



## Lettre d'information N°63 – Septembre 2018

### Les nouvelles formes de l'emploi des cadres

1

Pour compléter notre précédente lettre de Juillet sur l'avenir du travail à l'horizon 2030, nous proposons aux managers que vous êtes d'éclairer vos réflexions, à un terme plus rapproché, sur les nouvelles formes d'emploi des cadres : ce qui les motive ou pousse les cadres à les adopter... ou pas.

En décembre 2017, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) a réalisé une étude (*note 1*) auprès de cadres ayant expérimenté une nouvelle forme d'emploi (micro-entrepreneuriat, portage salarial, temps partagé...) afin de mettre en lumière les motifs et les conditions d'accès.

#### 1 - De quoi parle-t'on ?

Rédigé en Juillet dernier par Irène MANDLE et Isabella BILETTA, le rapport d'EUROFOUND pour la Commission Européenne (*note 2*) revient sur l'état actuel de ces nouvelles formes d'emploi et leurs effets sur les conditions de travail et le statut des travailleurs concernés.

Cette mise à jour du précédent rapport daté de 2015 conserve sept des formes d'emploi, nouvelles ou qui ont largement progressé depuis le début des années 2000 :

- **les groupements d'employeurs** : un travailleur individuel est employé conjointement par plusieurs entreprises à temps partiel, ce qui le conduit à un quasi CDI à temps-plein. A ce modèle on peut ajouter les coopératives d'indépendants.
- **le poste partagé** : un employeur unique va recourir à plusieurs temps partiels qui se complètent pour occuper un poste à temps plein,
- **le management de transition** : l'embauche non-permanente de managers ou d'experts pour gérer une situation ou un projet précis et balisé dans le temps,
- **le travail occasionnel** : l'employeur n'est pas obligé de fournir du travail au salarié de manière permanente et peut le faire travailler et le payer « à la demande » en tant que salarié en portage salarial, micro-entrepreneur ou consultant indépendant,
- **le travail nomade numérique ATAWAD** : les travailleurs peuvent effectuer leur métier n'importe où et n'importe quand grâce aux réseaux et aux technologies numériques (*note 3*),
- **le travail par bons** : le travailleur est rémunéré via des bons fournis par une organisation autorisée qui s'occupe du paiement des cotisations sociales (ex : chèque emploi-service),
- **le travail par portefeuille** : un travailleur indépendant a un grand nombre de clients pour chacun desquels il effectue de courtes prestations ou missions.

Comme on le voit aisément ci-dessus, la liste de ses nouvelles formes d'emploi sont peu, voire pas du tout, consommatrices de ressources immobilières.



## 2 - Changer de forme d'emploi : une conjonction de facteurs de différents ordres

L'APEC note que le premier motif d'accès ou de motivation des cadres pour changer de forme d'emploi est le souhait de recouvrer une certaine autonomie dans leurs arbitrages professionnels ainsi qu'une meilleure conciliation de leur vie professionnelle avec leur vie privée.

De même, dans un contexte professionnel estimé insatisfaisant, la maturité des compétences professionnelles et la confiance dans leurs expertises-métier sont des facteurs qui vont encourager certains à poursuivre leur carrière sous une nouvelle forme d'emploi.

Enfin, bénéficier d'un environnement sécurisé (conjoint salarié, soutien parental, revenus non salariaux récurrents...) susceptible d'amortir la prise de risque inhérente au choix d'une nouvelle forme d'emploi et permettre le développement de leur projet professionnel souvent doublé d'un projet de vie, constitue un facteur déterminant pour ne pas écrire essentiel.

## 3 - Un détachement du salariat parfois contraint

Pour un tiers des cadres interrogés, l'accès à ces nouvelles formes d'emploi et plus précisément l'entrée en entrepreneuriat, même sous statut salarié, n'est pas un choix de première intention.

Pour certains, l'orientation vers une nouvelle forme d'emploi intervient face aux difficultés rencontrées dans leur recherche d'un nouveau poste salarié ... que leur employeur actuel ne leur propose pas.

Pour d'autres, c'est l'imminence de se voir confier des responsabilités moindres, ou moins motivantes voire du risque proche d'une « mise au placard » éventuelle qui les motivent à sortir de leur poste.

Enfin pour certains, la restructuration de leur service, de leur division, de leur entreprise ou du marché dans lequel ils évoluent a raison de leur poste.

Pour les jeunes actifs, ce n'est pas non plus un premier choix. Mais dans un contexte d'insertion difficile où la signature d'un CDI, voire d'un CDD, est très peu probable en début de vie professionnelle, ces nouvelles formes d'emploi ou le passage par l'une d'elles, s'inscrit dans une logique d'accès ou d'adaptabilité au marché de l'emploi.

