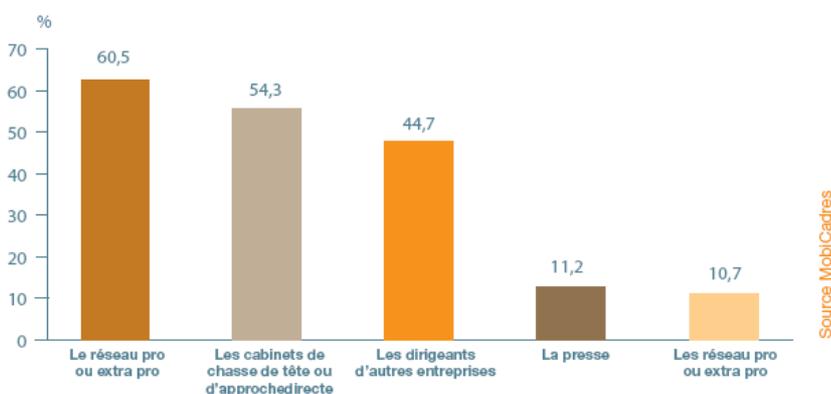
- La divergence d'avis des décideurs et décideuses montre que les **politiques mises en place en matière d'égalité professionnelle ne portent pas encore leurs fruits** et démontre que les efforts déjà mis en place en ce sens par de nombreux grands groupes doivent se poursuivre.

6. Réseau et recrutement

Quel est l'influence du réseau dans le cadre du recrutement et donc de la mobilité des décideurs ? Telle est la question à laquelle nous souhaitons répondre.

- L'étude MobiCadres montre que les décideurs des **Directions des achats** sont **les plus sollicités par les chasseurs de tête**, puisque près de 10% d'entre eux sont sollicités au moins 10 fois par an. C'est probablement un effet de marché, car ce sont des compétences rares et donc difficiles à trouver.
- 83% des décideurs sont approchés au moins une fois par an (par approche directe).
- Les **moins de 35 ans constituent la tranche d'âge la plus sollicitée** par le cabinet de chasse de tête puisque 13% d'entre eux sont sollicités 10 fois ou plus en une année, contre **seulement 1,2% des 55 ans et plus**.
- Les **décideurs sont globalement plus sollicités que les décideuses**, 22% d'entre elles ne font l'objet d'aucune approche directe contre 15,3% des décideurs.
- Les décideurs estiment qu'**être visible auprès des cabinets de chasse** est le moyen le plus efficace pour évoluer (60%). Cependant, **seules 24% des mobilités ont été menées suite à des approches par cabinet de chasse**.
- A contrario, les **Directions des ressources humaines restent perçues comme un réseau peu important** puisque seulement 11,2% des décideurs estiment qu'il est important d'y être visible, ce qui tend à les positionner plus dans un rôle d'organisateur de la mobilité que de déclencheur.

« AUPRÈS DE QUELS INTERLOCUTEURS PENSEZ-VOUS QU'IL EST IMPORTANT D'ÊTRE VISIBLE, EN PRIORITÉ, POUR ÉVOLUER ? »



- Les Directions communication et média, les **Directions marketing et études** et les **Directions des achats** sont les plus ouvertes en ce qui concerne les réseaux sociaux sur internet et leur e-réputation.

