

DOCUMENT SOUS EMBARGO
JUSQU'AU 14/12/2017 - 00h 01

– NOUVELLES FORMES D'EMPLOI : ENJEUX ET VÉCU DES CADRES –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-42

DÉCEMBRE 2017

SYNTHÈSE

En France, si le CDI demeure la forme dominante d'emploi, la part du travail indépendant progresse depuis plusieurs années, notamment suite à la création du statut d'autoentrepreneur. Parallèlement, le développement du salariat multiemployeurs, des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé questionnent les relations à l'emploi. Dans cet environnement en mouvement, l'Apec a cherché au travers de cette étude à appréhender les trajectoires de cadres ayant expérimenté une nouvelle forme d'emploi afin de mettre en lumière les motifs et les conditions d'accès. Aussi, le vécu de l'activité permet de dresser une typologie de cadres selon les nouvelles formes d'emploi occupées.

Dans cette étude, la forme d'emploi est définie comme l'ensemble des caractéristiques permettant de définir, de repérer, de normer une relation de travail rémunérée (contrat, statut, obligations fiscales sociales attachées...).



– CONTEXTE DE L'ÉTUDE –

En France, le CDI reste la norme : 87 % des salariés du secteur concurrentiel occupent un contrat à durée indéterminée, une part relativement stable depuis les années 2000¹.

Après une forte régression au cours des années 1980-90, la part de l'emploi non salarié est en progression depuis 2008. Aussi, de nombreux articles de presse annoncent la fin prochaine du salariat classique au profit des nouvelles formes d'emploi.

La **création du régime d'autoentrepreneur²** (indépendant sans salarié) **en 2008 a en effet entraîné une appétence nouvelle pour l'entrepreneuriat**. La part dans l'emploi du travail indépendant était estimée à 12 %³ en 2016. Depuis 10 ans, l'emploi non salarié progresse plus vite que l'emploi total, en particulier dans le secteur tertiaire.

Par ailleurs, les modalités d'exercice de l'emploi salarié sont bousculées avec une progression du temps partiel, des horaires décalés ou variables. Le développement de la pluriactivité, estimée à plus de 2 millions d'actifs, bouleverse également les relations à l'emploi tout comme l'apparition des groupements d'employeurs et des entreprises de travail à temps partagé qui visent à faciliter le partage de main d'œuvre et la sécurisation des actifs.

Les formes d'emploi atypiques se révèlent nombreuses en nature mais relativement marginales en volume. Ainsi, 30 000 personnes seraient concernées par le portage salarial, 30 000 par les groupements d'employeurs et quelques centaines par le temps partagé⁴. Toutefois, selon le CNIS, **malgré la dynamique actuelle de ces formes d'emploi, le seuil des 100 000 emplois ne serait pas dépassé**.

Selon l'enquête quantitative « Situation professionnelle et rémunération des cadres », les cadres connaissent plus ou moins bien ces nouvelles modalités d'exercice du travail. Pour autant, très peu les ont expérimentées. Le microentrepreneuriat est de loin le mode qui bénéficie de la plus forte notoriété chez les cadres en poste (87 % d'entre eux le connaissent) mais seulement 7 % déclarent avoir exercé une activité sous ce régime⁵ (**figure 1**).

1. En 2012, 87 % des salariés du secteur concurrentiel avaient un contrat de travail à durée indéterminée, 3 % étaient intérimaires et 10 % en contrat à durée déterminée, Dares Analyses, juillet 2014, N°056.

