

# Cadres

Nouveaux  
emplois,  
Nouveaux  
droits ?

*Témoignages*  
Emmanuel Antoine, Alexandre des Isnards  
et Jean-Pierre Gendraux

*Une offre juridique pléthorique*  
Jean-Yves Kerbourc'h

*Une autonomie accrue*  
Roland Bréchet

*Tensions entre individuel et collectif*  
Bénédicte Zimmermann

*Des auto-entrepreneurs dans l'administration*  
Sarah Abdelnour

*Sécuriser tous les parcours professionnels*  
Ivan Béraud et Christian Janin

*Le risque de la flexibilité*  
Bernard Gomel



À la marge du salariat traditionnel, les cadres ont le choix entre de nombreuses formes d'emploi. Elles permettent à certains de préparer une activité indépendante, et elles offrent à d'autres la possibilité d'une transition entre deux emplois plus classiques.

Ces formes d'emploi offrent de réelles opportunités aux professionnels suffisamment bien armés et formés pour être capables de négocier hors d'un cadre législatif traditionnel. Travailler comme salarié porté, pour un groupement d'employeurs ou dans une entreprise de travail à temps partagé, c'est avoir l'opportunité de gérer son temps plus sagement, et plus largement de choisir son mode de vie. Ces formes d'emploi atypiques peuvent offrir un tremplin aux professionnels qui ne veulent pas quitter le salariat, mais qui ne veulent plus du lien traditionnel de subordination entre un salarié et son employeur. Elles peuvent aider à résoudre ce qui semblait inconciliable : rester dans le salariat tout en étant autonome ; elles permettent de faire disparaître une tension presque inhérente à nos sociétés : articuler le besoin de collectif avec le désir de rester un individu autonome.

Parfois mal connues, et pour certaines d'elles encore marginales, ces formes d'emploi atypiques offrent des solutions à des entreprises qui ne peuvent pas embaucher à temps plein, comme par exemple dans le cas des groupements d'employeurs. Plus utilisées, elles pourraient constituer de vraies solutions pour des territoires en crise qui ne parviennent pas à offrir en nombre suffisant des emplois plus traditionnels et à temps complet aux salariés. Elles donneraient les moyens de réaliser une vraie sécurisation des parcours professionnels dans l'ancrage des territoires.

Pourtant, tout n'est pas rose, loin de là, et le cas des auto-entrepreneurs est un bon révélateur. L'auto-entreprenariat concerne beaucoup de monde, plus de 700 000 personnes, mais représente rarement une solution économique viable. Pire que cela, il peut être utilisé par des employeurs peu scrupuleux pour ne plus payer de charges sociales. L'auto-entrepreneur fait alors le même travail qu'un salarié, il

est même parfois utilisé pour le remplacer, mais il ne bénéficie plus d'aucune protection sociale. Et cette situation fâcheuse existe là où on ne voudrait surtout pas la voir, dans la fonction publique, touchée par les restrictions budgétaires, comme nous le montre l'article de Sarah Abdelnour.

Et c'est bien là le plus grand risque inhérent à ces nouvelles formes d'emploi : si elles sont mal encadrées par la loi, les salariés auront beaucoup à y perdre en les investissant et les emplois précaires gagneront encore du terrain. La CFDT le sait, et elle avance avec précaution, en choisissant une ligne pragmatique qu'elle s'est fixée depuis l'origine sur la question. Si elle n'est pas hostile *a priori* à ces nouvelles formes d'emploi, préférant de loin un contrat atypique à un salarié isolé, elle négocie pour que tous les salariés obtiennent les mêmes droits et condamne l'auto-entreprenariat comme forme de salariat déguisé.

L'examen de ces formes atypiques d'emploi est en réalité une bonne entrée pour regarder les lignes de tension qui marquent le marché de l'emploi. C'est un bon révélateur des inégalités entre des professionnels diplômés et suffisamment armés pour maîtriser la trajectoire professionnelle de leur choix, et les autres, pour lesquels les transformations du marché de l'emploi représentent autant de risques d'une dégradation de leur situation. Autant de difficultés qui peuvent aussi guetter les cadres.

**Caroline Werkoff**

Entretien avec Emmanuel Antoine, Alexandre des Isnards et Jean-Pierre Gendraux. **Vivre l'emploi autrement. Témoignages de salariés portés et d'un auto-entrepreneur**, 7

Qui sont ces salariés qui quittent un emploi salarié classique pour se tourner vers des formes d'emploi atypiques ? Trois témoins racontent le parcours qui les a conduits, pour deux d'entre eux à devenir des salariés portés, et pour le troisième à devenir auto-entrepreneur. Multiples, ces expériences apparaissent comme autant de solutions dans des trajectoires professionnelles confrontées au chômage ou marquées par un plus grand besoin d'autonomie. Dans cet entretien croisé, ces cadres font également le tour des points forts et faibles de ces formes atypiques d'emploi.

Focus. **Les formes atypiques d'emploi. Une présentation**, 15

Jean-Yves Kerbourc'h. **Une offre juridique pléthorique. Petit guide des relations intermédiées**, 19

Une relation de travail est intermédiée lorsqu'un tiers s'entremet dans les rapports qui unissent un travailleur et son donneur d'ordre. Selon ses besoins professionnels, le cadre peut chercher soit un employeur de référence, soit un employeur de circonstance, et peut bénéficier dans les deux cas d'une large offre juridique. Ces structures intermédiaires (groupements d'employeurs, entreprises de travail à temps partagé, coopératives d'activité et d'emploi, portage salarial...) qui mettent en relation un travailleur et son donneur d'ordre peuvent être des tremplins qui favorisent de nouveaux départs professionnels. Mais si elles sont utilisées comme antichambre du chômage des cadres, le juge et le législateur n'hésiteront pas à en durcir les conditions de recours.

Focus. **Syndiquer des cadres atypiques. Une préoccupation ancienne, 27**

Entretien avec Roland Bréchet. **Encourager l'autonomie des salariés. Le point de vue d'un dirigeant d'une entreprise de portage salarial, 31**

Cet article et les deux suivants cherchent à comprendre les spécificités de ces emplois atypiques, en examinant successivement et sous des angles différents trois de ces formes d'emploi (portage salarial, groupements d'employeurs, auto-entrepreneuriat).

Il y a d'abord la question de l'autonomie. Le portage salarial peut aider les salariés à acquérir une véritable autonomie dans leur travail et à transformer le lien de subordination classique entre le salarié et l'employeur en une coopération volontaire. Mais le portage salarial ne peut pas fonctionner comme une bouée de secours. Il s'adresse à des cadres bien armés, en capacité de construire leur propre activité économique.