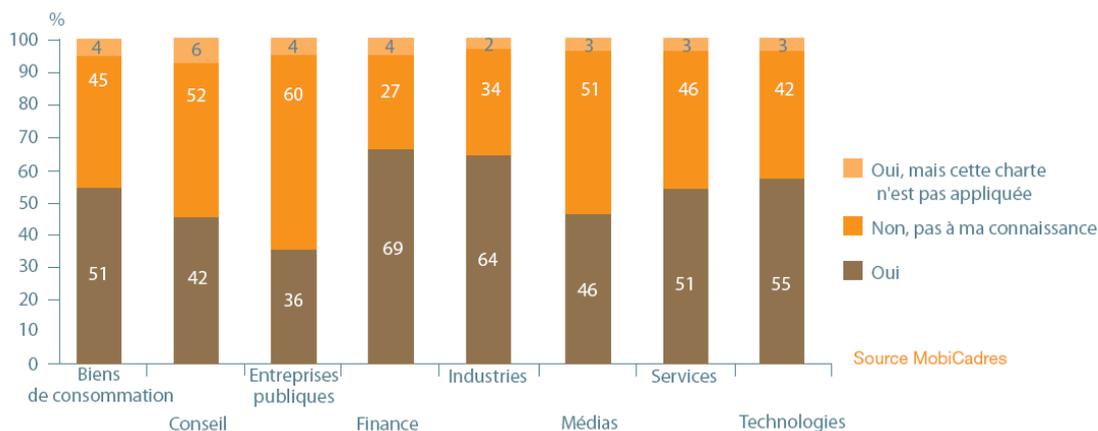
- Les moins de 39 ans sont les utilisateurs majoritaires des réseaux sociaux sur Internet.

7. Ethique en entreprise

Nous sommes partis du constat que l'éthique prenait une place croissante dans les politiques d'entreprises. Quelle vision ont les décideurs de cette nouvelle dimension ? Quelle influence peut-elle avoir sur la mobilité ? Nous avons investigué dans ce sens...

- « **Ethique** » se démarque des autres thèmes, par une **proportion plus forte de réponses issues des décideurs seniors**. En effet, les plus de 55 ans sont 54% à avoir répondu à « Ethique » alors que ce même thème a attiré seulement 34% des décideurs de moins de 35 ans.
- Plus d'un tiers des décideurs (toutes tailles d'entreprises confondues) considèrent que :
 - Les **actions menées par leur entreprise restent symboliques** et contribuent à une image positive de leur employeur,
 - Ou que les **actions sont inexistantes** ou qu'elles ne sont menées qu'à des fins commerciales.
- Les **décideurs de moins de 35 ans font moins de constats ou de dénonciations des comportements non-éthiques** de leur entreprise. Les préoccupations des jeunes décideurs sembleraient davantage focalisées sur le travail et la progression professionnelle.
- Les **secteurs les moins cités en termes d'application d'une charte éthique** sont :
 - les **entreprises publiques** (64%),
 - du **conseil** (58%),
 - et des **médias** (54%).

PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

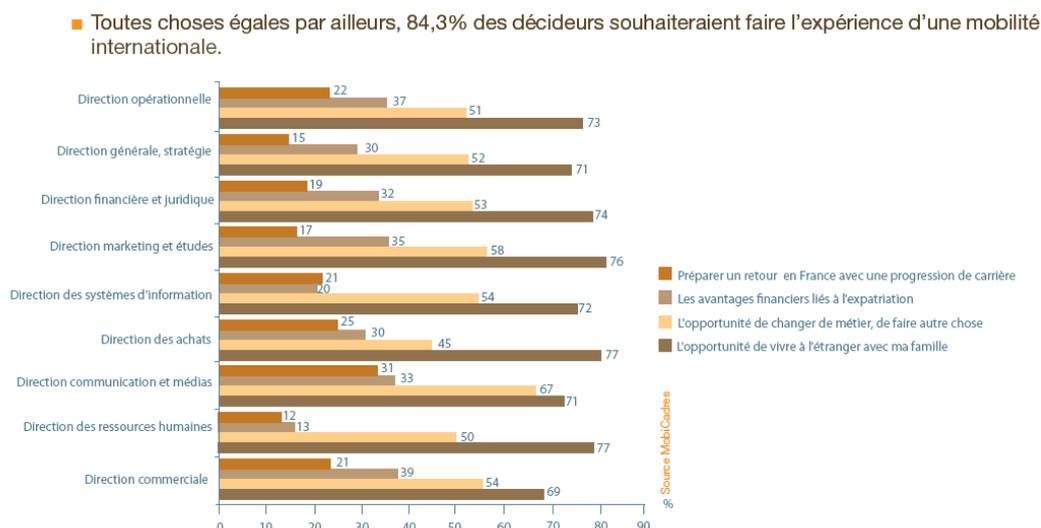


- En revanche, **64% des décideurs de finance connaissent l'existence d'une charte d'éthique** au sein de leur entreprise. Cela peut s'expliquer par les récents scandales financiers qui ont conduit le milieu financier et notamment bancaire à s'attaquer au problème de l'éthique et à mettre en œuvre des moyens pour renforcer et communiquer sur l'éthique.