2. Statut de micro-entrepreneur depuis 2014.

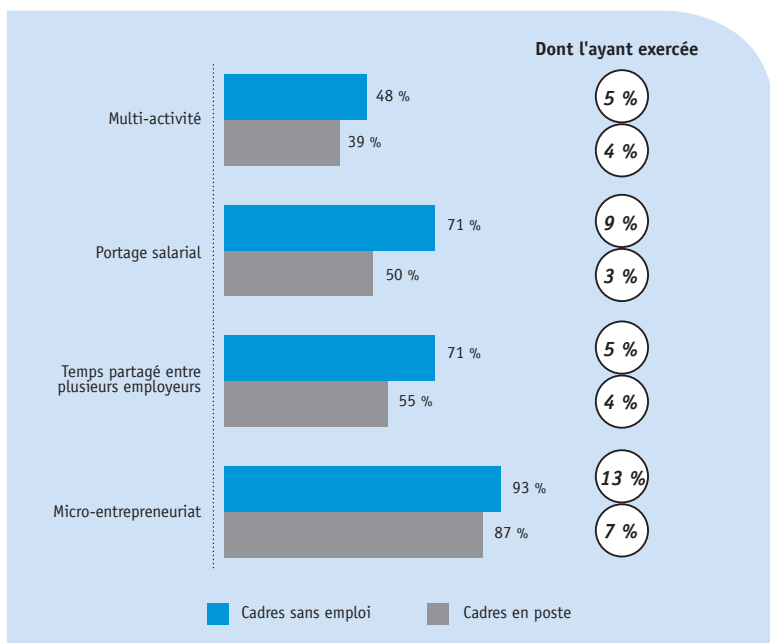
3. Ibid.

4. « La diversité des formes d'emploi », CNIS, mars 2016.

5. Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017.

–Figure 1–

Part des cadres déclarant connaître ces différentes formes d'emploi



Source : Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017

Globalement, ces nouvelles formes d'emploi suscitent un intérêt certain chez 7 cadres en poste sur 10.

L'appréhension de ces nouvelles formes d'emploi évolue cependant au gré des caractéristiques des cadres, de leur poste ou encore de leur entreprise. Ainsi, le portage salarial est plus souvent connu par les cadres de 50 ans et plus, ceux ayant récemment changé d'employeurs ou encore ceux occupant un poste dans la fonction informatique.

Ces nouvelles formes d'emploi trouvent, en toute logique, un écho particulier chez les cadres sans emploi. Ces derniers sont plus nombreux, en proportion, à les connaître et à les avoir expérimentées.

En complément de ces éléments quantitatifs, les enseignements présentés ci-après s'appuient sur une étude qualitative conduite par l'Apec afin d'appréhender les motifs d'accès et de recours aux nouvelles formes d'emploi des cadres et leur vécu. ●

– LES MOTIFS ET LES CONDITIONS D'ACCÈS AUX NOUVELLES FORMES D'EMPLOI –

– UNE MISE À DISTANCE DU SALARIAT OU UNE APPÉTENCE PARTICULIÈRE ? –

L'accès aux nouvelles formes d'emploi relève avant tout d'une conjonction de facteurs de différents ordres. C'est en effet généralement **un contexte particulier qui favorise la bascule vers une nouvelle forme d'emploi.**

La volonté de (re)devenir acteur de ses temps professionnels et personnels

La majorité de l'échantillon interrogé s'est tournée vers une nouvelle forme d'emploi, notamment sous une forme entrepreneuriale, à la recherche d'un mode de production alternatif au salariat. Le premier motif d'accès ou de motivation était le souhait de **recouvrer une certaine autonomie dans ses arbitrages professionnels ainsi qu'une meilleure conciliation avec la vie privée.** Il s'agit dans la plupart des cas de restaurer de la flexibilité, d'avoir la possibilité de s'organiser différemment, même si, par ailleurs, la charge de travail peut être plus importante et plus chronophage dans le nouvel emploi que dans un emploi salarié classique.

Ces aspirations sont partagées par l'ensemble des cadres interrogés : toutes classes d'âges confondues, des cadres les plus contraints (avec une charge de famille) aux cadres en fin d'activité professionnelle et largement par les plus jeunes.

Toutefois, cette aspiration à un mode productif alternatif, plus souple mais également plus responsabilisant, n'est pas suffisante pour envisager de basculer sur une nouvelle forme d'emploi.

La maturité professionnelle et un désir d'autonomie

Dans un contexte professionnel estimé insatisfaisant, **la maturité des compétences professionnelles et la confiance dans leur expertise métier sont,**

pour les cadres, **des facteurs qui vont les encourager à poursuivre leur carrière sous une nouvelle forme d'emploi**. Le sentiment de ne plus progresser dans leurs fonctions ou attributions, de ne pas avoir de perspectives d'évolution métiers au sein de l'entreprise (acquisition de nouvelles compétences ou de savoir-faire) et ne plus partager la vision ou l'orientation stratégique de l'entreprise portée par la hiérarchie ou l'encadrement constituent des motifs de bascule vers une nouvelle forme d'emploi.

