



–SALARIAT ET AUTRES FORMES D'EMPLOI

Des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté–

MARS 2019

1

Les cadres témoignent d'un attachement relatif à l'égard du salariat :

- > Pour les cadres, le salariat évoque la promesse d'un revenu régulier, et la stabilité financière qu'ils peuvent y trouver est importante pour eux.
- > Pour autant, 57 % des cadres se disent prêts à quitter le salariat pour d'autres formes d'emploi (le plus souvent sous condition).

2

Les formes d'emploi alternatives au salariat classique bénéficient d'une bonne image auprès des cadres :

- > Le micro-entrepreneuriat, le portage salarial, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), les groupements d'employeurs et les entreprises de travail à temps partagé incarnent ces autres formes d'emploi.
- > Celles-ci sont synonymes d'autonomie et de liberté pour les cadres. Mais elles sont aussi associées à une moindre sécurité financière.

3

Dans l'absolu, une majorité de cadres pourraient se projeter dans l'une ou l'autre de ces formes d'emploi :

- > 16 % des cadres seraient prêts à s'engager avec certitude dans une forme d'emploi alternative au salariat dans les trois prochaines années et 40 % le seraient probablement.
- > C'est principalement une rupture de parcours qui pourrait être l'élément déclencheur.
- > Les cadres considèrent aussi pouvoir y recourir en complément de leur activité salariée, trouvant là un moyen de concilier autonomie dans le travail et sécurité de revenus.



- 03 Points clés
- 04 Méthodologie

05 LES AUTRES FORMES D'EMPLOI QUE LE SALARIAT CLASSIQUE SE DÉVELOPPENT

06 L'ATTACHEMENT DES CADRES AU SALARIAT EST RELATIF

- 06 Les cadres recherchent un revenu régulier et à s'accomplir dans leur activité professionnelle
- 07 Le salariat incarne la sécurité financière et l'épanouissement dans un travail en équipe
- 07 Une majorité de cadres pourraient envisager de sortir du salariat sous certaines conditions
- 09 Seule une minorité des cadres a déjà connu une forme alternative au salariat

11 LES AUTRES FORMES D'EMPLOI SONT PEU CONNUES MAIS JUGÉES POSITIVEMENT

- 11 Les cadres ont une connaissance relative des autres formes d'emploi que le salariat
- 14 Les cadres voient les autres formes d'emploi comme une opportunité
- 14 Les cadres ont une image positive des autres formes d'emploi
- 15 L'expérience des autres formes d'emploi alimente une image positive

16 LES CADRES PEUVENT ENVISAGER DE QUITTER LE SALARIAT SOUS CONDITION

- 16 Une majorité de cadres pourraient envisager de recourir à une autre forme d'emploi
- 18 Les cadres sont optimistes quant à cette transition professionnelle possible
- 19 L'orientation vers une forme d'emploi alternative peut s'inscrire en complémentarité du salariat

22 DÉFINITION DES FORMES D'EMPLOI ÉTUDIÉES

L'ATTACHEMENT DES CADRES AU SALARIAT EST RELATIF

Les cadres ont des attentes très fortes quant à leur vie professionnelle. Faire un métier qui a du sens, se sentir utile dans le cadre de son travail, développer ses compétences pour progresser, accomplir correctement ses missions sont des priorités affirmées par les cadres. Plus encore, pouvoir percevoir des revenus réguliers est un point essentiel pour eux, ce que le salariat incarne tout particulièrement. Pourtant, malgré un attachement fort au salariat, 57 % pourraient dans l'absolu envisager d'y renoncer. 17 % l'auraient d'ailleurs déjà fait dans le passé au profit d'une forme d'emploi alternative, essentiellement le micro-entrepreneuriat.

LES FORMES D'EMPLOI ALTERNATIVES AU SALARIAT SONT PEU CONNUES MAIS JUGÉES POSITIVEMENT

Dans leur ensemble, les cadres ont déjà tous entendu parler d'une forme d'emploi autre que le salariat, le micro-entrepreneuriat étant, sans conteste, la plus évocatrice d'entre elles. Très souvent, ils les tiennent comme synonymes de liberté dans le travail. Mais ils les jugent aussi sources d'inconvénients. La problématique du manque de sécurité financière est globalement la plus identifiée. Au-delà de ces points faibles, les formes d'emploi alternatives au salariat jouissent d'une bonne image. Dans 75 % des cas au moins, elles sont jugées positivement.

LES CADRES PEUVENT ENVISAGER DE QUITTER LE SALARIAT SOUS CONDITION

Invités à se projeter dans les trois ans à venir, 56 % des cadres se disent prêts à envisager d'exercer une activité sous une forme autre que le salariat classique. Selon leurs profils socioprofessionnels, l'appétence des cadres pour l'une ou l'autre d'entre elles n'est pas la même. Elle se concentre essentiellement autour de formes d'emploi plus sécurisantes pour les cadres en emploi (notamment le groupement d'employeurs) et sur le micro-entrepreneuriat pour les cadres sans emploi. Mais quelle que soit la forme d'emploi qu'ils peuvent envisager, cette appétence à se projeter dans autre chose que le salariat pose la question de l'adéquation possible entre, d'une part, le besoin d'autonomie et d'exploration de nouveaux horizons professionnels et, d'autre part, les avantages offerts par le salariat. ■

UNE ENQUÊTE QUANTITATIVE

Une enquête en ligne a été lancée en novembre 2018 auprès de 1 050 cadres : des cadres en emploi salariés (950 individus), des cadres sans emploi ayant connu le salariat (100 individus). Les données recueillies ont été redressées en fonction de différents critères pour être au mieux représentatives de la population cadre dans son ensemble (en emploi et sans emploi) : l'âge, le sexe, le lieu de résidence, le niveau de diplôme ainsi que le secteur d'activité dans lequel le cadre en emploi travaille ou a travaillé, et la taille de l'entreprise. Pour ne pas introduire de biais potentiel quant aux réponses obtenues, le nom de l'Apec n'a pas été cité dans le questionnaire. L'administration de l'enquête a été confiée à l'institut CSA.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude vise ainsi à cerner la manière dont chacune de ces formes d'emploi alternatives est perçue par ces cadres actifs, qu'ils soient salariés ou à la recherche d'emploi. Leur opinion est mesurée ici au travers de trois principaux indicateurs :

- > la connaissance qu'ils en ont,
- > l'image qu'ils s'en font,
- > leur capacité à se projeter vers l'une ou l'autre d'entre elles.

Afin d'enrichir l'interprétation de ces données, **cette étude prend également le parti de chercher à comprendre ce que les cadres jugent comme étant important pour eux dans leur travail.** Cette grille de lecture permet en effet de mieux comprendre en quoi chacune des différentes formes de travail, présentées comme alternatives au salariat classique, peut compter d'avantages ou d'inconvénients à leurs yeux.

À noter qu'aucune des formes d'emploi testées n'a été définie en amont de l'enquête, afin de ne pas conditionner les réponses sur les questions de notoriété. En revanche, des mises en situation ont été proposées aux cadres au moment de recueillir leur opinion quant à leur vision des avantages et inconvénients des différentes formes d'emploi. Procéder ainsi était nécessaire pour donner à tous les répondants un même niveau minimal d'informations à leur sujet, et leur permettre de se positionner. ■

–LES AUTRES FORMES D'EMPLOI QUE LE SALARIAT CLASSIQUE SE DÉVELOPPENT–

De nombreux indices montrent une évolution profonde du travail et de l'emploi. Cette évolution est, aujourd'hui, structurelle et conjoncturelle. Des phénomènes massifs apparaissent touchant au fonctionnement des entreprises (télétravail, etc.) et aux tendances émergentes mais susceptibles de durer, comme les reconversions de cadres qui délaissent des postes de haut niveau pour des métiers qu'ils jugent plus en phase avec leurs aspirations individuelles¹. Certains d'entre eux font d'ailleurs le choix d'exercer leur activité différemment, décidant de quitter le salariat et ce qu'il compte de formes d'emploi les plus classiques (le CDI, le CDD, l'Intérim). De tels choix se retrouvant également par ailleurs, chez de jeunes diplômés nouvellement entrés sur le marché du travail².

Si 88 % des actifs en emploi exercent sous une forme salariée (Insee, enquête emploi 2017), la France compte 3,1 millions de travailleurs exerçant sous une forme non salariée. Un tiers d'entre eux seraient micro-entrepreneurs, ce qui correspond à un volume de 1,1 million d'individus selon l'Acoss en 2016 (soit 77 % de plus comparé à 2015). Au-delà du micro-entrepreneuriat, d'autres formes d'emploi alternatives au salariat classique se développent. Il s'agit du portage salarial, des CAE, des groupements d'employeurs, ou des entreprises à temps partagé (voir définitions, page 22).