Bénédicte Zimmermann. **Le travail à temps partagé. Un révélateur des transformations des rapports entre l'individuel et le collectif, 35**

Si le travail à temps partagé auprès d'un groupement d'employeurs offre pour de nombreux salariés, en particulier cadres, davantage de liberté et de sécurité qu'un emploi classique, la démultiplication des liens qu'induit le passage par un tiers-employeur est aussi synonyme de vide collectif. En l'absence de dispositifs collectifs, ce sont les salariés les mieux dotés en compétences sociales et relationnelles qui tirent le plus grand profit de cette forme de salariat. Plus globalement, un examen précis des groupements d'employeurs permet de mieux comprendre les tensions et les ambivalences qu'introduit la flexibilité dans la relation salariale en général.

Sarah Abdelnour. **Administration publique recrute auto-entrepreneurs. Des faux indépendants en contexte de RGPP, 45**

Créé dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie d'août 2008, le régime de l'auto-entrepreneuriat est censé constituer un moyen pour tous de « travailler plus pour gagner plus », par le biais d'une petite activité indépendante, menée à titre principal ou secondaire. Si le

régime doit permettre en théorie le cumul des revenus et des statuts, et la création de son propre emploi pour les chômeurs, il semble pourtant que dans certains cas, il remplace le revenu principal et fragilise le statut d'emploi. C'est le cas des auto-entrepreneurs qui sont en réalité des salariés déguisés, anciens salariés de l'entreprise ou nouveaux recrutés, qui exercent désormais leur activité sous le régime de l'auto-entrepreneur. Et si cette utilisation frauduleuse du régime a cours dans les entreprises privées, elle semble également faire florès du côté des employeurs publics à la recherche de solutions innovantes pour contourner les réductions de postes et réduire leurs coûts de main-d'œuvre.

Entretien avec Ivan Béraud et Christian Janin. **Des formes d'emploi à encadrer. Pour une sécurisation de tous les parcours professionnels**, 53

L'article qui précède montre les dérives inquiétantes qui peuvent guetter certaines formes atypiques d'emploi. La CFDT et la fédération Culture, Conseil, Communication (F3C) ne sont pas opposées *a priori* aux formes atypiques d'emploi si elles permettent de concourir à la sécurisation des parcours professionnels. La CFDT admet depuis longtemps que le marché du travail ne peut plus se traiter par un seul CDI et cherche donc à négocier le maximum de garanties collectives pour ces salariés spécifiques. Au-delà de cet usage « sécurisation des parcours professionnels », ces formes d'emploi doivent être limitées, car elles participeraient à la dégradation du marché de l'emploi en plaçant les personnes concernées dans des situations de dépendance économique vis-à-vis d'employeurs ou d'intermédiaires qui loueraient leurs services à des entreprises.

Bernard Gomel. **Le risque de la flexibilité. Une tendance de fond du marché de l'emploi ?**, 61

Etudier les formes atypiques d'emploi, c'est finalement s'intéresser aussi au risque de la flexibilité. Pour Bernard Gomel, le marché de l'emploi en général est confronté à un risque d'individualisation de la relation d'emploi. Et même si les tentatives directes pour flexibiliser le CDI se sont soldées par des échecs (CNE, CPE), les nouvelles modalités de rupture de la relation de travail tendent à supprimer, à alléger ou à contourner la protection des travailleurs et plus généralement à transférer les risques de l'employeur vers le professionnel concerné. C'est

peut-être en demandant des contreparties à l'employeur, notamment en termes de formation durant le temps de l'emploi, qu'une telle tendance pourrait être contrecarrée.

Journal, 69

Ridha Tlili. **Les élections du 23 octobre 2011 en Tunisie. Une première lecture**, 71

Laurent Mahieu. **Volontariat et bénévolat. Quand le travail emploie d'autres formes**, 74

Martine Flacher. **Fonction publique : des cadres comme les autres ? Compte rendu du séminaire de l'observatoire des Cadres du 16 septembre 2011**, 80

Notes de lecture, 85

**Vivre l'emploi autrement**  
Témoignages de salariés portés et d'un auto-entrepreneur

**Les expériences de salariés portés ou d'auto-entrepreneurs sont multiples. Elles émanent de démarches individuelles et sont à l'image de ces formes d'emploi, encore mal stabilisées, à la marge du salariat.**

**Dans cet entretien croisé, des témoins racontent le parcours qui les a conduits à quitter le salariat classique. Ils font aussi le tour des points forts et faibles de ces formes atypiques d'emploi.**

**Emmanuel Antoine est salarié porté dans une coopérative d'activité et d'emploi, Coopaname.**

**Alexandre des Isnards est auteur, consultant RH, professeur en management en Master GRH à Sciences Po Paris, et formateur indépendant. Jean-Pierre Gendraux est salarié porté dans une petite entreprise de portage salarial.**

**Comment êtes-vous arrivés à choisir une forme d'emploi atypique ?**

**Emmanuel Antoine :**

Avant d'être salarié porté, j'étais directeur d'un organisme de formation. Pendant 14 ans, nous avons accompagné la création de plus de 200 entreprises, allant de la restauration à l'ouverture de gîtes ruraux, en passant par les sociétés de fournisseur d'internet ou de lignes de vêtements. Nous accompagnions également le développement de petites entreprises ou associations en phase de croissance d'activité ou d'insuffisance d'exploitation.

Nos clients étaient peu solvables. Du coup, notre

activité s'articulait souvent avec la formation professionnelle pour adultes. Mais il y avait des effets pernicioeux dans ces aides publiques : paradoxalement, elles contribuaient trop souvent à fragiliser le secteur d'activité concerné sans vraiment offrir une autonomie économique aux personnes bénéficiaires de ces aides. Comme directeur de cet organisme de formation, j'essayais de recréer une solidarité interprofessionnelle afin de réduire les inégalités sociales. Mais peu à peu, j'ai eu du mal à maintenir pour moi un statut salarié, parce que notre revenu était de plus en plus dépendant de l'activité. Collectivement, nous avons donc décidé de dissoudre cet organisme de formation (il existait sous une forme associative) pour poursuivre notre activité sous une autre modalité.

A l'époque de cette redéfinition de mon activité, j'ai exclu d'emblée la formule auto-entrepreneur : mon expérience précédente m'avait bien montré que la majorité des auto-entrepreneurs ne touchent pas un revenu suffisant pour rendre leur activité pérenne. Je suis donc devenu salarié porté.

### **Jean-Pierre Gendraux :**

Avant d'être salarié porté, j'étais salarié dans une grande entreprise d'électronique professionnelle et j'ai

*J'ai mis quatre ans pour construire mon activité. Le portage salarial a été salutaire pour moi : si j'avais créé mon entreprise, au bout de deux ans, lorsqu'il aurait fallu payer les premiers impôts, j'aurais été obligé de mettre la clé sous la porte.*

eu de graves problèmes de santé : j'ai été greffé du rein. J'ai alors éprouvé le besoin de changer de société et de mode de travail. C'était il y a une dizaine d'années. Je me suis alors rendu dans une entreprise qui s'occupait de la reconversion des cadres de haut niveau sans savoir qu'il s'agissait d'une entreprise de portage salarial.

rial.