L'entrepreneuriat peut, en effet, permettre de **valoriser des compétences, de les faire évoluer dans un rapport au travail renouvelé, notamment par une relation client plus engagée** en offrant une offre de service plus personnalisée.

Pour les cadres à l'expertise sectorielle plus limitée ou au parcours professionnel plus erratique, la recherche d'un environnement davantage centré sur des valeurs ou des conditions de travail plus en phase avec leurs aspirations les conduit à s'orienter vers une nouvelle forme d'emploi.

Un environnement sécurisé prégnant

Pour les cadres, bénéficier d'un environnement sécurisé, permettant le développement de leur projet, constitue également un facteur déterminant.

En effet, l'ensemble des cadres interrogés ont pu concrétiser leur projet parce qu'ils se trouvaient dans **un environnement favorable, susceptible d'amortir la prise de risque inhérente au choix d'une nouvelle forme d'emploi**... Le soutien parental, en nature (hébergement, aide administrative...) ou financier pour les plus jeunes, est essentiel. La présence d'un conjoint actif, salarié est aussi l'assurance de bénéficier de protection en matière de risque maladie (accès à la mutuelle) et de revenus (sécurité d'un salaire). Le fait de ne pas avoir de charge familiale peut également être appréhendé comme un facteur de sécurisation voire de bascule vers une nouvelle forme d'emploi.

Pris indépendamment, ces facteurs vont inciter et participer au fait que les cadres choisissent de s'engager dans une nouvelle forme d'emploi. Toutefois, c'est très souvent la conjonction de plusieurs de ces facteurs qui va favoriser le passage à l'acte.

UN DÉTACHEMENT CONTRAINT DU SALARIAT

Pour un tiers des cadres interrogés, l'accès à ces nouvelles formes d'emploi et plus précisément l'entrée en entrepreneuriat⁶, même sous statut salarié, n'est pas un choix de première intention. Plusieurs situations peuvent conduire les cadres à envisager une nouvelle forme d'emploi.

Une rupture professionnelle subie

Pour certaines des personnes interrogées, l'orientation vers une nouvelle forme d'emploi intervient après un licenciement. **Face aux difficultés rencontrées dans leur recherche d'un poste salarié, la plupart envisage assez rapidement une autre forme d'emploi** orientée vers l'indépendance.

Pour autant, ces cadres ne songeaient pas particulièrement à développer une activité en indépendance. Ils ne se projetaient pas dans la création d'activité et dans la posture d'entrepreneur nécessitant certaines compétences : vision stratégique, capacité commerciale, connaissances administratives et financières... L'activité en indépendance, au-delà du bouleversement de posture, suscite en outre des inquiétudes quant à la nature et au niveau de protection associée (santé, indemnisation chômage, retraite).

Une insertion professionnelle difficile pour les jeunes actifs

Dans un contexte d'insertion difficile pour les jeunes actifs sur le marché de l'emploi⁷, l'accès aux nouvelles formes d'emploi, ou le passage par une de ces formes, s'inscrit pour eux (tout particulièrement pour ceux disposant d'une faible expérience professionnelle et / ou ceux souhaitant travailler dans des secteurs peu recruteurs) dans une logique d'adaptabilité. Les nouvelles formes d'emploi sont alors davantage perçues **comme la matérialisation d'une précarisation générale des statuts et formes d'emploi** qui fait écho aux difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi.

6. Hors activité en groupement d'employeurs ou en entreprise de travail à temps partagé, les formes d'emploi ciblées par la présente étude relèvent d'un engagement entrepreneurial (auto-entrepreneuriat) sous un statut d'emploi possiblement salarié (portage, CAE).

7. En France, 13,8% des 20-24 ans sont au chômage contre 11,7% en moyenne en Europe, « L'insertion professionnelle des jeunes », France Stratégie, janvier 2017.