Les logiques, qui président au fait de sortir du salariat pour prendre un emploi ou développer une activité sous une autre forme que celui-ci, sont bien connues³. Volonté de redevenir acteur de sa vie professionnelle, d'être maître de son temps et de son organisation de travail, en sont des moteurs majeurs, dès lors que ce choix n'est pas strictement contraint. Car dans de nombreuses situations en revanche, celui-ci peut dériver de la difficulté à retrouver sa place dans le salariat. De fait, cette orientation professionnelle peut répondre à la nécessité de se maintenir actif et d'entretenir son employabilité pour des cadres sans emploi. Et dans tous les cas, renoncer au salariat est le fruit d'arbitrages qui dépassent les seules considérations professionnelles.

Les conditions ressenties comme nécessaires pour transformer de tels projets professionnels en réussite sont identifiées. Dans des contextes d'exercice professionnel qui valorisent l'autonomie, le fait de pouvoir compter sur son réseau ou sa capacité à s'en constituer apparaît souvent comme un élément clé pour sa viabilité. Le fait de pouvoir bénéficier du soutien d'un proche, même matériel, également. Ce à quoi, certains cadres indiquent que pouvoir disposer d'informations et de conseils personnalisés avant de s'orienter vers une forme d'emploi alternative pourrait se révéler déterminant. ■

1. Jean-Laurent Cassely, *La révolte des premiers de la classe*, Arkhé éditions, 2017.

2. Apec, *La réorientation professionnelle en début de carrière*, 2015.

3. Apec, *Les nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des cadres*, 2017.

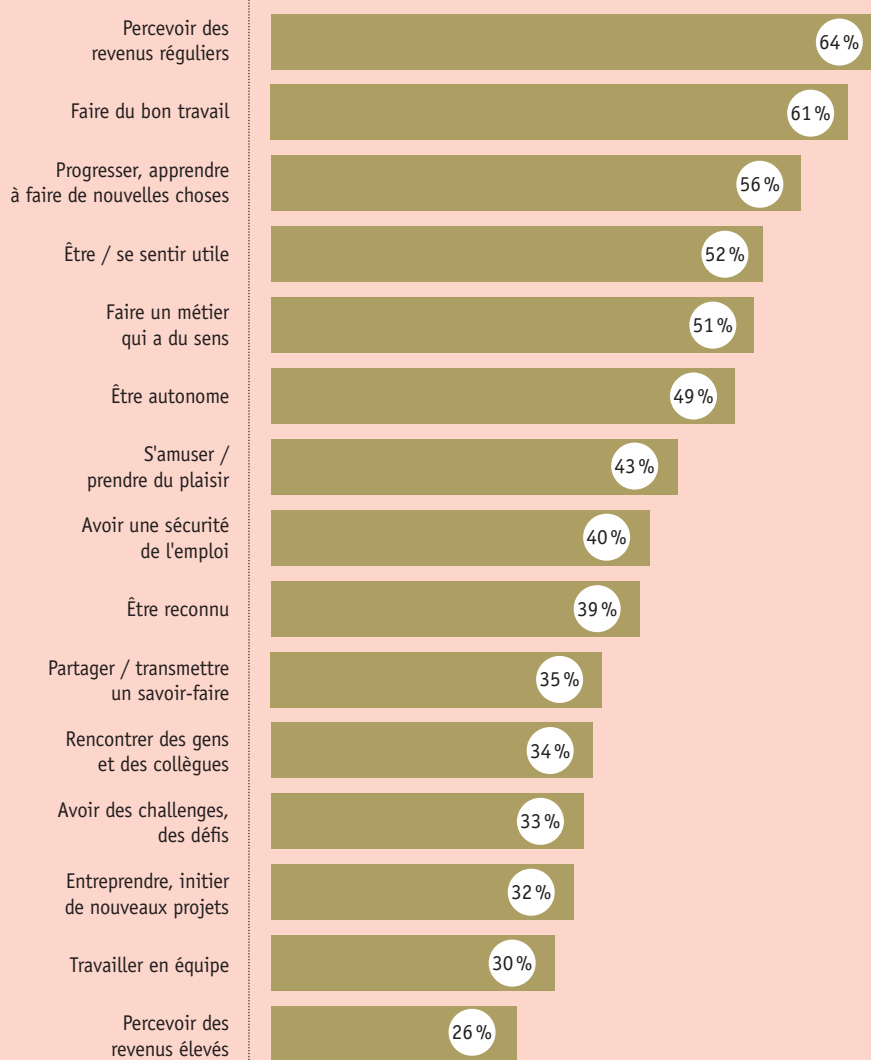
-L'ATTACHEMENT DES CADRES AU SALARIAT EST RELATIF-

LES CADRES RECHERCHENT UN REVENU RÉGULIER ET À S'ACCOMPLIR DANS LEUR ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

1



Part des cadres jugeant très important chacun de ces différents aspects de la vie professionnelle



Source : Apec, 2019

Les cadres ont des attentes très larges vis-à-vis de leur travail. Tous les moteurs de la vie professionnelle abordés dans l'enquête leur apparaissent importants. Certains suscitent toutefois de plus fortes exigences.

Avant tout, l'activité professionnelle doit offrir une stabilité financière. Percevoir des revenus réguliers est jugé « très important » pour 64 % des cadres interrogés ①. La régularité des revenus revêt nettement plus d'importance que le montant de la rémunération lui-même (26 % jugent très important de percevoir des revenus élevés, critère retenant le moins d'attention de la part des cadres). La sécurité de l'emploi est également moins évoquée (40 %) que l'assurance d'un revenu.

Ce besoin de sécurité financière est particulièrement prégnant chez les cadres âgés de 35 à 44 ans (71 %), âge où les familles se constituent, s'agrandissent et évoluent dans leur parcours résidentiel. Les femmes y sont également plus sensibles que les hommes (69 % versus 62 %).

D'autres aspects de la vie professionnelle apparaissent comme fondamentaux. Les cadres veulent faire du bon travail (61 %), se sentir utiles à l'entreprise (52 %) et exercer un métier qui a du sens (51 %). Ils expriment aussi leur volonté de progresser et de continuer à apprendre de nouvelles choses (56 %), et ce quel que soit leur âge mais plus encore au-delà de 55 ans (62 %).

LE SALARIAT INCARNE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE ET L'ÉPANOUISSEMENT DANS UN TRAVAIL EN ÉQUIPE

Être salarié-e évoque, en premier lieu, la sécurité et le confort, sur le plan économique plus particulièrement.

Pourriez-vous nous décrire en quelques mots ce qu'évoque pour vous le fait d'être salarié-e ?

« Être protégé-e des aléas de la vie économique. »

« Être salarié-e permet d'avoir une sécurité et stabilité financières relatives sur une période à venir assez longue. Cela nécessite par contre d'accepter

beaucoup de contraintes telles qu'un revenu faible ou le lien de subordination contractuel. »

« C'est un échange entre mon entreprise et moi. Mon entreprise me permet d'évoluer et de m'épanouir. En retour je dois tout mettre en œuvre pour représenter au mieux ma société. »

« C'est faire partie d'un ensemble et faire bénéficier l'entreprise des compétences de chacun. »

« C'est participer à une aventure collective, avoir une vie sociale, avoir l'impression d'être utile. »

« Participer à une histoire, à la création de valeur ajoutée. »

Un cadre sur cinq mentionne spontanément la sécurité financière que représente un salaire versé chaque mois, permettant de « faire vivre la famille » et de « pouvoir faire des projets ». Le salariat permet d'envisager l'avenir avec sérénité grâce à la protection sociale, la pérennité de l'emploi, et la protection apportée par le code du travail ou les conventions collectives. Cette opportunité est d'autant plus fortement ressentie chez les cadres que ceux-ci ont dans leur très nette majorité un CDI.

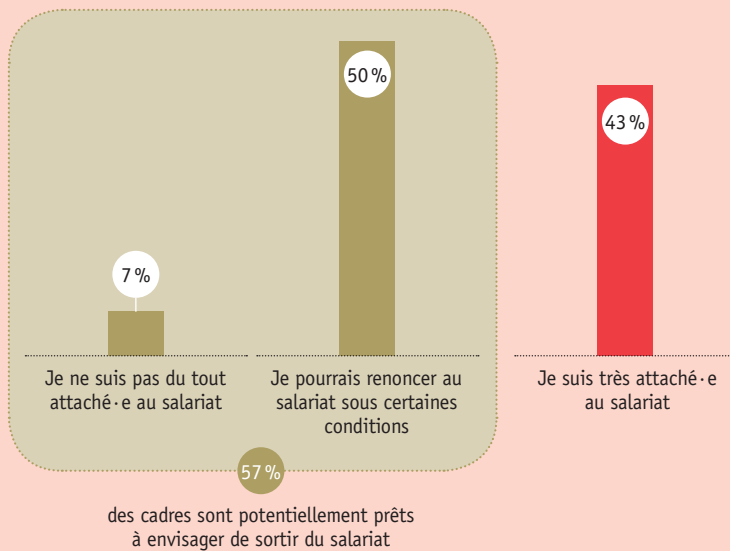
Un cadre sur six voit également dans le salariat l'opportunité de collaborer, avec d'autres salariés, à un projet ou au développement d'une entreprise. Travailler en équipe et être un acteur reconnu de la vie de l'entreprise contribuent à l'épanouissement des cadres.