J'ai mis quatre ans pour construire mon activité. Le portage salarial a donc été salutaire pour moi : si j'avais créé mon entreprise, au bout de deux ans, lorsqu'il aurait fallu payer les premiers impôts, j'aurais été obligé de mettre la clé sous la porte.

### **Alexandre des Isnards :**

Avant d'être auto-entrepreneur et écrivain, j'étais salarié dans une agence de communication. J'ai quitté le salariat car je voulais me reconvertir et me consacrer entièrement à l'écriture après la sortie d'un premier livre qui s'était bien vendu. Au début, j'ai essayé d'écrire en étant salarié à mi-temps ; mais cette organisation ne me convenait pas. Puis, j'ai été au chômage sept mois et l'auto-entreprenariat s'est imposé de lui-même. C'est en effet le moyen le plus immédiat et le plus facile de se mettre à son compte ; il n'y pas de facture à payer, pas d'avance de trésorerie. C'était vraiment une bonne transition. Et comme je suis à mon compte pour donner des conférences et des cours ou faire du conseil, cette formule m'a semblé la plus appropriée.

### **Quelle est votre activité aujourd'hui ?**

#### **Emmanuel Antoine :**

Je suis devenu salarié porté en rejoignant une coopérative d'activité et d'emploi, Coopaname, pour continuer à exercer la même activité qu'auparavant. Coopaname rassemble 370 activités économiques différentes (allant de la maçonnerie à la fabrication de bijoux, en passant par l'infographie et l'informatique) et 400 membres au sein de cinq établissements, pour la plupart établis en région parisienne.

#### **Jean-Pierre Gendraux :**

Je suis salarié dans une petite entreprise de portage salarial de 38 personnes, consultant en relations sociales. Je fais de la formation, du conseil, des études et de l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience ; principalement auprès de militants CFDT ou d'élus politiques. Les problèmes de réintégration sont légion quand des permanents syndicaux doivent revenir dans leur entreprise d'origine, ils sont rarement accueillis à bras ouverts, et on ne sait plus trop quel poste leur donner. Ils

ont acquis de nouvelles compétences, mais elles ne sont pas utilisées dans le poste qu'ils retrouvent. Mon travail consiste à les aider à formaliser les compétences acquises et à trouver un travail qui tienne mieux compte de leur évolution professionnelle.

Comme je suis salarié porté, mon offre de services est très différente de celle des cabinets de conseil. A l'inverse de ces derniers, c'est l'entreprise cliente qui prend ses propres décisions et nous organisons ensuite conjointement la mise en place de l'intervention. La plupart des autres salariés portés de mon entreprise sont consultants en ressources humaines, en communication ou en coaching. D'autres sont des cadres commerciaux. Ils peuvent proposer leurs services pour réorganiser le service commercial d'une grosse entreprise en étant consultant pour une période donnée, allant de six mois à un an et demi.

Le plus souvent, le portage salarial s'adresse à des cadres en rupture de ban avec l'entreprise, souvent âgés de plus de cinquante ans, trop jeunes pour partir à la retraite et qui possèdent un solide carnet d'adresses et de réelles compétences. Mais aujourd'hui, le portage salarial peut intéresser aussi un autre type de salariés car il offre une liberté recherchée par beaucoup : il permet de mieux choisir ce qu'on veut ou ne pas faire et d'organiser son temps de manière plus souple.

### **Alexandre des Isnards :**

Je suis aujourd'hui auto-entrepreneur et écrivain. Je donne aussi des cours dans différentes écoles et je me lance dans une activité de formateur indépendant.

### **Quels sont les avantages et les inconvénients de ces types d'emploi ?**

### **Alexandre des Isnards :**

Pour l'instant, je ne sais pas trop comment monétiser ma démarche. J'aurais pu rester dans mon entreprise, on m'a même proposé d'y retourner il y a peu. Finalement,

j'ai choisi d'être auto-entrepreneur car je n'arrivais pas à trancher entre différentes possibilités d'orientation professionnelle qui s'offraient à moi.

Mais je trouve aujourd'hui que ce statut d'auto-entrepreneur comporte de nombreuses limites. Par exemple, quand on est auto-entrepreneur, on ne peut accumuler aucun droit à la retraite; et je me suis rendu compte à plusieurs reprises que lorsqu'on est à la recherche de contrats, ce statut est perçu comme un handicap, car il ne donne pas une impression de pérennité ou de crédibilité. Quand on est auto-entrepreneur, on peut donner l'image de quelqu'un qui

*Quand on est auto-entrepreneur, on peut donner l'image de quelqu'un qui vit de petits boulots, et quand il s'agit de se présenter en annonçant un prix de prestation, ça ne met pas vraiment dans une position d'égal à égal avec l'interlocuteur.*

vit de petits boulots, et quand il s'agit de se présenter en annonçant un prix de prestation, ça ne met pas vraiment dans une position d'égal à égal avec l'interlocuteur. Une autre vraie difficulté de l'auto-entrepreneuriat est l'organisation du temps de travail. Quand on travaille chez soi, il est très compliqué d'opérer une césure nette entre temps privé et temps de travail. Cela nuit à la qualité du travail. Pour résoudre cette difficulté, je travaille maintenant dans un bureau collectif. Pour 225 euros par mois, je partage un grand bureau avec sept journalistes et un photographe. C'est pour moi une très bonne formule.

### **Jean-Pierre Gendraux :**

Etre salarié porté, comme dans le cas de l'auto-entrepreneuriat, c'est souvent une solution de transition. Dans ma société de portage salarial, un cadre bancaire est arrivé en disant qu'il ne voulait plus jamais travailler dans une banque. Il a eu l'opportunité de se voir proposer une mission pour réorganiser un groupe bancaire en Afrique. Il y est allé à reculons, et a fini par être embauché par ce groupe tunisien.

Je me souviens aussi d'un cadre informatique qui était parti de sa boîte épuisé et qui ne voulait plus entendre parler de cette entreprise. Et finalement, il est

devenu salarié porté...assez rapidement pour sa boîte en mettant des conditions assez fermes à sa collaboration. Il a ensuite été ré embauché plus cher et pour un travail plus intéressant par cette même entreprise.

Toujours dans cette idée d'emploi transitionnel, voici un autre cas. Une salariée épuisée avait démissionné de son entreprise. Trois mois plus tard, son employeur l'a rappelée pour lui demander de poursuivre la collaboration. Elle a accepté, sans pour autant dépendre de lui directement puisqu'elle était devenue entre temps salariée portée. Elle a finalement été embauchée à la SNCF. Ces exemples montrent que le portage salarial peut contribuer à une véritable sécurisation des parcours professionnels. Pour d'autres, comme moi, cette forme de salariat permet de conjuguer salariat et autonomie.