UN IMPORTANT BESOIN D'INFORMATIONS ET DE CONSEILS PERSONNALISÉS

Par réflexe mais aussi par défaut, Internet constitue une première source d'information nécessaire mais non suffisante. Parmi les cadres interrogés, les plus experts dans leur recherche ont exploité l'ensemble des sites gouvernementaux, institutionnels et « communautaires » (forum d'autoentrepreneurs ou propres au secteur numérique) et tentent en complément de prendre contact, le plus souvent par téléphone, avec le RSI ou les services fiscaux.

La plupart ont recours à leur cercle de proches, familles et amis, voire leurs connaissances, pour obtenir des précisions en matière comptable essentiellement (déclaration du chiffre d'activité, suivi de la comptabilité).

Le caractère complémentaire de l'activité entrepreneuriale joue sans aucun doute sur le temps consacré à cette recherche et la nature des informations mobilisées. Hors autoentrepreneuriat, les autres formes d'emploi (portage, CAE, groupement d'employeurs) sont peu connues et ne font pas véritablement l'objet d'une recherche approfondie d'information. Les cadres en portage ont le plus souvent opté pour la société de portage suite à la recommandation d'un collègue ou d'un ami. Les cadres en coopérative d'activité, quant à eux, ont été le plus souvent orientés par les services de l'emploi dans le cadre d'un accompagnement au retour à l'emploi.

Le manque d'opérationnalité et de personnalisation de l'information est souligné par les personnes interrogées. Plus qu'une recherche d'information au sens strict, **les cadres sont en attente d'une information « orientée », « d'un accompagnement de l'information »** et très rapidement **d'un accompagnement personnalisé** qui puissent faire cheminer leur projet. ●

–LA POSTURE DES ACTIFS OCCUPANT UNE NOUVELLE FORME D'EMPLOI ET LE VÉCU DES SITUATIONS D'EMPLOI–

LES MICROENTREPRENEURS : UNE FIGURE TRÈS HÉTÉROGÈNE DE L'ENTREPRENEURIAT

Le régime du microentrepreneur (appelé régime de l'autoentrepreneur avant décembre 2014) mis en place par la loi de modernisation de l'économie est entré en vigueur au 1er janvier 2009. Le régime offre des formalités de création d'entreprises allégées (inscription en ligne gratuite) ainsi qu'un mode de calcul et de paiement simplifié des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu.

La microentreprise : le réflexe entrepreneurial

L'instauration du statut simplifié de microentreprise en 2009 a largement contribué au renouveau de l'indépendance en France, en suscitant un attrait pour l'entrepreneuriat et en diversifiant le profil des créateurs. L'accessibilité au statut (peu de démarches administratives, création en ligne...), la prise d'effet quasi immédiate (obtention rapide du numéro de Siret pour la facturation), la simplicité de gestion (déclaration, paiement des charges et gestion comptable facilités) et le risque mesuré de la démarche (pas de responsabilité personnelle, faible taux d'imposition) ont libéré ou accompagné si ce n'est le projet, tout au moins la démarche entrepreneuriale. **Selon l'Insee, trois autoentrepreneurs sur quatre n'auraient pas créé d'entreprise sans ce régime⁸.**

Le statut séduit également par le droit à l'erreur : si l'autoentrepreneur n'engendre pas de revenus, il n'a pas de charges à payer. **La mise à distance du risque personnel et un rapport minimal aux administrations, notamment fiscale, contribuent à décomplexer la création d'entreprise.** La diversité des parcours d'accès et la nature des projets des cadres interrogés rendent compte de l'attractivité du statut pour un nouveau type d'entrepreneurs.

⁸. Insee Première, n° 1388, février 2012.

Une posture entrepreneuriale inspirée par l'entourage proche : familial et amical

Si le statut simplifié de la microentreprise a pu inciter à la réflexion et à la concrétisation de la démarche entrepreneuriale, l'influence familiale est majeure. Un grand nombre des cadres autoentrepreneurs interrogés ont des parents indépendants sous statut classique (ou retraités), ou sous statut autoentrepreneur. La connaissance des difficultés rencontrées par leurs parents (horaires étendus, revenus parfois faibles...) ne semble pas avoir découragé les vocations.