UNE MAJORITÉ DE CADRES POURRAIENT ENVISAGER DE SORTIR DU SALARIAT SOUS CERTAINES CONDITIONS

Malgré la sécurité apportée par le salariat, les cadres expriment un attachement relatif à celui-ci. Ainsi, 57 % des cadres se déclarent prêts à sortir du salariat dans l'absolu ②. Les cadres sans emploi sont encore davantage prêts à occuper un poste non salarié ③. Sortir du salariat est également une voie plus facile à envisager par les cadres insatisfaits de leur situation professionnelle, ainsi que par les cadres âgés de moins de 40 ans.

2

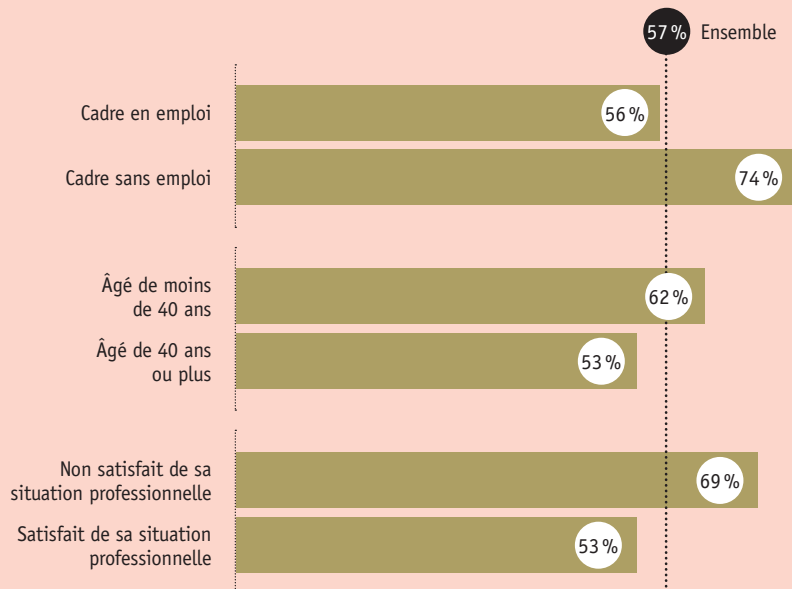
Répartition des cadres selon leur rapport au salariat



Source : Apec, 2019

3

Part des cadres pouvant envisager, dans l'absolu, de sortir du salariat



Source : Apec, 2019

Cependant, la sortie du salariat n'est le plus souvent imaginée que sous condition. Les prérequis permettant d'y songer concrètement sont principalement de deux ordres. Ils concernent d'une part l'existence d'un projet solide et motivant, et d'autre part la garantie de revenus suffisants et réguliers. Ces éléments sont cités spontanément comme des critères déterminants pour pouvoir opérer une transition vers une autre forme d'emploi.

Sous quelle condition pourriez-vous renoncer au salariat ?

« Je suis attaché à un projet et non à une situation. Si demain le projet me permet de le réaliser dans d'autres conditions, je suis favorable. »

« Je pourrais renoncer au salariat pour éventuellement monter un projet avec un associé, ou en fonction de la rencontre d'une idée prometteuse. »

« Il faudrait que je sois certaine d'avoir un savoir-faire recherché et la capacité à rechercher des clients pour vivre de mon métier et gagner plus qu'aujourd'hui. »

« Ce serait la garantie d'une situation stable dans un autre domaine et d'une réintégration possible en cas de difficulté : un entrepreneuriat qui échoue par exemple. »

Pour quelles raisons ne pourriez-vous pas renoncer au salariat ?

« Je n'ai pas l'âme d'un dirigeant et je ne me vois pas être mon propre patron car je n'ai pas les idées et pas assez confiance en moi. Puis être patron implique beaucoup de responsabilités, des capacités de management, etc. »

« Je n'ai pas du tout la vocation à monter une boîte, à me lancer dans le côté très business et commercial. »

« Le salariat correspond à mon caractère, au besoin de défendre un collectif. Je n'ai pas l'âme d'un entrepreneur, mais celle de mettre mes compétences au service d'une entreprise. »

« Le patronariat/entrepreneuriat exige trop de responsabilités : financières, morales. Je souhaite garder un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Et le salariat est un bon compromis. »

Quels que soient les termes employés (« projet solide », « activité qui fonctionne », « sécurité financière », « niveau de revenu régulier »), les cadres sont manifestement en recherche de gages de viabilité de l'activité non salariée sur le long terme, et de « filets de sécurité » personnels (ressources stables du conjoint, épargne, etc.) ou extérieurs : accompagnement dans le projet, accès à des aides financières et à des dispositifs d'aide au retour à l'emploi salarié en cas d'échec, etc.

Dès lors que ces conditions ne sont pas réunies, les cadres ne se disent généralement pas prêts à renoncer au salariat. L'absence de « fibre entrepreneuriale » motive également leur souhait de rester salariés d'une entreprise.

SEULE UNE MINORITÉ DES CADRES A DÉJÀ CONNU UNE FORME ALTERNATIVE AU SALARIAT

17 % des cadres ont déjà expérimenté une forme d'emploi alternative au salariat classique ⁴

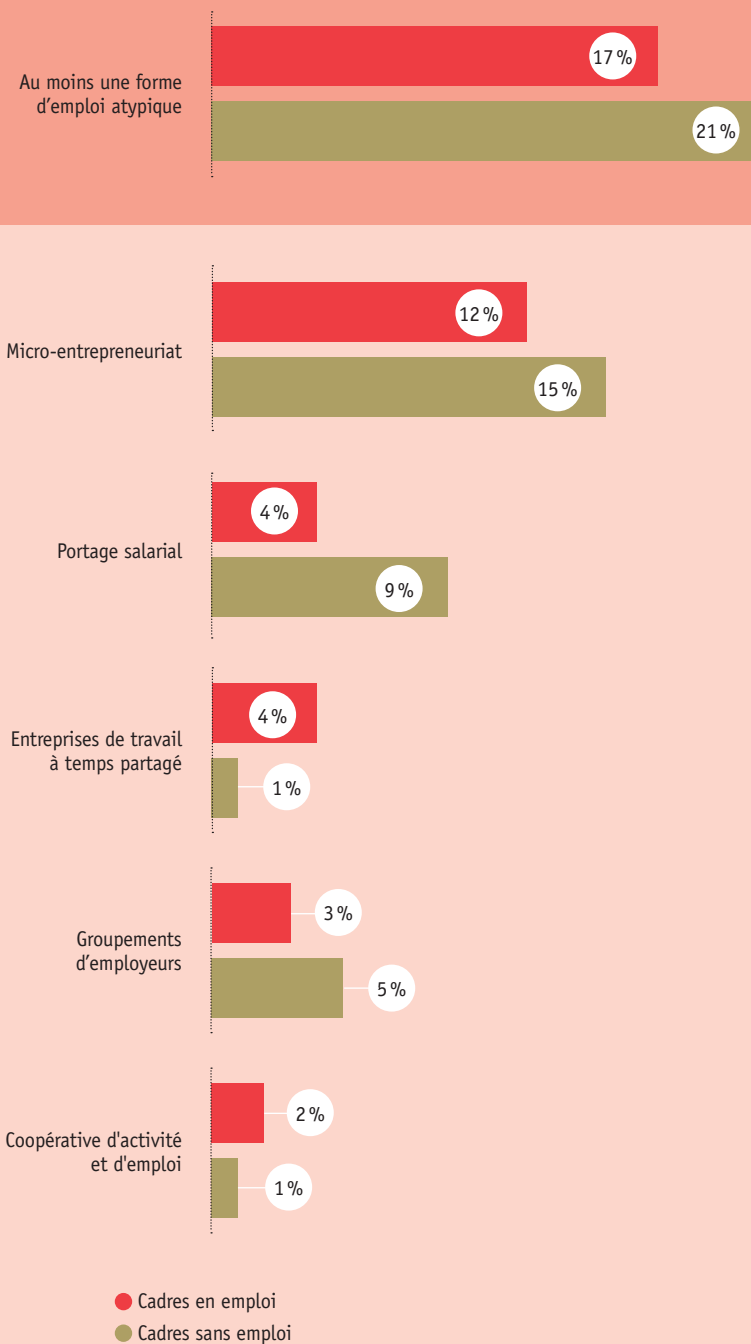
C'est essentiellement le micro-entrepreneuriat qui a déjà été pratiqué par les cadres : 12 % des cadres ont déjà travaillé sous ce régime au cours de leur carrière (13 % des hommes, 10 % des femmes). Les autres formes d'emploi ne concernent qu'une minorité de cadres avec des taux de pratique de l'ordre de 2 à 5 %.