### **Emmanuel Antoine :**

Cette formule de salariat porté me convient très bien. Je reste indépendant en cherchant mes clients : j'ai par exemple travaillé dernièrement avec une ville des Deux-Sèvres qui voulait lutter contre la désertification commerciale de son centre-ville en créant et subventionnant l'ouverture d'une librairie. Avec les services d'urbanisme de la ville, j'ai monté le projet et lancé un concours national pour choisir le libraire.

Et en même temps, en étant salarié porté, je profite d'un collectif de travail dans la coopérative d'activité et

***En étant salarié porté de cette coopérative d'activité et d'emploi, je me retrouve dans l'idée que je me fais d'une entreprise, où chacun peut être associé aux choix stratégiques, les bénéfiques ne servant pas à enrichir quelques-uns mais à être réinvestis dans le collectif de travail.***

d'emploi Coopaname dans lequel je peux bénéficier d'un espace d'échanges sur les conditions de travail, la difficulté à trouver des clients. La confrontation d'expériences avec des professionnels qui peuvent exercer des professions très différentes de la mienne est très bénéfique. Et il est aussi plus simple de ne plus avoir à s'occuper de la gestion des

factures et de tout ce qui fait le quotidien administratif d'une société.

Cette formule de portage salarial dans une coopérative s'articule bien avec les convictions que je défends. Je ne voulais pas entrer dans une entreprise avec un schéma classique de division entre le patron qui pense le travail et les subalternes qui doivent l'exécuter. En étant salarié porté de cette coopérative, je me retrouve dans l'idée que je me fais d'une entreprise, où chacun peut être associé aux choix stratégiques, les bénéfices ne servant pas à enrichir quelques-uns mais à être réinvestis dans le collectif de travail, par exemple pour l'amélioration des conditions de travail.

Etre salarié porté, ce n'est donc pas pour moi une logique de transition professionnelle, c'est une situation de salariat qui permet d'inventer de nouvelles formes de solidarité interprofessionnelle.

## les formes atypiques d'emploi

### Une présentation

Il existe plusieurs formes atypiques d'emploi. Les principales sont l'auto-entrepreneuriat, le portage salarial, les groupements d'employeurs et les entreprises de travail à temps partagé. Ces formes d'emploi ont été créées entre les années 80 et 2008 pour apporter une réponse à l'augmentation du chômage, avec des succès le plus souvent mitigés.

#### L'auto-entrepreneuriat

C'est la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 qui a donné naissance à l'auto-entrepreneur. La loi du 4 août 2008 définit ce statut dans son article 1<sup>er</sup> : l'auto-entrepreneur est celui qui exerce une activité commerciale, artisanale ou libérale, sans que son chiffre d'affaires ne dépasse un certain seuil, le tout en bénéficiant du cadre simple et souple de la micro-entreprise sur le plan social et fiscal (Résumé de l'article L 133-6-8 du Code de la sécurité sociale).

Une définition qui peut paraître obscure mais qui, dans les faits, promet aux auto-entrepreneurs un statut ouvert à (presque) tous, des formalités allégées et un régime social et fiscal très attrayant.

C'est un statut « sur mesure » pour inciter les particuliers à lancer leur activité : simple comme un clic de souris, sans risque économique démesuré et adapté à tous les publics, actifs (salarié, agent du public) ou inactifs (demandeur

d'emploi, retraité). Avec un dispositif aussi alléchant, doublé d'un plan marketing sans précédent, l'auto-entrepreneur a séduit, vite et beaucoup (538 000 comptes d'auto-entrepreneurs au 31 décembre 2010).

Cette forme d'emploi a été lancée pour favoriser la lutte contre le travail dissimulé, participer à la baisse du chômage et relancer la création d'entreprises en pleine crise économique.

Cette formule offre de fait une solution « clé en main », ouverte au plus grand nombre, pour lancer une activité indépendante en s'épargnant à la fois les risques financiers et les lourdeurs administratives qu'impose la création d'une entreprise.

*Une majorité d'auto-entrepreneurs « dormants »*

Sur les 322 000 auto-entrepreneurs déclarés en 2009, seuls 145 000 ont déclaré un chiffre d'affaires, et cette activité est très modeste : 6300

euros en moyenne, soit à peine 525 euros par mois. Pas de quoi subvenir aux besoins d'une personne (encore moins d'un foyer) et pourtant 60% d'entre-eux déclarent exercer cette activité à titre principal. Loin de l'image idyllique, l'auto-entrepreneur est donc loin d'apporter toutes les promesses affichées lors de sa création<sup>1</sup>.

## Le portage salarial

Le portage salarial est « *un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes, comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle* » (article L.1251-64 du Code du travail).

C'est l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008 qui est venu « cadrer » le portage. Jusqu'à cette date, ce type de contrat existait, le plus souvent dans l'illegalité. Aussi, les situations des salariés exerçant sous ce dispositif étaient très contrastées. La loi du 25 juin 2008, reprenant les termes de l'ANI, a donc posé les bases du régime juridique du portage. Au-delà de ces jalons, les partenaires sociaux s'étaient laissé deux ans pour parfaire le dispositif. Un accord du 24 juin 2010 est venu clarifier les places et obligations de chacun, au sein de cette relation triangulaire.

Cet accord a été remis en cause en novembre 2011 dans les conclusions d'un rapport de l'IGAS.

### *Définition et objet du portage salarial*

Le portage repose sur la signature de deux contrats :

- un contrat de prestation de service de portage salarial, de nature commerciale, conclu entre l'entreprise de portage et l'entreprise cliente pour chaque prestation.

- un contrat de travail, entre le salarié porté et l'entreprise de portage salarial, qui peut, selon les cas, prendre la forme d'un CDD (classique ou CDD à objet défini créé à titre expérimental par l'accord de modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008) d'une durée maximale de 36 mois, ou d'un CDI (dans ce cas un avenant sera signé pour chaque mission).

Concrètement, le porté est salarié d'une entreprise de portage, pour laquelle il n'exerce pas directement d'activité, c'est toutefois elle qui le paie et le rémunère pour l'activité qu'il mène dans l'entreprise cliente.

Les partenaires sociaux ont encadré ce statut en faisant en sorte que le salarié porté ait le statut cadre et que son temps de prospection de clientèle soit rémunéré. Dans les faits, les activités s'effectuant dans le cadre du portage salarial concernent principalement les sec-

teurs du conseil, de l'audit, de la formation, de la traduction ou de la communication. On estime que les salariés portés sont environ 30 000.

## Les groupements d'employeurs

Mis en place par la loi du 25 juillet 1985, les groupements d'employeurs sont des associations, ou des sociétés coopératives, créées par une personne physique ou morale, dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres le personnel qu'ils ont recruté. Si ce dispositif n'est pas récent, son développement n'est pas à la hauteur des attentes formulées.

C'est pourquoi, dans le cadre de l'ANI du 8 juillet 2009 sur la gestion sociale des conséquences de la crise économique sur l'emploi, les partenaires sociaux ont prévu « *d'examiner les modalités de fonctionnement des groupements d'employeurs et, en fonction de leur impact sur l'emploi, de rechercher les conditions de leur développement* ». En effet, si cette forme de mise à disposition n'est pas une solution miracle au chômage de masse que connaît la France aujourd'hui, nous pouvons avoir l'ambition qu'elle agisse comme un amortisseur social, un outil de déprécarisation de certains emplois et qu'elle favorise le développement des PME.