Hors modèles familiaux, l'inspiration des plus jeunes semble également portée par un effet générationnel d'une jeunesse acculturée dans une certaine mesure à « l'ubérisation » des comportements dans les modes de consommation (plateforme d'échanges de services, de biens) mais également de production. Certains jeunes cadres interrogés mentionnent un recours au statut d'autoentrepreneur dans le cadre de jobs d'étudiants (animation ou livraison de type Deliveroo).

Une faible préoccupation des questions de protection

Le niveau de protection sociale (santé, chômage, retraite) attachée au statut est relativement peu en ligne de compte pour les cadres interrogés. Le statut d'indépendant offre pourtant une moins bonne couverture santé, chômage ou garantie en cas de perte de revenus, qu'un statut de salarié, en raison d'un niveau de cotisations moindre.

Cette faible préoccupation s'explique par les différentes postures des cadres microentrepreneurs :

- Soit, le projet est vécu comme un test ou comme une transition vers un autre statut et les questions de protection sont occultées par l'urgence à créer son activité.
- Soit, le projet est limité à un complément d'activité et dans ce cas, la protection est assurée par une activité principale sous statut salarié.

Les micro-entrepreneurs : des profils variés

Selon les stratégies déployées par les cadres, la micro entreprise peut être pensée comme :

–Figure 2–

Profils types des cadres en microentreprise



Source : Apec, 2017

Au regard des témoignages des cadres en microentreprise interrogés, la recherche d'une optimisation salariale est la posture la plus fréquemment rencontrée.

LE PORTAGE SALARIAL ET LA COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ D'EMPLOI : DES FIGURES ATYPIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT

Le portage salarial

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté, ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Le portage salarial est inscrit dans le code du travail depuis juin 2008.

Le salarié porté est rémunéré par l'entreprise de portage, tout en étant autonome dans l'organisation de sa mission. En contrepartie de la gestion administrative, de l'apport de formation, d'accompagnement, la société de portage perçoit une commission.

Des portés plus salariés qu'entrepreneurs ?

Parmi les cadres en portage rencontrés, ou ayant expérimenté dans leur parcours cette forme d'emploi, aucun ne s'inscrit véritablement dans une démarche entrepreneuriale : à savoir créer et développer une entreprise dans le but à moyen ou long terme d'embaucher.

Certains cadres vivent le portage davantage sur le mode salarial. En effet, ils se présentent avant tout comme salariés de la société de portage et ne valorisent que peu leur posture d'indépendants.

On peut identifier deux profils types :

–Figure 3–

Profils types des cadres en portage salarial

Le portage d'opportunité

- Une recherche d'optimisation statutaire
- Une plus grande flexibilité ou indépendance dans l'organisation de son activité
- Des cadres experts, du secteur des services ou du conseil (numérique par exemple)

Le portage par défaut

- Suite à une période de transition ou de chômage, une expérience négative du RSI
- Des cadres en milieu ou fin de carrière
- Des cadres recherchant un accompagnement administratif ou commercial
- Un besoin de protection sociale

Source : Apec, 2017

À noter, pour certains cadres interrogés, les principes et le fonctionnement de la société de portage restent relativement confus. L'hybridation des statuts et le fonctionnement de certains secteurs ne facilitent pas la lisibilité des modalités d'activité et donc de la forme d'emploi.

Les coopérants plus entrepreneurs que salariés ?

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)

Les CAE sont constituées sous la forme de Scop. Leur fonctionnement est assuré par un gérant et des chargés de mission.

Elles s'appuient sur un concept permettant à un porteur de projet de tester son activité en toute sécurité. L'originalité de la CAE est d'offrir un statut « d'entrepreneur salarié » qui permet de percevoir un salaire et de bénéficier de la couverture sociale d'un salarié classique. Chaque mois, il est demandé aux salariés entrepreneurs d'assister à une réunion sur la gestion de la CAE. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le cadre général de fonctionnement d'une CAE.

La figure des salariés « coopérants » semble se distinguer par une sensibilité pour l'entrepreneuriat plus marquée, induite en partie par la forme d'emploi et plus précisément par la structure support.