Les cadres sans emploi ont un peu plus souvent déjà fait l'expérience d'une forme d'emploi autre que le salariat, à hauteur de 21 % d'entre eux. En particulier, ils se sont plus fréquemment tournés vers le micro-entrepreneuriat et le portage salarial, pour respectivement 15 et 9 % d'entre eux. Il peut s'agir pour ces derniers de solutions alternatives face à d'éventuelles difficultés pour retrouver un emploi salarié classique.

Aussi, le fait d'avoir déjà expérimenté une forme d'emploi alternative, en tant que cadres ou demandeurs d'emploi, montre qu'il n'y a finalement rien de définitif dans le fait de quitter le salariat classique et qu'un retour vers celui-ci est possible. ■



Part des cadres ayant déjà expérimenté l'une des formes d'emploi suivantes



Source : Apec, 2019

–LES AUTRES FORMES D'EMPLOI SONT PEU CONNUES MAIS JUGÉES POSITIVEMENT–

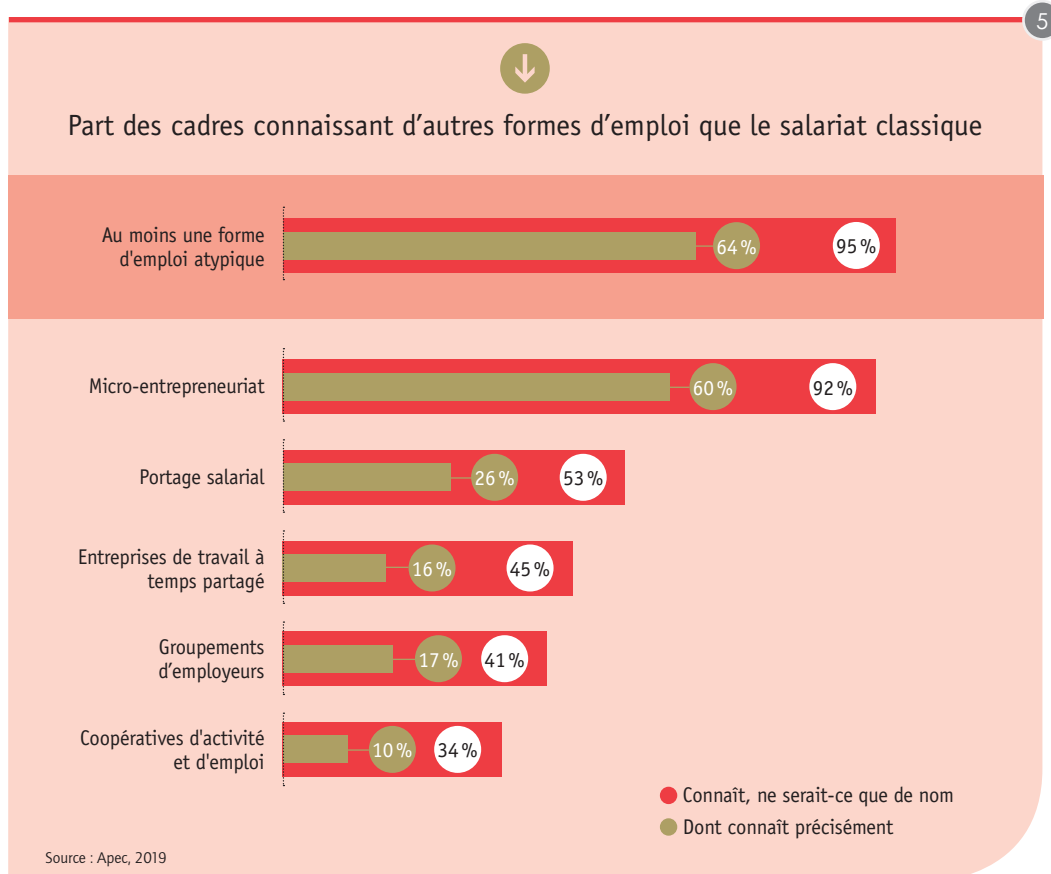
LES CADRES ONT UNE CONNAISSANCE RELATIVE DES AUTRES FORMES D'EMPLOI QUE LE SALARIAT

Dans l'ensemble, les cadres ont déjà quasiment tous entendu parler d'au moins une forme d'emploi autre que le salariat classique, et ce quelle que soit leur situation professionnelle ⁵. En effet, seuls 5 % d'entre eux n'en connaissent aucune, même de nom.

Cette forte notoriété des formes d'emploi alternatives au salariat est toutefois à relativiser. En effet, elle est essentiellement tirée par celle du micro-entrepreneuriat, cette forme d'emploi apparaissant sans conteste comme l'alternative au salariat la plus connue. 92 % des cadres connaissent ce statut ne serait-ce que de

nom, contre 53 % pour le portage salarial qui est la deuxième forme d'emploi alternative la plus connue. Les autres formes d'emploi que sont le travail à temps partagé, les groupements d'employeurs et les CAE sont nettement moins connues encore, puisqu'elles ne tiennent lieu d'évocation que dans 34 à 45 % des cas.

Aussi, les cadres sont en proportion peu nombreux à savoir précisément ce que recouvre chacune de ces formes d'emploi alternatives. Hormis le micro-entrepreneuriat que les cadres identifient à 62 % au-delà du nom, le portage salarial, les groupements d'employeurs, les entreprises à temps partagé et les CAE s'avèrent peu connus sur le fond. Pour autant, les cadres sont 49 % à déclarer avoir une vision précise d'au moins deux formes d'emploi, ce qui est le signe d'une connaissance relative.



95 % des cadres interrogés connaissent au moins une forme d'emploi atypique, ne serait-ce que de nom. 64 % des cadres interrogés connaissent précisément au moins une forme d'emploi atypique.