### *Définition et objet du groupement d'employeurs*

Comme son nom l'indique, il réu-

nit plusieurs entreprises sur un territoire ou un bassin d'emploi donné et a pour objet de recruter des salariés, afin de les mettre à disposition de ses membres. Autrement dit, il est l'unique employeur des salariés et les entreprises adhérentes en sont les entreprises utilisatrices. Ce dispositif, fondé sur la pluriactivité des salariés, permet une mutualisation de l'emploi et des compétences. Il permet principalement de pourvoir à des fonctions ou des activités à temps partiel ou saisonnières à destination des entreprises qui, seules, ne peuvent assumer la charge d'un emploi permanent.

## Les entreprises de travail à temps partagé

Mise en place par la loi du 2 août 2005, l'entreprise de travail à temps partagé (ETTP) se définit comme « *toute personne, physique ou morale, dont l'activité exclusive est de mettre à disposition d'entreprises utilisatrices du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.* » (article L.1252-1 à 13 du Code du travail).

S'il s'agit bien d'un dispositif de mise à disposition, l'ETTP renvoie à une philosophie complètement différente de celle des groupements d'employeurs puisqu'elle constitue un nouveau mode licite de prêt de main-d'œuvre à but lucratif, qui vient s'ajouter à l'intérim et aux autres mécanismes visant à une certaine déréglementation du travail.

### *Constitution et objet des ETTP*

L'ETTP a pour but exclusif la mise à disposition, à but lucratif, de son personnel à des entreprises clientes. Elle met en place une relation triangulaire entre elle, le salarié qu'elle emploie et l'entreprise utilisatrice. Comme les entreprises de travail temporaire, l'ETTP a l'obligation de signer deux types de contrats : un contrat de mise à disposition avec chaque entreprise utilisatrice, et un

contrat de travail à durée indéterminée avec le salarié qu'elle va placer.

**Ce focus a été réalisé avec le support du numéro 203 d'Action juridique, paru en décembre 2010, et consacré à l'auto-entrepreneur et aux formes atypiques d'emploi, sous la direction de Didier Cauchois et Lucie Lourdele.**

<sup>1</sup> D'après les propos de Patricia Blancard, secrétaire nationale de la CFDT Cadres.

Une offre juridique pléthorique  
Petit guide des relations de travail intermédiées

**Selon ses besoins professionnels, un cadre peut chercher soit un employeur de référence, soit un employeur de circonstance, en profitant d'une offre juridique pléthorique. Ces structures intermédiaires qui mettent en relation un travailleur et son donneur d'ordre peuvent être des tremplins qui favorisent de nouveaux départs professionnels. Mais si elles sont utilisées comme antichambre du chômage des cadres, le juge et le législateur n'hésiteront pas à en durcir les conditions de recours.**

**Jean-Yves Kerbourc'h est professeur de droit à l'université de Nantes et membre du laboratoire « Droit et changement social » (UMR CNRS 3128). Il est l'auteur, notamment, de deux ouvrages récents : « Chômage : indemnisation » et « Chômage : protection sociale », Editions des Citoyens, novembre 2011.**

Une relation de travail est intermédiée lorsqu'un tiers s'entremet dans les rapports qui unissent un travailleur et son donneur d'ordre. A ne pas confondre avec les intermédiaires de l'emploi qui sont des courtiers dont le rôle est de rapprocher offreurs et demandeurs d'emploi (organismes de placement, « job board », service public de l'emploi, etc.).

La France s'est toujours méfiée du travail intermédié et notamment du marchandage (une forme de sous-traitance de main-d'œuvre) tant les abus furent nombreux au XIXe siècle. En 1972, le travail temporaire fut la première exception admise par le législateur. En dépit de son image toujours dégradée, le travail temporaire est la forme juridique la plus aboutie du travail intermédié

sur le modèle de laquelle d'autres statuts ont été bâtis. Il en existe aujourd'hui une dizaine dont la plupart ne peuvent être exercés à but lucratif.

Alors que le travail temporaire avait pour objectif de satisfaire la demande de flexibilité des entreprises, certains de ces statuts ont été conçus pour assurer la continuité d'emploi des travailleurs par-delà la discontinuité des périodes de travail accomplies par les intéressés. Là réside l'ambivalence des procédés de mise à disposition de personnel dont certains sont des instruments de flexibilité qui peuvent entraîner des salariés sur la pente de la précarité et d'autres être le moyen de sécuriser un parcours professionnel irrégulier.

C'est le développement du travail « à la mission » qui rend particulièrement attractifs certains de ces statuts pour les cadres. Mais il faut remarquer qu'ils n'épuisent pas tous les besoins car d'autres cadres recherchent des intermédiaires pour les aider à exercer une activité en qualité d'indépendant.

Plusieurs statuts leur sont aujourd'hui proposés. Comment se retrouver dans cette offre juridique pléthorique ? Quel statut choisir ?

***Il faut partir d'une analyse des besoins de l'intéressé : soit le cadre a besoin de trouver un employeur de référence pour assurer la continuité de son emploi et de ses droits, soit il recherche une structure qui accompagne une activité d'indépendant et qui peut, dans certains cas, devenir à son égard un employeur de circonstance.***

Certains ont bénéficié d'un effet de « nouveauté », pour ne pas dire de mode alors qu'ils n'étaient pas adaptés à toutes les situations. À notre avis il faut partir d'une analyse des besoins de l'intéressé : soit le cadre a besoin de trouver un employeur de référence pour assurer la continuité de son emploi et de ses droits, soit il recherche une structure qui accompagne une activité d'indépendant et qui peut,

dans certains cas, devenir à son égard un employeur de circonstance.

### **La recherche d'un employeur de référence**

Un cadre peut vouloir rechercher un employeur de référence lorsqu'il accomplit des périodes d'emploi mul-

tiples, soit simultanément (chacune à temps partiel), soit successivement (à temps plein ou à temps partiel).

Malgré les politiques conventionnelles et législatives de sécurisation des parcours professionnels, les multisalariés sont encore loin de bénéficier des mêmes droits que les salariés mono-employeurs à temps plein. Beaucoup de ces droits sont liés à des conditions d'ancienneté et/ou de salaire minimum qui frappent plus particulièrement les cadres (cas de la retraite complémentaire, de la prévoyance, de droits à la formation, de l'intéressement etc.). Ces conditions peuvent varier d'une branche à l'autre selon ce que la convention collective a prévu. Les changements fréquents d'entreprise peuvent alors avoir des effets désastreux sur l'acquisition ou l'exercice des droits. Un employeur unique « de référence » permet d'atténuer ces effets.