L'examen de la nature du projet à l'entrée de la CAE avant intégration est une première étape sélective permettant de sensibiliser l'entrepreneur à la démarche entrepreneuriale et aux prérequis. Le statut de salarié n'est envisagé qu'au terme d'une année d'activité et des résultats obtenus. Le contrat CAPE⁹ permet de sécuriser la première année de vie du projet par un cumul possible avec les indemnités chômage.

En raison de l'accompagnement « resserré » en CAE, certains projets sont effectivement rapidement mis à l'épreuve de l'engagement de l'entrepreneur, de la viabilité du projet et de son potentiel de développement. Les salariés « coopérants » soulignent la pertinence des conseils, l'adéquation de la structure à leur secteur et projet.

À la différence des autres formes d'emploi, les cadres en CAE interrogés sont le plus souvent orientés, notamment institutionnellement, vers les CAE dans le cadre de leur recherche d'emploi (Pôle emploi, partenaires spécialisés...).

PLURIACTIVITÉ, TEMPS PARTAGÉ : DE NOUVELLES MODALITÉS D'ACTIVITÉ INDUITES

Au regard des entretiens réalisés auprès des cadres de l'échantillon, **l'exercice d'une nouvelle forme d'emploi semble favoriser, conduire, voire entraîner de nouvelles modalités d'activité, de nouvelles façons de travailler...**

9. Le contrat CAPE : contrat d'appui au projet d'entreprise.

10. Au 1er janvier 2017, le seuil à ne pas dépasser pour continuer de bénéficier du régime micro-fiscal s'élève à 33 200 euros pour les activités de services relevant des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) et les professionnels libéraux relevant des bénéfices non commerciaux (BNC).

La majorité des cadres interrogés, et plus particulièrement ceux en microentreprise, se trouvent de fait en situation de pluriactivité. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- L'exercice simultané d'une activité salariée et d'une activité indépendante,
- L'exercice simultané de plusieurs activités indépendantes.

Cela s'explique en grande partie, par l'existence du plafond de chiffre d'affaires autorisé pour les auto-entrepreneurs¹⁰ qui limite la constitution d'un revenu principal mais aussi, par la protection sociale qu'un emploi salarié, le plus souvent en CDI, garantit aux cadres et à leurs proches.

La pluriactivité intègre également le périmètre du multisalariat ou du temps partagé, c'est-à-dire le cumul de plusieurs emplois salariés. En effet, les cadres en multiactivité ont tous un temps d'activité segmenté (ou temps partagé), selon les différentes activités et les projets.

À noter, le temps partagé peut rendre compte de modalités d'activité différentes (multisalariat, temps partiel), de plusieurs formes d'emploi (groupement d'employeurs, portage salarial...), de statuts (indépendance statutaire, salariat) et de postures diversifiées.

Travailler en temps partagé requiert certaines compétences - capacités à exercer une activité en mode multiprojet, à gérer la multiplicité des relations travail/clients...- tout maintenant une activité de prospection pour garantir la poursuite de l'activité pour les indépendants.

La notion de temps partagé s'incarne plus particulièrement au sein de structures comme les groupements d'employeurs ou les entreprises de travail à temps partagé (ETTP).

Pour les cadres en groupement d'employeurs interrogés, exercer dans ce type de structure s'inscrit dans un temps de transition professionnelle où un complément d'activité est recherché (complément d'un temps partiel, complément d'activité dans un autre secteur...).

Ces derniers mettent en avant de nombreux avantages : la sécurisation de l'activité, la diversité des missions dans les différentes entreprises ou encore la simplicité des relations administratives. Mais ils évoquent également un certain isolement dans la relation de travail (peu intégrés au collectif de travail de l'entreprise accueillante, peu ou pas de lien avec les autres membres du groupement...). ●

Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP)

Les ETTP ont été créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes. La mission du salarié ainsi mis à disposition peut être à temps plein ou à temps partiel. Un contrat doit être signé, pour chaque mise à disposition, entre l'ETTP et l'entreprise cliente, un contrat de travail étant par ailleurs signé entre le salarié mis à disposition et l'ETTP.