Perceptions des avantages des formes d'emploi autres que le salariat*

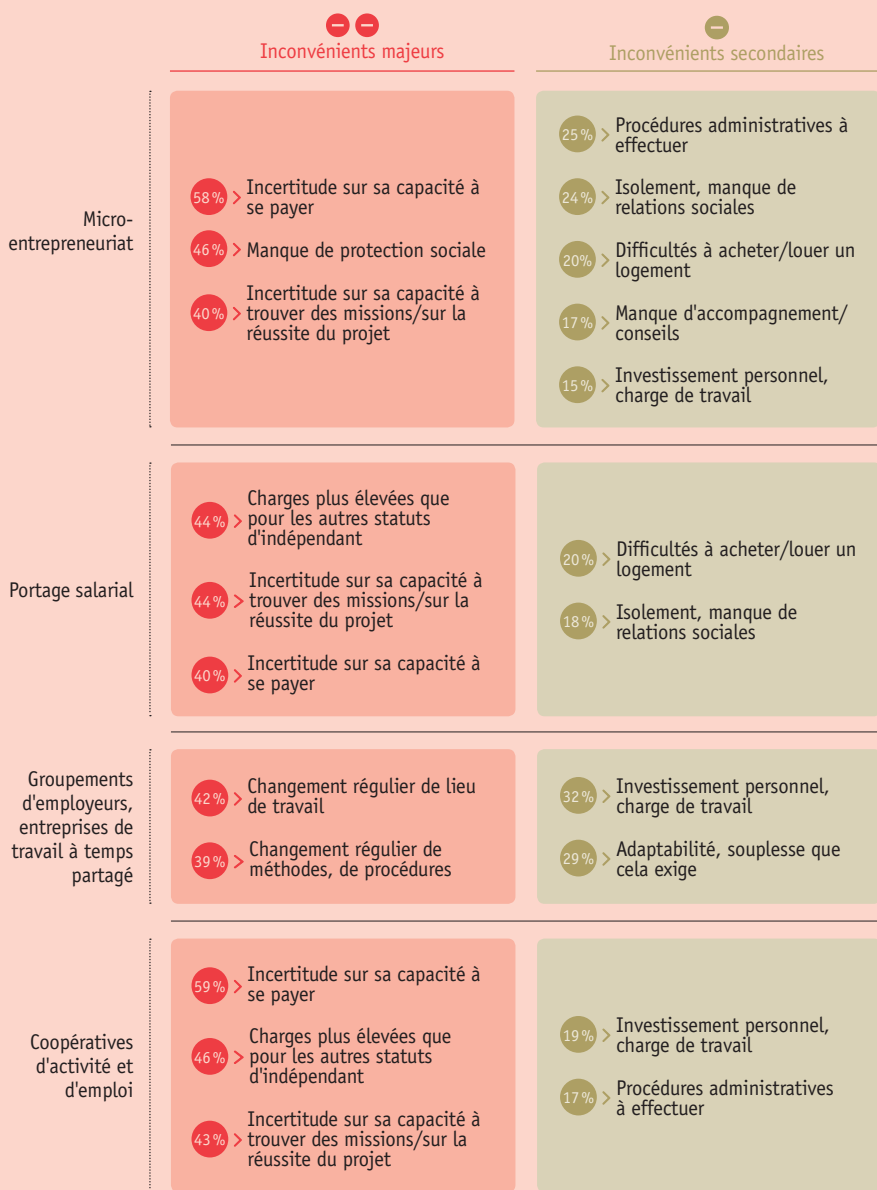
	+ + Avantages majeurs	+ Avantages secondaires
Micro- entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> 34% > Organiser son emploi du temps 	<ul style="list-style-type: none"> 26% > La liberté dans les projets et missions 26% > Bénéficier d'un régime fiscal simplifié 25% > Créer son propre emploi lorsqu'on est sans emploi 23% > Pouvoir travailler de chez soi 22% > Gagner en autonomie 21% > Pas de supérieur hiérarchique 21% > Un travail qui vous plaise davantage
Portage salarial	<ul style="list-style-type: none"> 57% > Déléguer les démarches administratives et les activités de gestion 54% > Bénéficier de la protection sociale 39% > Choisir librement ses missions 34% > Éviter de créer une entreprise/s'enregistrer comme travailleur indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> 26% > Accéder aux grands comptes de la société de portage salarial 21% > Être accompagné dans le développement de son projet professionnel
Groupements d'employeurs, entreprises de travail à temps partagé	<ul style="list-style-type: none"> 49% > Travailler sur des missions et des projets variés 46% > Bénéficier de la protection sociale 40% > Travailler dans des entreprises/organisations différentes 	<ul style="list-style-type: none"> 31% > Développer son réseau de relations 29% > Bénéficier de la sécurité de l'emploi 26% > Expérimenter plusieurs méthodes de travail 24% > Travailler avec des personnes différentes
Coopératives d'activité et d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> 52% > Bénéficier de la protection sociale 52% > Déléguer les démarches administratives et les activités de gestion 48% > Pouvoir tester ou démarrer un projet 37% > Échanger avec d'autres entrepreneurs-salariés 	<ul style="list-style-type: none"> 20% > Bénéficier de la sécurité de l'emploi 19% > Bénéficier d'un accompagnement individuel 18% > Accès à des formations, ateliers proposés par la CAE

Source : Apec, 2019

* Les répondants ont eu la possibilité de cocher au maximum 3 avantages. Les pourcentages indiquent la part des répondants ayant mentionné l'avantage considéré.



Perceptions des inconvénients des formes d'emploi autres que le salariat*



Source : Apec, 2019

* Les répondants ont eu la possibilité de cocher au maximum 3 inconvénients. Les pourcentages indiquent la part des répondants ayant mentionné l'inconvénient considéré.

Les cadres de plus de 45 ans ont une meilleure connaissance des formes alternatives d'emploi que leurs cadets. Ils connaissent davantage chacune d'entre elles, ne serait-ce que de nom. Les cadres sans emploi sont globalement aussi plus sensibilisés que les cadres en poste à ces autres formes d'emploi, peut-être en raison des informations qu'ils reçoivent ou vont chercher en vue de leur réinsertion professionnelle. 74 % d'entre eux connaissent précisément une de ces formes d'emploi, contre 63 % des cadres en emploi.

LES CADRES VOIENT LES AUTRES FORMES D'EMPLOI COMME UNE OPPORTUNITÉ

Travailler sous un autre statut que le salariat classique présente des avantages et des inconvénients. Pour identifier ce que les cadres jugent comme étant des points forts ⁶ et des points faibles ⁷ de chacune des formes d'emploi présentées comme des alternatives au salariat, ceux-ci ont été soumis à différents exemples de ce que pourrait être leur situation s'ils venaient à exercer une activité autrement (voir méthodologie page 4).

Malgré le fait que leurs régimes appellent des fonctionnements différents, les formes d'emploi alternatives au salariat classique suggèrent des consensus en matière de représentations. Ainsi, les cadres semblent particulièrement attirés par la liberté que celles-ci offrent en termes d'organisation du temps de travail et de choix des missions, ainsi que par l'autonomie qu'elles confèrent dans la conduite des projets (décider soi-même à toutes les étapes, ne pas avoir de supérieur hiérarchique). Le micro-entrepreneuriat l'incarne plus particulièrement. Pouvoir organiser son emploi du temps est l'avantage à cette forme d'emploi la plus citée (par 34 % des cadres).

Le pendant de cette liberté et de cette autonomie est une moindre sécurité financière. En effet, les inconvénients majeurs des formes d'emploi alternatives tournent essentiellement autour du risque financier qu'elles représentent. Incertitude sur la capacité à se payer, irrégularité des revenus sont cités comme les principaux points faibles du portage salarial, des CAE, du micro-entrepreneuriat. À ceci s'ajoute, pour ce dernier, l'absence de protection sociale.

S'ils veulent être plus autonomes dans l'accomplissement de leurs missions, les cadres apprécient toutefois de pouvoir se décharger du volet administratif de l'activité. Le portage salarial et les CAE permettent de déléguer la gestion des démarches administratives et des activités de gestion : c'est leur atout majeur. Respectivement 57 et 52 % des cadres l'évoquent. Pour autant, les cadres ne sont pas toujours prêts à payer pour ce service.

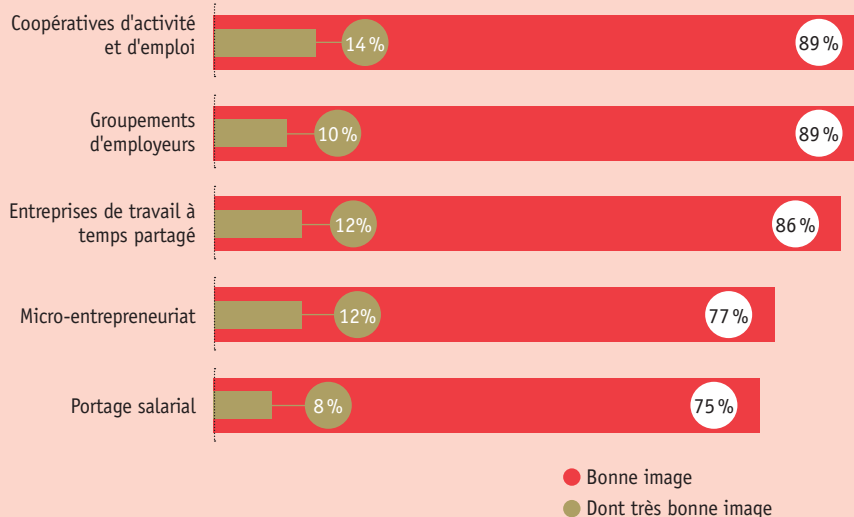
LES CADRES ONT UNE IMAGE POSITIVE DES AUTRES FORMES D'EMPLOI

Au moins les trois quarts des cadres ont une image positive de chacune des formes d'emploi alternatives au salariat étudiées ici. Ils font toutefois preuve d'une certaine modération dans leur jugement. Peu de cadres déclarent en effet en avoir une très bonne image, leur proportion allant de 8 % pour le portage salarial à 14 % pour les CAE ⁸.

Les deux formes d'emploi les mieux repérées que sont le micro-entrepreneuriat et le portage salarial ont une légère moins bonne image que les autres, même si elles restent élevées. En outre, le micro-entrepreneuriat a très bonne presse auprès des cadres de moins de 35 ans (84 %).