### *Groupement d'employeurs*

Le plus connu de ces employeurs de référence est le groupement d'employeurs. Il s'agit d'une association régie par la loi du 1er juillet 1901 constituée d'employeurs auprès desquels le groupement prête les travailleurs qu'elle recrute. À l'inverse du travail temporaire, la mise à disposition est exclusivement réservée aux membres du groupement qui doivent y adhérer.

C'est le principal avantage mais aussi l'un des écueils du groupement d'employeurs. En effet il faut d'une part que l'utilisateur ait un besoin régulier du cadre car l'adhésion à un groupement d'employeurs est trop contraignante pour une mission ponctuelle. Dans ce cas, il est préférable d'utiliser les services d'une entreprise de travail temporaire mais à condition que l'utilisateur puisse se prévaloir d'un des cas de recours autorisés par la loi (ce qui est le plus souvent le cas pour une mission exceptionnelle à durée limitée). Il faut d'autre part que l'utilisateur souhaite jouer un rôle actif dans l'association, car l'objectif est qu'il puisse profiter d'un personnel qualifié qu'il ne pourrait recruter lui-même en raison de sa taille ou de ses moyens. Beaucoup de petites entreprises ont ainsi recours à du personnel d'encadrement (gestionnaires de

ressources humaines, responsables de formation, comptabilité, finances, informatique, recherche-développement etc.) « à temps partagé ». Ce partage implique un minimum de concert avec les autres membres du groupement pour s'entendre sur les périodes et la durée d'utilisation des salariés. Il faut également accepter de participer au financement et à la gestion de la structure.

***Les syndicats ont un rôle à jouer dans ce domaine, et un rôle d'autant plus important qu'ils pourraient en même temps inciter à ce qu'un accord collectif soit négocié par le groupement d'employeurs. (...) Il existe de très belles perspectives d'utilisation de ce dispositif pour des cadres multisalariés à condition que les parties prenantes n'en fassent pas un outil de flexibilité.***

Du moins était-ce ainsi que le législateur avait conçu le dispositif car la loi du 28 juillet 2011 a autorisé, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2011, les employeurs de plus de 300 salariés à adhérer à de tels groupements. La loi a également supprimé la règle de solidarité financière qui voulait que chacun des membres du groupement puisse être contraint à payer la totalité des dettes du groupement à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Désormais, la solidarité peut être aménagée par les statuts qui peuvent prévoir des règles de répartition des dettes opposables aux créanciers. Il ne faudrait pas que la modification de ces règles conduise les employeurs à effectivement important à se désintéresser du fonctionnement du groupement d'employeurs dont ils sont membres et à le considérer comme un simple fournisseur de main-d'œuvre. Car c'est cette association étroite des membres en vue de partager les services d'un travailleur qui fait l'originalité du groupement.

En revanche, la loi du 28 juillet 2011 peut permettre à certains cadres de maîtriser la gestion de leur situation de multisalarié. Ils peuvent en effet convaincre leurs employeurs multiples ou des employeurs potentiels qui hésitent à les recruter et qui, quelle que soit leur taille, peuvent maintenant adhérer à un groupement ou en constituer un. Pour cela il faudrait que puissent être servis des conseils à la création d'un groupement d'employeurs.

Les syndicats ont certainement un rôle à jouer dans ce domaine, et un rôle d'autant plus important qu'ils pour-

raient en même temps inciter à ce qu'un accord collectif soit négocié par le groupement. Depuis la loi du 28 juillet 2011, outre l'application obligatoire de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué, les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives peuvent également conclure des accords collectifs de travail dans tous les thèmes de la négociation collective. Il existe ainsi de très belles perspectives d'utilisation de ce dispositif pour des cadres multisalariés à condition que les parties prenantes n'en fassent pas un outil de flexibilité.

### *Entreprises de travail à temps partagé*

Variante du groupement d'employeurs, la loi du 2 août 2005 a autorisé l'activité d'entrepreneur à temps partagé. Est un entrepreneur de travail à temps partagé toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive (et lucrative) est de mettre à disposition d'entreprises utilisatrices du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Le recours au travail à temps partagé a pour objet la mise à disposition d'un salarié par une entreprise de travail à temps partagé à un client utilisateur pour l'exécution d'une mission. Chaque mission donne lieu à la conclusion d'un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail à temps partagé et le client utilisateur et d'un contrat de travail, dit « contrat de travail à temps partagé » que la loi « répute » être un contrat à durée indéterminée (entre le salarié et son employeur qui est l'entreprise de travail à temps partagé).

Le recours au travail à temps partagé évite à l'utilisateur de devoir adhérer à une structure comme c'est le cas du groupement d'employeurs et lui évite également les contraintes (et les coûts) du travail temporaire. Les décrets d'application de la loi du 2 août 2005 nécessaires pour l'application de certaines dispositions n'ont pas été publiés mais certaines de ces structures proposent toutefois de tels services.

## **La recherche d'un employeur de circonstance**

Un cadre peut être amené à rechercher un employeur de circonstance lorsqu'il est à l'origine de sa propre activité. La dichotomie traditionnelle entre emploi salarié et emploi indépendant peut désormais être brisée en faisant appel à un tiers susceptible d'assumer le risque juridique de l'activité tout en offrant un contrat de travail et les avantages afférents au cadre qui l'exerce.

### *Coopératives d'activité et d'emploi*

Les coopératives d'activité et d'emploi sont des sociétés coopératives de production (SCOP) formés par des travailleurs qui s'associent pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein.

Ces coopératives ont l'obligation de comprendre un nombre minimum d'associés employés dans l'entreprise.

C'est là que réside « l'astuce ».

***La dichotomie traditionnelle entre emploi salarié et emploi indépendant peut désormais être brisée en faisant appel à un tiers susceptible d'assumer le risque juridique de l'activité tout en offrant un contrat de travail et les avantages afférents au cadre qui l'exerce.***

La coopérative assume juridiquement seule la réalisation des prestations auprès d'un donneur d'ordre qui est son client. Le travailleur qui accomplit en réalité ces tâches de manière autonome dans les conditions d'un travailleur indépendant est titulaire d'un contrat de travail conclu entre lui et la coopérative. Outre

le contrat de travail, l'avantage est de pouvoir partager les frais de fonctionnement de l'activité pour en diminuer le coût. De nombreux cadres entrepreneurs exercent ainsi leur activité dans des coopératives qui tiennent une comptabilité propre à chacun des associés-salariés et qui permet d'imputer à chacun les dépenses et les profits qui sont reversés sous forme de salaires (les contrats de travail prévoient des salaires variables). Observons qu'un groupement d'employeurs peut prendre la forme d'une coopérative, ce qui permet de cumuler les avantages des deux dispositifs juridiques.

### *Portage salarial*

Le procédé du portage salarial est assez proche mais n'implique pas l'association du travailleur au capital de la structure juridique de portage. Le portage salarial est un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Le cadre qui souhaite exercer une activité d'indépendant peut ainsi faire porter le marché par la structure de portage qui se substitue à lui pour contracter avec le client moyennant une rémunération versée à la structure de portage qui conclut un contrat de travail avec le cadre.