Les groupements d'employeurs

Le groupement d'employeurs permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Le groupement est l'employeur des salariés via un contrat de travail. Ne pouvant effectuer que des opérations à but non lucratif, le groupement n'exerce pas d'activité commerciale, met ses salariés à la disposition de ses seuls adhérents et, en aucun cas, auprès d'entreprises extérieures.

– EN CONCLUSION –

Les nouvelles formes d'emploi apparaissent comme un indicateur des transformations sensibles du marché de l'emploi, de la structuration de certains secteurs et de l'adaptabilité des cadres à ces évolutions. Pour les cadres, ces mutations des statuts d'emploi se révèlent être **des opportunités et / ou des réponses d'attente ou de transition dans une trajectoire professionnelle moins linéaire, plus incertaine.**

La diversité des usages constitue un des enseignements de cette étude. Une même forme d'emploi, selon le secteur, le projet ou les capacités d'adaptation du cadre n'aura pas la même incidence sur le vécu de la situation d'emploi et le parcours. C'est la capacité du cadre à s'approprier le potentiel de cette forme d'emploi et à faire vivre un projet, qui va conditionner le vécu et le fait que cette expérience s'intégrera dans le parcours professionnel du cadre.

Au final, **très peu de cadres interrogés formulent l'idée de revenir à un emploi salarié « classique » en CDI**, y compris ceux n'ayant pas opté en premier lieu pour ces formes d'emploi. A minima, le bénéfice d'une autonomie dans l'organisation des temps et pour certains, le goût pour l'entrepreneuriat et l'indépendance, marquent sensiblement le parcours de ces cadres. L'appétence entrepreneuriale des cadres interrogés apparaît en effet relativement marquée. Développer et porter son projet, concrétiser ses aspirations, ses valeurs sont autant de facteurs d'attractivité de ces nouvelles formes d'emploi pour les cadres.

Cependant, cette bascule vers une nouvelle forme d'emploi se matérialise dans un contexte propice. La maturité professionnelle, une expertise et une sécurisation du risque par l'appui de l'entourage proche (parent, conjoint) en sont les principales composantes.

En outre, la majorité des cadres interrogés souligne **la nécessaire adaptation des questions de protection attachées aux différents statuts**. Si le salariat n'est pas ou plus recherché par les cadres, les protections liées à ce statut le sont beaucoup plus.

Enfin, **l'accompagnement de ces cadres entrepreneurs est un enjeu fort** de réussite des projets, des parcours et du vécu des situations d'emploi. Les cadres, pour la plupart, expriment un besoin d'accompagnement à l'information et de personnalisation de cette relation d'accompagnement. ●

MÉTHODOLOGIE

Dans cette étude, les formes d'emploi suivantes ont été examinées.

Statut	Types d'employeurs
Salarié	Groupement d'employeurs
	Entreprise de travail à temps partagé
	Société de portage salarial
	Coopérative d'activité et d'emploi
Indépendant en tant qu'autoentrepreneur/microentrepreneur	Tous types de clients

Les cadres sont définis ici par leur niveau de diplôme (Bac+ 5 ou plus), l'exercice en cours ou antérieur d'un métier ou d'une activité qui s'apparente à une fonction cadre.

Cette étude qualitative a été réalisée auprès d'une trentaine de cadres, expérimentant ou ayant expérimenté ces formes d'emploi au cours des trois dernières années. Ils ont été interrogés par téléphone (entretiens semi-directifs), de juillet à septembre 2017.

Les cadres ont été recrutés de manière à obtenir une diversité de profils du point de vue de leurs caractéristiques socio-démographiques : sexe, âge, fonction exercée, localisation géographique et secteur d'activité.

Quelques résultats issus de l'enquête quantitative « Situation professionnelle et rémunération des cadres » ont été utilisés (enquête en ligne menée auprès de 18 000 cadres).

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



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1070-1

L'étude a été réalisée par la direction données, études et analyses de l'Apec :
Pilotage de l'étude : Véronique Lagandré

Analyse et rédaction : May Cha, Christophe Lenzi, France Lhermitte, Pauline Vallée.

Maquette : Daniel Le Henry.
Directeur données, études et analyses : Pierre Lamblin.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI
DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE
75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H