Part des cadres ayant une bonne image des formes d'emploi alternatives au salariat, parmi ceux les connaissant, ne serait-ce que de nom



Source : Apec, 2019



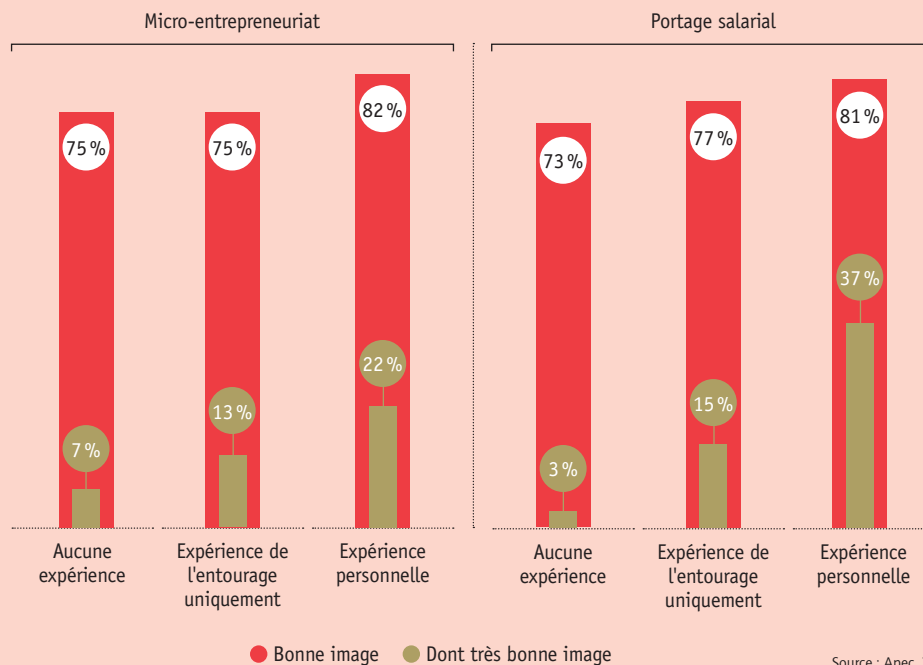
89 % des cadres connaissant les coopératives d'activité et d'emploi en ont une bonne ou très bonne image. 14 % des cadres connaissant les coopératives d'activité et d'emploi en ont une très bonne image.

L'EXPÉRIENCE DES AUTRES FORMES D'EMPLOI ALIMENTE UNE IMAGE POSITIVE

Les cadres ayant expérimenté eux-mêmes les formes alternatives d'emploi en ont une image nettement plus positive que les autres ⁹. Ceci s'explique du fait que les cadres ayant personnellement expérimenté les formes d'emploi alternatives en font générale-

ment un bilan favorable. Par exemple, 82 % des cadres ayant testé le micro-entrepreneuriat en ont une image positive contre 75 % de ceux qui n'ont en aucune expérience. Pour le portage salarial, les taux sont respectivement de 81 et 73 %. Avoir un proche les ayant essayées, sans l'avoir pratiqué soi-même, contribue aussi à valoriser l'image des formes d'emploi alternatives (deux fois plus d'avis très positifs dans le cas du micro-entrepreneuriat et cinq fois plus dans celui du portage salarial). ■

Part des cadres ayant une bonne image du micro-entrepreneuriat et du portage salarial³



Source : Apec, 2019



75 % des cadres connaissant le micro-entrepreneuriat mais n'en ayant aucune expérience en ont une bonne ou très bonne image. 7 % des cadres connaissant le micro-entrepreneuriat mais n'en ayant aucune expérience en ont une très bonne image.

—LES CADRES PEUVENT ENVISAGER DE QUITTER LE SALARIAT SOUS CONDITION—

UNE MAJORITÉ DE CADRES POURRAIENT ENVISAGER DE RECOURIR À UNE AUTRE FORME D'EMPLOI

Les formes alternatives d'emploi suscitent l'intérêt de nombreux cadres. 16 % seraient prêts à s'engager dans cette voie dans les trois prochaines années avec certitude et 40 % le seraient probablement ¹⁰. Au total, ce sont donc 56 % des cadres qui seraient ouverts à une telle éventualité, signe que l'attachement au salariat n'implique pas forcément une opposition à l'expérimentation d'autres formes d'emploi, et ce quelle que soit leur situation professionnelle.

Les cadres de moins de 35 ans sont les plus enclins à envisager d'expérimenter une forme alternative d'emploi, puisque 61 % d'entre eux se disent prêts à essayer dont 20 % avec certitude. Les cadres de plus de 55 ans l'envisagent moins facilement, c'est le cas pour seulement la moitié d'entre eux dont 14 % qui en sont certains.

Logiquement, les cadres sans emploi envisagent encore davantage de recourir à ces formes d'emploi et de façon plus certaine. Cela constitue pour eux une voie possible pour retrouver une activité professionnelle.

4. Ces indicateurs ne sont pas significatifs pour les autres formes alternatives d'emploi en raison du très faible taux d'expérience de chacune d'elles.

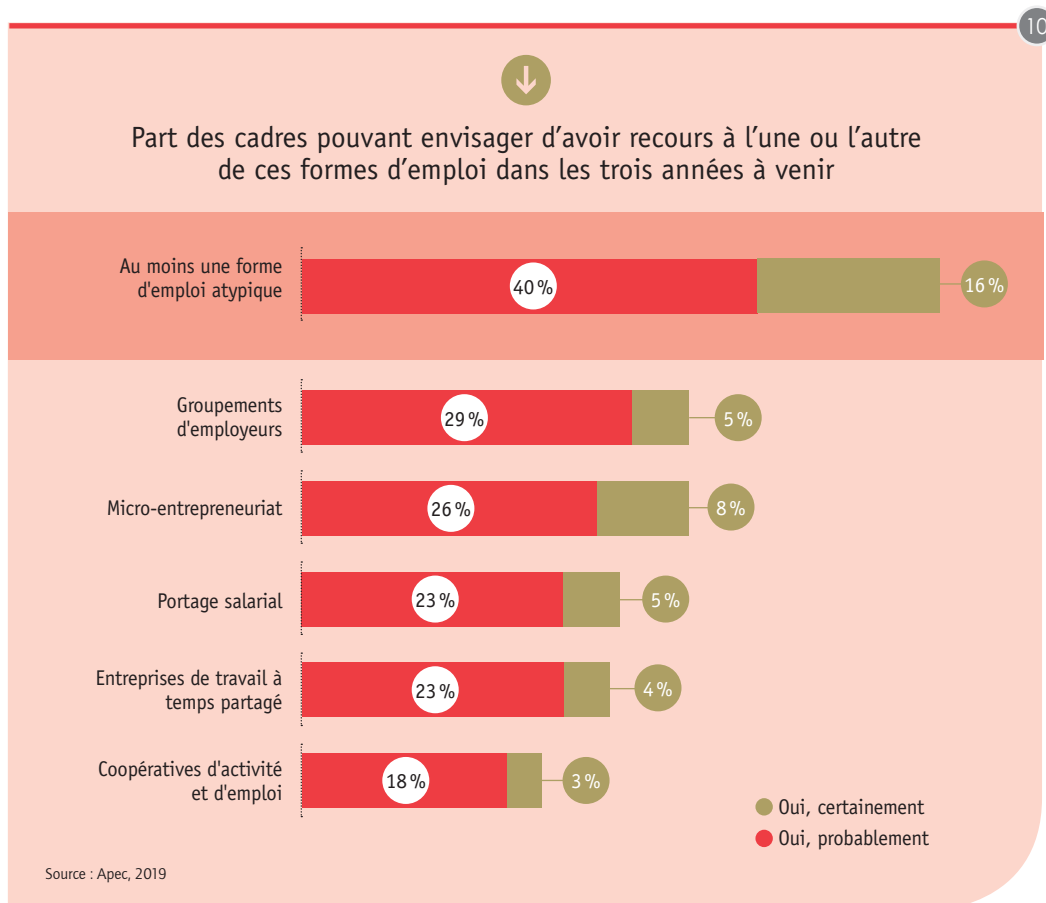
Le micro-entrepreneuriat et le groupement d'employeurs sont ceux qui rencontrent le plus d'adhésion. Mais la capacité à s'y projeter concrètement dans les trois années à venir semble être fortement déterminée par la situation en emploi des cadres interrogés, et parallèlement par les avantages qu'ils peuvent trouver dans le salariat.

Ainsi, les cadres en emploi envisagent plus facilement de s'orienter vers un groupement d'employeurs, en faisant même un choix premier par rapport au micro-entrepreneuriat. Les femmes en poste sont également proportionnellement plus nombreuses que les hommes en emploi à plébisciter ce choix.

En revanche, le micro-entrepreneuriat est la forme d'emploi alternative qui est la plus fréquemment envisagée par les cadres sans emploi, pour 55 % d'entre eux, contre 47 à 48 % pour les groupements d'employeurs, les entreprises de travail en temps partagé et le portage salarial.

Les cadres ayant déjà fait l'expérience d'une forme alternative d'emploi se montrent nettement plus disposés à y avoir nouveau recours. 86 % d'entre eux se projettent facilement en dehors du salariat dans les trois prochaines années. Leur certitude à vouloir le faire est également beaucoup plus affirmée (41 %). En effet, leur projection peut paraître d'autant plus aisée que ces derniers évoquent cette expérience antérieure comme étant positive et qu'ils sont aussi, de fait, plus familiers des procédures à engager.