### *Contrat d'appui au projet d'entreprise*

Le contrat d'appui au projet d'entreprise (appelé « couveuse ») est encore différent car il a pour objet de donner un statut temporaire à un créateur d'entreprise. Le créateur contracte avec la « couveuse » qui s'oblige à lui fournir une aide particulière, et continue dans le cadre d'un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique. Avant son immatriculation, tous les engagements pris par le travailleur indépendant à l'égard des tiers, dans le cadre du contrat d'appui, sont légalement assumés par la personne morale responsable de l'appui. Cette dernière est responsable à l'égard des tiers des dommages causés par le bénéficiaire à l'occasion du programme d'appui. Le Code du travail confère au créateur un certain nombre de droits réservés aux salariés (dont l'affiliation au régime d'assurance chômage) bien qu'il ne soit pas titulaire d'un contrat de travail.

Le droit français comporte, on le voit, de nombreux dispositifs qui permettent de lutter contre la dégradation de la norme du contrat à durée indéterminée à temps plein. Mais ce n'est pas parce qu'il existe des remèdes qu'il faut propager la maladie. Aucun miracle n'est à attendre

du travail intermédié, car il ne s'adresse qu'à des cadres en situation de pouvoir trouver un emploi ou de créer leur entreprise. Les syndicats de salariés et les organisations d'employeurs ont intérêt à négocier les conditions de recours à ces groupements et les conditions d'emploi des intéressés. Les structures intermédiaires sont certes des tremplins qui favorisent de nouveaux départs professionnels. Mais si elles sont utilisées comme antichambre du chômage, notamment celui des cadres, le juge et/ou le législateur n'hésiteront pas à en durcir les conditions de recours.

## Syndiquer des cadres atypiques

### Une préoccupation syndicale ancienne

**L'Union Confédérale des Cadres s'intéresse à la question de la syndicalisation des cadres atypiques depuis les années 90, comme en attestent plusieurs anciens numéros de la revue. En lançant ensuite un réseau des « professionnels autonomes » en 2002, la CFDT Cadres a dirigé son action plus particulièrement vers les salariés portés.**

La question de la prise en charge des personnes qui se trouvaient hors de l'emploi salarié classique : chômeurs, indépendants ou parasubordonnés, se posait à l'UCC à la fin des années 90. Le droit français et avec lui la plupart des droits européens continentaux distinguaient assez rigoureusement l'activité de travail exercée dans un « lien de subordination » et celle exercée de manière « indépendante ». Droit civil, droit des sociétés, droit du travail ne suivant pas les mêmes règles, la qualification dans l'un ou l'autre droit avait de fortes conséquences en matière de protection sociale, notamment en cas de diminution de l'activité.

#### Comment prendre en charge les indépendants ?

L'UCC s'interrogeait sur la prise en charge syndicale des indépendants, interpellée par l'exemple suédois, où TCO syndiquait les consultants. La question se posait ailleurs dans l'organisation ; alors que des

organisations CFDT syndiquaient des patrons pêcheurs, d'autres refusaient l'adhésion des chauffeurs routiers à leur propre compte.

Dans les années quatre-vingt-dix, l'existence des « quasi-indépendants » ou « parasubordonnés », ces « indépendants » qui n'avaient qu'un client, se faisait de plus en plus visible. Les cas les plus flagrants n'étaient pas ceux de cadres mais concernaient des entreprises du BTP et des transporteurs routiers qui utilisaient comme artisans des salariés préalablement licenciés. Dans les cas de franchise ou d'essaiage également, où le travailleur juridiquement indépendant ayant en charge sa propre protection sociale était totalement contraint par le donneur d'ordre, de nombreux juges, considérant l'existence d'une subordination de fait, avaient requalifié en contrat de travail ces relations contractuelles. En réponse, la loi « Madelin » du 11 février 1994 établit la présomption de non-salariat de toute personne régulièrement immatriculée, présomption supprimée ensuite

par la loi « Aubry II » du 19 janvier 2000. Un nouveau renversement de charge de la preuve sera apporté par la loi « Dutreil » du 1<sup>er</sup> août 2003. Certaines organisations syndicales dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Italie, s'intéressaient à ces êtres hybrides.

La zone grise de l'emploi concernait aussi des cadres ayant perdu leur emploi, naviguant entre périodes de chômage total et CDD. La CFDT refusait de prendre en charge spécifiquement les chômeurs, arguant que leur situation était provisoire et qu'ils devaient demeurer dans leur syndicat en attendant de retrouver un poste. Ce raisonnement donnant l'exclusivité de l'adhésion au syndicat d'industrie et de territoire était adapté au chômage frictionnel et à celui engendré par des licenciements collectifs liés notamment à une fermeture de site. Mais il ne l'était pas à la situation des personnes soumises à « l'emploi en pointillés » dans des branches différentes et pouvant être amenées à changer de région en fonction des opportunités. Ces personnes se trouvaient donc orphelines de tout collectif syndical.

Quand elles étaient cadres et disposaient de l'information, ce qui n'était pas fréquent, elles pouvaient adhérer au SGIC, Syndicat général des Ingénieurs et Cadres, le seul syndicat directement rattaché à l'Union confédérale, qui aurait pu être le lieu naturel de syndicalisation des personnes en zone grise de l'emploi. Mais faute de volonté et d'impulsion politique, ce scénario n'a pas vu le jour.

## Les « professionnels autonomes » et le développement du portage salarial

À la même époque, le système du « portage salarial » se développait. Il avait d'abord été utilisé comme une réponse à la demande de salariés en recherche d'emploi qui se voyaient proposer, non un contrat à durée déterminée, mais des honoraires. Les donneurs d'ordre ne voulaient pas de contrat de travail trop contraignant, mais une simple facture, le prestataire ne savait pas comment faire; le « porteur » transformait la facture d'honoraires en fiche de paye. D'abord le fait d'associations ou de cabinets de consultants, le portage salarial s'est professionnalisé avec la création d'une multitude de sociétés de portage, plus ou moins regardantes sur le droit.

La revue Cadres a consacré un certain nombre d'articles à ces sujets, notamment l'ensemble du numéro 374 « Frontières floues » d'octobre 1996.

Dans ce contexte, la secrétaire nationale de l'UCC responsable de la revue fut sollicitée *intuitu personae* par un groupe d'économistes afin de participer à la rédaction d'une réaction aux mesures gouvernementales en faveur de la création d'entreprise.

Avec l'aval politique du secrétariat national et le concours du secrétaire national chargé de la protection sociale, elle infléchit le texte en faveur de la continuité

des droits entre salarié et indépendant. Le texte, « *le manifeste de Solos Connexion* », fut publié dans Les Echos du 10 mai 2000.