## 4 - Les cabinets de recrutement déplorent le manque de mobilité géographique chez les cadres expérimentés.

Selon l'APEC qui rapporte leurs propos : *"hors de Paris ou des grandes métropoles, point de salut !"*

Le constat est fréquent chez les recruteurs ou les DRH : faire bouger un cadre expérimenté n'est pas aisé. Les raisons sont multiples et souvent fermement motivées. La conséquence pour les entreprises est très concrète : il est difficile de pourvoir certains postes de cadres, notamment les experts et les dirigeants, dans des régions jugées, a priori, moins attractives que d'autres.

L'APEC le rappelait en 2016 dans son approche territoriale sur les métiers en tension chez les cadres (note 4). D'après les témoignages des cabinets recueillis par l'Association, la difficulté de recrutement



liée à la localisation géographique est particulièrement prégnante dans le secteur industriel et l'est moins dans les services.

Par exemple, c'est le cas rapporté d'une société industrielle qui veut recruter pour son siège en Haute-Loire un cadre avec certains types de responsabilité spécifiques. Il s'avère difficile pour elle de faire bouger des cadres de la capitale ou des grandes métropoles, que ceux-ci soient déjà employés par elle ou en phase de recrutement.

## 5 - Pourtant, n'y a-t'il pas un mouvement « quitter Paris » ?

L'enquête exclusive de l'EXPRESS parue ce mois-ci (*note 5*) sur les 50 plus grandes agglomérations françaises (hors Paris, naturellement) consacre des villes à taille humaine pour de nombreux franciliens qui veulent quitter l'Île-de-France en général et Paris en particulier.

D'après cette enquête, la France des villes penche à l'ouest et au centre. Depuis la création du palmarès annuel de l'Express en 2011, la tendance se renforce. Que dans son classement 2018 pour la qualité de vie, une ville de l'ouest l'emporte ne surprendra donc personne. Mais là où l'on attendait Nantes, Rennes ou Bordeaux, ce sont Angers, Poitiers, Brest et Limoges qui font la course en tête !

L'environnement de travail joue ainsi sur l'attractivité. Même si certaines régions offrent une meilleure qualité de vie qu'en Île-de-France, les cadres hésitent à franchir le pas et à s'enraciner ailleurs.

Pour eux mais aussi pour leur conjoint et, quand ils en ont et qu'ils sont en âge scolaire, pour leurs enfants. « *Il est difficile de recruter dès qu'on est dans des zones géographiques excentrées des métropoles et des grandes villes (≈ 150.000 habitants)* » raconte un cabinet de recrutement.

« *Par exemple, dans la région Midi-Pyrénées (la métropole toulousaine exceptée) où pour des villes comme Rodez, Brive ou St-Gaudens, et quel que soit le poste, on va rencontrer des difficultés par rapport à l'attractivité de la ville et de sa région. Cela pose trop de problèmes pour les possibilités d'embauche du conjoint.* »

## 6 - Les cadres affichent peu de mobilité d'une région à l'autre

Pour ceux qui n'y travaillent pas ou ceux qui ont choisi de quitter Paris, les cadres avec le plus d'expérience que sont les experts, et dont les employeurs ont le plus besoin, sont en fait peu mobiles d'une région à l'autre. Selon l'APEC les raisons sont multiples : « *Les incertitudes liées au contexte économique, la faible attractivité de la zone d'emploi mais aussi d'autres facteurs propres à l'entreprise comme l'absence d'aides au déménagement, une rémunération insuffisante, des conditions d'emploi du conjoint peu attractives ou absentes, l'école des enfants, etc. expliquent cette frilosité* ».

La difficulté à vendre un bien immobilier fait aussi partie des raisons avancées par les cabinets de recrutement lorsqu'ils sont confrontés au manque de mobilité des cadres.

## 7 - Des salaires pas toujours à la hauteur des responsabilités



Autre point de blocage et non des moindres, les niveaux de salaires proposés aux cadres venant de la région parisienne ne sont pas toujours à la hauteur de leurs prétentions. Ils sont en moyenne de 20 % inférieurs même si les charges (logement et transport) sont souvent moins lourdes qu'en région parisienne.

## 8 - Les temps de trajets jouent sur l'attractivité des postes

Les temps de trajets sont aussi un élément qui compte dans l'attractivité des postes de cadres à responsabilité, en Île-de-France comme en région. « *En région parisienne, les profils ne sont mobiles qu'à seulement 1 ou 2 heures de leur domicile et ne veulent pas déménager* » indique un autre cabinet de recrutement sollicité pour des postes de cadres dans la distribution.

Dans les métropoles régionales, le temps acceptable est souvent inférieur à 1 heure et encore plus faible dans les villes de moins de 150.000 habitants.