Les novices représentent néanmoins la majorité des cadres prévoyant de se lancer. Trois quarts des cadres envisageant de recourir à une autre forme d'emploi dans les trois ans à venir n'en ont jamais fait l'expérience à la date de l'enquête. Ils auront besoin de plus d'information et d'accompagnement dans leurs démarches et dans leur projet que les cadres plus agueris.



LES CADRES SONT OPTIMISTES QUANT À CETTE TRANSITION PROFESSIONNELLE POSSIBLE

Qu'ils soient en emploi ou sans emploi, les cadres prêts à expérimenter une forme alternative d'emploi sont plutôt confiants sur le fait d'engager une telle démarche.

Pour autant, cet optimisme peut paraître plus modéré selon la forme d'emploi envisagée 11.

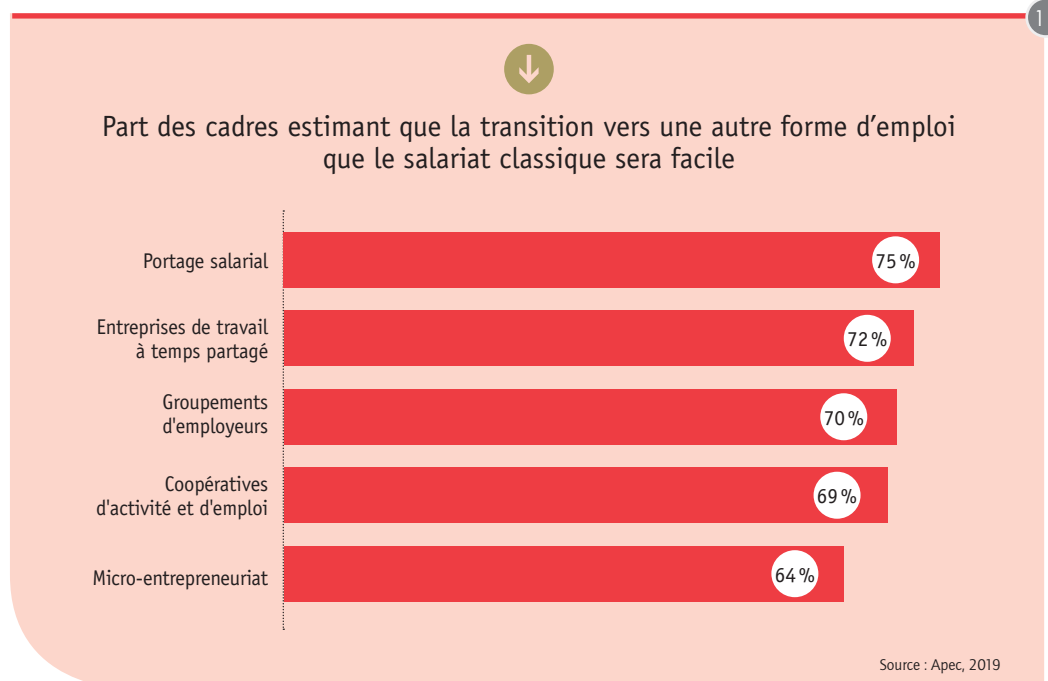
Ainsi, alors que le micro-entrepreneuriat est la forme d'emploi alternative la mieux connue et la plus expérimentée, c'est celle qui suscite le plus de réserves quant à son coût d'entrée. 64 % des cadres qui envisagent d'y avoir recours estiment que la transition vers cette forme d'emploi serait facile, contre 69 à 75 % pour les autres formes d'emploi. L'absence de structure d'encadrement (pour les démarches administratives, comptables...) qui constitue un trait distinctif du micro-entrepreneuriat comparativement aux autres formes d'emploi peut expliquer cette différence d'appréciation. À l'inverse, le portage salarial, qui offre une structure plus rassurante et plus protectrice, est la forme d'emploi vers laquelle la transition est envisagée avec plus de sérénité.

Selon leurs profils, la confiance des cadres vis-à-vis de telles transitions professionnelles est plus ou moins soutenue également.

De manière générale, les femmes ont une vision moins optimiste que leurs homologues masculins. Par exemple, 56 % des femmes pensent que la transition professionnelle vers le micro-entrepreneuriat serait facile, contre 66 % des hommes. L'âge influe aussi sur la façon de percevoir le passage vers une autre forme d'emploi. Alors qu'ils se montrent particulièrement ouverts à l'éventualité de telles transitions, les jeunes cadres sont ceux qui appréhendent le plus certaines formes d'emploi. En particulier, leurs craintes semblent plus prononcées que pour leurs aînés sur le passage vers le micro-entrepreneuriat. Seuls 56 % des cadres de moins de 35 ans pensent que la transition vers cette forme d'emploi serait aisée.

Le fait d'avoir déjà expérimenté ou non une nouvelle forme d'emploi impacte cette perception.

En effet, les cadres ayant déjà connu autre chose que le salariat appréhendent avec moins de résistance cette transition professionnelle. Ils sont respectivement 85 et 87 % parmi les anciens micro-entrepreneurs et les anciens salariés portés à estimer qu'aller de nouveau vers une autre forme d'emploi sera facile. En creux, cela peut signifier que les cadres n'ayant jamais eu ce type d'expérience surestiment les difficultés à s'orienter vers ces autres formes d'emploi.



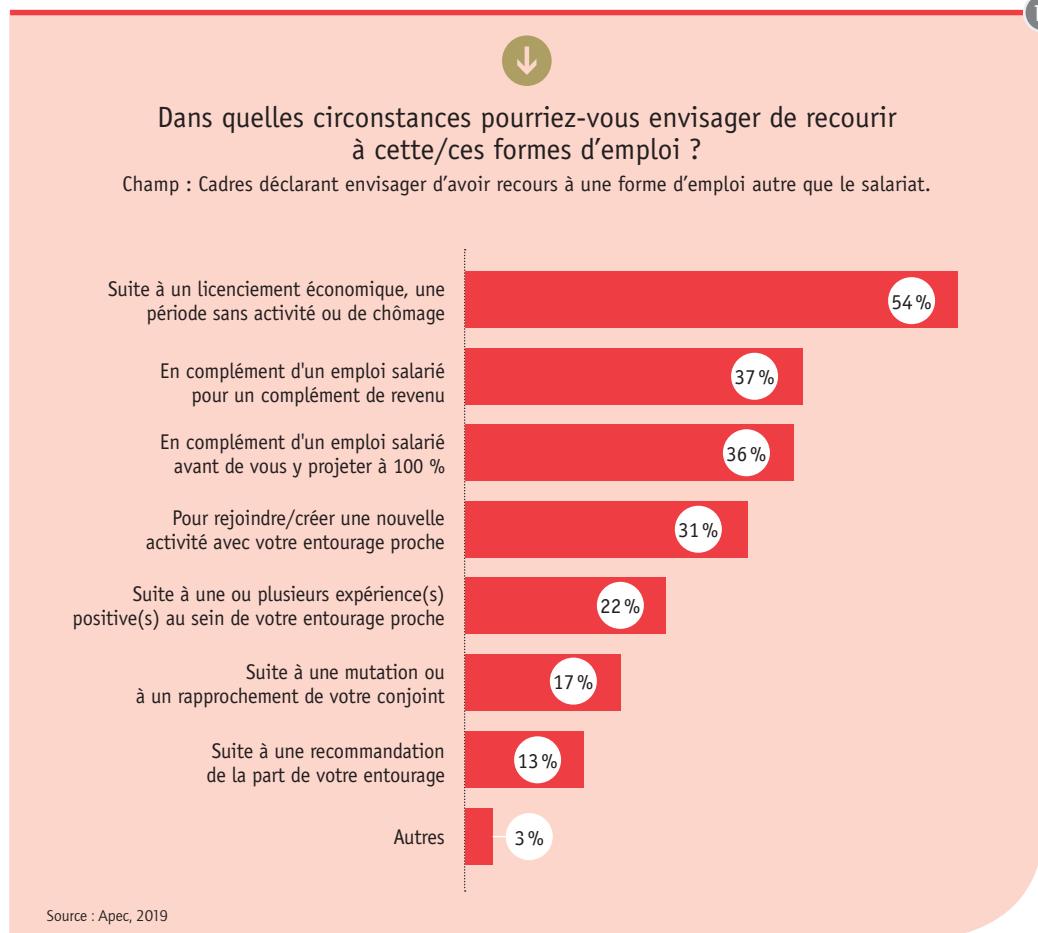
— **L'ORIENTATION VERS UNE FORME D'EMPLOI ALTERNATIVE PEUT S'INSCRIRE EN COMPLEMENTARITÉ DU SALARIAT** —

Plusieurs explications sont avancées par les cadres en emploi prêts à renoncer au salariat classique dans les

trois ans à venir ¹². Ils laissent entrevoir deux logiques distinctes, profondément corrélées à la situation professionnelle des répondants et à leurs attentes vis-à-vis de leur travail :

- > Se replier sur une autre forme d'emploi en cas de rupture de parcours.
- > Renouveler son horizon professionnel tout en limitant la prise de risque en conservant un statut de salarié.