8. Mobilité internationale

La vision globale des entreprises et donc l'ouverture à l'internationale sont des problématiques sur lesquelles nous sommes de plus en plus sollicités. Il semblait intéressant de connaître le point de vue des décideurs sur ce sujet.

- Nous sommes partis du constat que **84,3% des décideurs souhaiteraient faire l'expérience d'une mobilité internationale.**
- **L'opportunité de vivre à l'étranger avec la famille est la raison la plus fortement invoquée** (72% de réponses), suivie par l'opportunité de changer de métier ou de faire autre chose (54% des réponses). Bénéficier d'avantages financiers liés à l'expatriation (32%) ou préparer un retour en France avec une progression de carrière (19%) sont placés au second plan : le décideur semble donc retenir un axe qui privilégie son **développement personnel et familial plutôt qu'un axe de développement financier ou de carrière.**



- En raisonnant par tranches d'âge, on observe que **bénéficier d'avantages financiers lors d'une expatriation attire plus fortement les extrémités d'âge du panel** : les moins de 35 ans représentent 40% de réponses et les plus seniors en représentent 39%.
- En termes de **localisation géographique** dans le cadre d'une mobilité internationale, les décideurs pencheraient en priorité pour l'**Europe** (83,3%), l'**Amérique** (71,9%) et l'**Asie** (49,2%) sont ensuite les deux continents les plus couramment envisagés. Le Moyen-Orient n'attirerait que 15,7% des décideurs.
- La **mobilité internationale semble être « un privilège »** pour 40,9% des répondants.

	Oui mais cela ne m'intéresse pas	Oui mais les places sont très rare	Mon entreprise propose des programmes mais ne communique pas	Non mon entreprise ne propose pas de programmes de mobilité à l'international	Sa notoriété en tant que marque Commerciale	Total
Plus de 2000 salariés	9,8 %	52,2 %	14,2 %	23,8 %	47 %	100 %
De 1000 à 2000 salariés	9,2 %	46,7 %	12,5 %	31,7 %	34 %	100 %
De 500 à 999 salariés	8,6 %	42,4 %	13,9 %	35,1 %	50 %	100 %
De 200 à 499 salariés	7,3 %	44,4 %	12,5 %	35,8 %	51 %	100 %
De 50 à 199 salariés	5,6 %	35,5 %	18,6 %	45,2 %	36 %	100 %
Moins de 50 salariés	5,9 %	29,2 %	8,8 %	56,1 %	51 %	100 %
Total	7,5 %	40,9 %	12,3 %	39,3 %	37 %	100 %

- On observe que la capacité à pouvoir bénéficier d'un programme de mobilité internationale est **proportionnelle à la taille de l'entreprise.**

- Parmi les raisons qui inciteraient à rester en France, l'idée qu'une **expérience internationale complexifierait l'équilibre vie professionnelle - vie privée** ou serait avant tout une source de contrainte, est la raison la plus couramment évoquée (71%).

- **Pour toute question relative à Mobicadres 2011, vos contacts sont :**



Claude BODEAU
Associé
En charge de l'équipe
RH Management

LD : 01.55.24.31 91
Mobile : 06 07 25 41 98
Email : claude.bodeau@kurtsalmon.com



Marc Godard
Senior Consultant

LD : 01.55.24.36.81
Mobile : 06 63 83 94 29
Email : marc.godard@kurtsalmon.com

- Vous pouvez également consulter toutes les études menées par Kurt Salmon sur notre blog RH :
<http://blogrhkurtsalmon.wordpress.com/>