## 9 – Comment accompagner ces changements et ses mouvements ?

Si comme nous et certains de nos Clients, le manager spécialiste de l'immobilier que vous êtes s'interroge sur les impacts de toutes ces évolutions sur les ressources immobilières, nous pouvons dégager quelques grandes lignes d'idées pour chaque cas de figure suivant :

### **a/ Pour recruter ou garder vos cadres qui doivent, ou veulent, résider en Île-de-France :**

- cherchez à rendre leur temps au travail le plus agréable possible en nommant un Chief Happiness Officer (CHO) (note 6),
- cherchez à alléger certaines contraintes qui pèsent sur eux en dehors de leur job en mettant à leur disposition un service de conciergerie (note 7),
- privilégiez le co-voiturage ou le vélo pour ceux qui ne peuvent pas, ou ne veulent pas, venir travailler en transport en commun,
- pour ceux qui viennent en transport en commun, proposez d'organiser des groupes (intra-service, inter-services ou inter-entreprises) pour que les gens ne se déplacent pas seuls (surtout les femmes tôt le matin ou tard le soir),
- valorisez le temps de la pause déjeuner en proposant des formules, internes ou externes, attractives tant en coût qu'en qualité et diversité,
- etc ..

### **b/ Pour recruter ou garder vos cadres qui doivent, ou veulent, quitter l'Île-de-France :**

- accompagnez-les dans leur nouvel environnement avec l'aide de la nouvelle collectivité où ils vont résider et de l'AVF (note 8),
- verser une prime de déménagement ou mieux, organisez-le et faites-le prendre en charge par l'entreprise (note 9),



- cherchez un job, ou au moins une occupation, selon les désirs et compétences de leur conjoint(e),
- cherchez à alléger certaines contraintes qui pèsent sur eux en dehors de leur job en mettant à leur disposition un service de conciergerie (note 7),
- faites (faire) une enquête sur place pour donner des éléments tangibles sur le coût de la vie dans la ville concernée en indiquant que la salaire versé (peut être moindre pour les franciliens) ne dégradera pas leur qualité de vie, voire l'améliorera,
- si l'utilisation d'une voiture est indispensable (beaucoup de franciliens n'en ont pas), accompagnez cet achat ou son amortissement, faites profiter des offres en location longue durée que votre entreprise a souscrit ou, si le poste le justifie, attribuez un véhicule de fonction,
- si ils ne veulent pas, ou ne peuvent pas, rester propriétaire de leur logement actuel, aidez-les à le vendre ou à le louer,
- etc ..

***c/ Pour recruter ou garder vos cadres qui doivent, ou veulent, changer de région (hors Île-de-France) :***

Mêmes dispositions que ci-dessus en y ajoutant une « période test » où le cadre est muté temporairement, tous frais payés, pour goûter aux avantages et inconvénients de sa nouvelle affectation.

***d/ Pour accompagner vos cadres qui doivent, ou veulent, quitter votre entreprise ou organisation :***

C'est sans doute le cas de figure le plus compliqué au vu de la très grande diversité des situations rencontrées. Au vu des solutions multiples, que cela ne vous interdise pas d'être inventif (note 10).

Si vous pensez que ces quelques « idées-force » sont applicables aux diverses situations que rencontre(ra) sans doute votre entreprise ou votre organisation, votre Direction Générale reconnaîtra aisément que votre Direction de l'Immobilier et des moyens généraux participe de manière pro-active et efficace à sa politique de recrutement, de gestion des ressources humaines et à son image.

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisme, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Gérant & Consultant Senior

[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Mob : 06.7777.1883



- Note 1 : [https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etudes\\_apec/Nouvelles%20formes%20d'emploi%20-%20enjeux%20et%20vécu%20des%20cadres%20-%20synthèse.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Nouvelles%20formes%20d'emploi%20-%20enjeux%20et%20vécu%20des%20cadres%20-%20synthèse.pdf)
- Note 2 : <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/overview-of-new-forms-of-employment-2018-update>
- Note 3 : [https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info47\\_mars\\_2017.pdf](https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info47_mars_2017.pdf)
- Note 4 : [https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etudes\\_apec/Les%20métiers%20cadres%20en%20tension%20-%20une%20approche%20territoriale.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Les%20métiers%20cadres%20en%20tension%20-%20une%20approche%20territoriale.pdf)
- Note 5 : [https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/quitter-paris-changer-de-region\\_1285251.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/quitter-paris-changer-de-region_1285251.html)
- Note 6 : [https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info53\\_oct\\_%202017.pdf](https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info53_oct_%202017.pdf)
- Note 7 : <http://www.conciergerie-entreprise.fr/>
- Note 8 : <http://www.avf.asso.fr/fr/>
- Note 9 : <https://www.juritravail.com/Actualite/mutation-salaries/ld/240031>
- Note 10 : [https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info55\\_dec\\_2017.pdf](https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/info55_dec_2017.pdf) & [https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/lettre\\_info41\\_sept2016.pdf](https://www.dcr-consultants.fr/telechargement/lettre_info41_sept2016.pdf)