12



Un licenciement économique, une période sans activité ou de chômage constituent la principale raison évoquée par les cadres qui les pousserait à adopter une forme d'emploi autre que le salariat. L'orientation vers une autre forme d'emploi ne serait donc pas un choix de première intention, mais une alternative envisagée face à la difficulté de trouver ou retrouver un emploi stable et pérenne, c'est-à-dire quand le revenu et la sécurité propres au salariat ne sont plus au rendez-vous.

Plus conscients de leurs plus fortes difficultés pour retrouver un emploi salarié en cas de chômage, les cadres en emploi âgés de plus de 45 ans sont aussi ceux qui envisagent le plus un recours aux formes d'emploi alternatives comme un choix contraint (71 % d'entre eux). C'est aussi plus fréquemment le cas des cadres sans emploi, à hauteur de 59 % d'entre eux.

Enfin, les cadres qui accordent une grande importance à la stabilité des revenus ou à la reconnaissance dans leur travail voient plus souvent le détachement du salariat comme le fruit d'une nécessité.

Les formes alternatives d'emploi peuvent aussi répondre à un souhait de renouveler leur horizon professionnel, en recouvrant une liberté et une autonomie qui peuvent parfois manquer dans le salariat classique. Ainsi, les formes alternatives d'emploi peuvent être considérées par les cadres comme une opportunité de se lancer dans de nouveaux projets.

Pour autant, les cadres interrogés ont tendance à privilégier une prise de risque modérée, en envisageant majoritairement le recours à une autre forme d'emploi en complément d'un emploi salarié (de manière temporaire ou à plus long terme). Les cadres restent en effet attachés aux avantages et protections offerts par le salariat classique. Ainsi, 36 % des cadres en emploi envisagent le recours à une forme alternative d'emploi en complément d'un emploi avant de s'y projeter totalement. De même, le recours à une autre forme d'emploi peut aussi répondre à une volonté d'optimisation salariale : 37 % des cadres envisageraient ce passage comme une source de revenus complémentaires à ceux perçus en tant que salarié.

Pour ces cadres, bénéficier d'un environnement sécurisé permettant de tester leur projet constitue un facteur déterminant. Cette combinaison leur permet aussi de bénéficier du confort du salariat tout en se lançant dans un nouveau projet, avec la perspective éventuelle de basculer totalement vers la nouvelle forme d'emploi à plus long terme.

On notera ainsi que les formes alternatives d'emploi sont bien souvent envisagées par les cadres en complé-

mentarité du salariat classique, ce qui leur permet de limiter la prise de risque. Cette hybridation des statuts est une voie privilégiée par les cadres pour concilier leur souhait d'autonomie et de liberté tout en conservant la sécurité et la protection offertes par le salariat.

Ces deux logiques, que sont celles du repli d'une part et de la complémentarité d'autre part, témoignent malgré tout que les cadres ne semblent pas prêts à se détacher totalement des avantages que le salariat peut procurer.

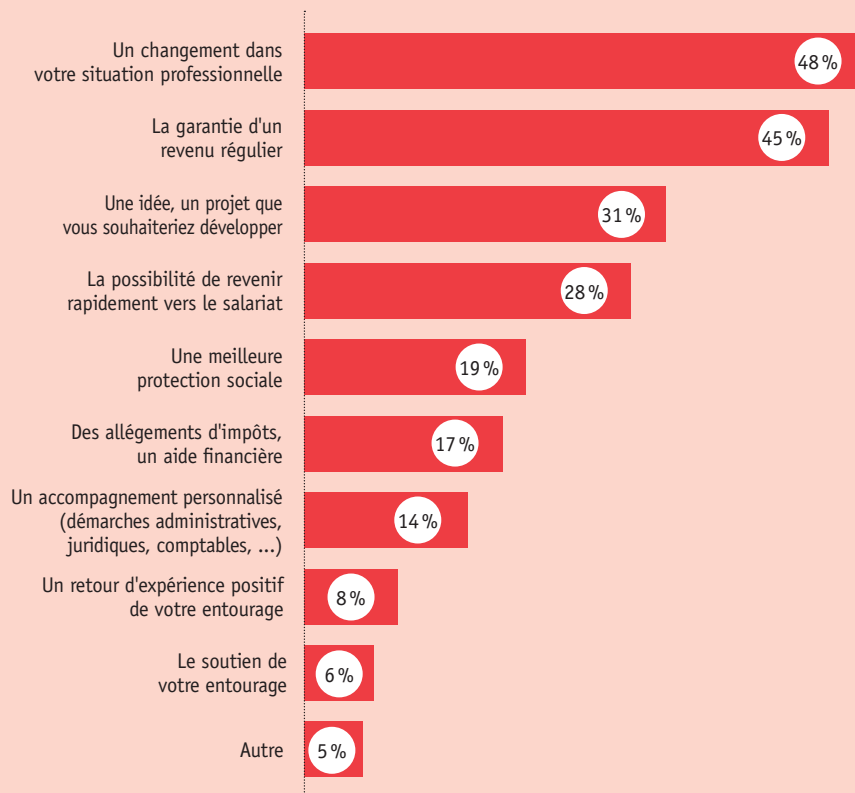
L'opinion de ceux qui ne se disent pas prêts à renoncer au salariat conforte cette analyse. En effet, l'un des éléments premiers qu'ils mettent en avant pour expliquer ce qui, malgré tout, pourrait les inciter à faire le choix d'une forme alternative d'emploi est l'assurance de pouvoir y trouver la même régularité de revenu que dans le salariat classique. Celle-ci est citée par 45 % de ces cadres ¹³. En creux, ceci signifie que la prise de risque financière associée à une telle transition apparaît comme le principal frein dans l'accès à une autre forme d'emploi. La possibilité de revenir facilement au salariat est également attendue par 28 % de ces cadres.

Ainsi, que les cadres soient tentés ou non par des formes alternatives d'emploi, la question se pose bien souvent en termes de complémentarité entre le salariat classique – qui offre de multiples bénéfices auxquels les cadres ne sont pas prêts à renoncer – et les autres formes d'emploi qui peuvent répondre à leur souhait de liberté et d'autonomie. La conjugaison du salariat classique avec d'autres formes d'emploi peut dès lors être une voie privilégiée, de manière temporaire ou à plus long terme, pour réconcilier le besoin de sécurité des cadres avec leurs aspirations à explorer de nouveaux horizons professionnels. ■



Quelles raisons pourraient vous inciter à recourir malgré tout à l'une de ces formes d'emploi ?

Champ : Cadres déclarant ne pas envisager de recourir à une forme d'emploi autre que le salariat.



Source : Apec, 2019

– DÉFINITION DES FORMES D'EMPLOI ÉTUDIÉES –

LE RÉGIME DU MICRO-ENTREPRENEURIAT

Il a été mis en place par la loi de modernisation de l'économie (LME) et est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2009 (appelé régime de l'autoentrepreneur avant décembre 2014). Ce 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. L'entrepreneur bénéficie ainsi du régime microsocial simplifié, du régime microfiscal (acquiescement des cotisations sociales par un prélèvement libératoire calculé sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires encaissé), d'une exonération temporaire de la cotisation foncière des entreprises, d'une exonération ou d'une franchise de TVA du fait de son activité. L'inscription au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers est obligatoire pour les activités artisanales et commerciales, mais pas pour les professions libérales. Depuis la loi de finances 2018, les plafonds de chiffre d'affaires permettant d'inscrire une activité dans le régime du micro-entrepreneuriat ont été rehaussés. Ces seuils sont de 170 000 euros HT pour les activités de commerce et de fourniture de logement et de 70 000 euros HT pour les prestations de services.

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.

LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (CAE)

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

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. Ce dernier 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.

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 en raison de leur taille ou de leurs moyens. 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. ■

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« COMPÉTENCES : MÉTIERS & SOCIÉTÉ »

- *La transformation numérique dans les PME : une démarche peu formalisée et rarement accompagnée*, mars 2019.
- *Référentiel des métiers du transport et de la logistique*, novembre 2018.
- *Usine du futur, bâtiment du futur : quelles évolutions pour les métiers cadres ?*, septembre 2018.
- *Les métiers et compétences recherchés dans le cloud, le big data et la cybersécurité*, juillet 2018.
- *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?*, février 2018.

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

ISBN 978-2-7336-1148-7
MARS 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses (DDEA) avec l'appui de l'institut CSA.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Caroline Legrand, France Lhermitte et Sylvie Tartesse.

Maquette : Ludovic Bouliol

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).