Lors des conférences qui suivirent, elle s'opposa à un dirigeant de la CFE-CGC qui préconisait d'étendre le système des intermittents du spectacle à tous les *free lance*, affirmant au nom de la CFDT que, si les solos devaient avoir les mêmes droits que les salariés ordinaires, ils ne devaient pas pour autant demander des avantages exorbitants du droit commun susceptibles de mettre à mal l'équilibre des finances de l'assurance chômage. Une des propositions du manifeste « *Permettre à quelqu'un qui quitte le chômage pour créer son propre emploi de pouvoir retrouver ses droits à indemnisation en cas d'échec.* » sera intégrée

dans la réglementation nationale, grâce à l'action de la fédération CFDT Communication Culture (à l'époque la FTILAC).

En avril 2002, le numéro 395 de la revue Cadres « Les professionnels autonomes » faisait le point sur la question et lors du congrès d'Amiens fut voté le principe du lancement d'une expérimentation, le réseau des professionnels autonomes. Assez vite, cette expérimentation se focalisa sur les « portés ». Elle fut ensuite relayée par la fédération Communication Conseil Culture.

**Marie-Noëlle Auberge-Barré**  
**mna@gestion-attentive.com**

### Encourager l'autonomie des salariés Le point de vue du dirigeant d'une entreprise de portage salarial

**Avec 2600 personnes portées par an, ITG est la première entreprise de portage salarial. Dans cet article, Roland Bréchet insiste sur une force de cette forme de salariat : elle permet d'aider les salariés à acquérir une véritable autonomie dans leur travail et à transformer le lien de subordination classique entre le salarié et l'employeur en une coopération volontaire.**

**Roland Bréchet est directeur général d'ITG (Institut du Temps Géré), la première entreprise française de portage salarial.**

#### **Décrivez-nous votre entreprise, ITG.**

ITG est né en 1996. C'était alors une entreprise toute nouvelle dans laquelle je suis entré comme consultant. J'étais la quatrième personne à pousser la porte. Depuis cette date, l'entreprise a connu une très forte croissance : nous avons signé l'année dernière 7000 missions ; ce qui fait de nous la première entreprise de portage salarial avec près de 60 millions d'honoraires facturés cette année.

ITG occupe un positionnement particulier dans ce secteur. C'est avant tout une entreprise de ressources humaines dans laquelle la recherche de missions pour servir des projets est essentielle. Au quotidien, l'activité qui demande le plus de participation pour les salariés portés d'ITG est la mise en réseau des personnes et des compétences. Cette dernière s'effectue en partie au travers d'une plate-forme 2.0 et de clubs qui facilitent la

communication entre les différents salariés, et en partie également au travers d'ateliers de recherche de missions.

Cette manière de travailler est un remède à l'isolement, et elle permet de profiter des conseils et de l'imagination des autres. Plusieurs clubs à thèmes (coachs, formateurs, finance, dirigeants, construction, développement durable...) accueillent ceux qui le souhaitent et, dans chaque région, un club local permet de rencontrer des consultants autour de sujets qui les motivent.

### **Comment caractériseriez-vous les salariés qui vous rejoignent ?**

60% de nos salariés sont des experts, 30% des formateurs et 10% font du conseil. Le salaire brut moyen conventionnel de nos consultants est de 4000 euros par mois. Il est payé au *prorata* du temps de travail déclaré, c'est-à-dire au nombre de journées de mission et de développement (recherche de missions). Nous payons également un surcroît de salaire qui est proportionnel aux honoraires facturés au-delà du salaire conventionnel.

Chez ITG, nous avons comme principe de ne jamais laisser tomber personne. Nous nous occupons prioritairement de certains profils qui sont très spécialisés et qui peuvent subir des chutes d'activités très fortes à la disparition des clients. Notre rôle est de les aider à redéfinir une nouvelle activité solvable.

***Dans la majorité des cas, c'est une population en transition entre deux emplois qui nous rejoint. La plupart de ces personnes choisit un fonctionnement à temps partiel pour garder le pied à l'étrier lors d'une période de chômage, la rémunération du temps hors missions étant prise en compte par Pôle emploi.***

40% de nos salariés ont plus de quatre ans d'ancienneté, ce qui est beaucoup pour une entreprise de ce secteur. Mais dans la majorité des cas, c'est une population en transition entre deux emplois qui nous rejoint. Sur 500 personnes qui entrent dans notre entreprise chaque année, 300 sont en transition et quittent le portage salarial dans la même année. La plupart de ces personnes choisit un fonctionnement

à temps partiel pour garder le pied à l'étrier lors d'une

période de chômage. La rémunération du temps hors missions est prise en compte par Pôle emploi par le versement d'une indemnité Assedic complémentaire si les plafonds fixés ne sont pas dépassés. Cette formule est évidemment intéressante : elle permet aux personnes concernées de conserver leur employabilité, et même de l'élargir, ce qui les aide ensuite à trouver plus facilement un nouvel emploi, le portage salarial offrant sur le marché de l'emploi une bonne visibilité.

### **Comment aidez-vous les salariés à acquérir plus d'autonomie ?**

La philosophie sous-jacente à nos actions est d'accompagner les salariés vers l'autonomie professionnelle. Pour le dire autrement, les salariés en portage salarial doivent s'appropriier la qualité et la charge du travail pour sortir d'un lien classique de subordination.

Notre entreprise de portage salarial offre aussi une place importante à la formation. Dans nos locaux de 400 mètres carré près de la gare Saint-Lazare, nous pouvons offrir un support matériel et la mise en relation des uns avec les autres, les salariés apportant quant à eux un contenu grâce à leur expérience professionnelle. Nous proposons un cursus complet de formation d'une dizaine de modules avec un tronc commun pour renforcer l'autonomie des salariés et les aider à construire par eux-mêmes leurs missions.

Dans notre Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), nous conseillons aux salariés qui nous rejoignent de prendre deux ou trois missions avant de s'engager dans cette forme d'emploi. Il faut en effet bien garder en tête que le portage salarial n'est pas une bouée de secours. Il faut des gens résistants, bien dans leur peau, et qui peuvent profiter de conditions économiques suffisamment pérennes pour vivre en attendant les premiers clients. Lors de cette première démarche de recherche de

***Le portage salarial n'est pas une bouée de secours. Il faut des gens résistants, bien dans leur peau, et qui peuvent profiter de conditions économiques suffisamment pérennes pour vivre en attendant les premiers clients.***

mission, il faut regarder si on est en capacité d'amplifier ce courant pour en vivre.

La recherche d'un modèle économique valable est la préoccupation majeure de nos nouveaux salariés, les autres soucis classiques du chef d'entreprise (capital, trésorerie, assurances, contrats, provisions diverses) étant pris en charge par l'entreprise de portage salarial.

Dans un deuxième temps, lors de la confirmation de l'engagement, nous mettons toute une série d'outils à disposition des salariés pour consolider la clientèle. Comme 90% des honoraires que nous facturons sur les contrats sont reversés dans la masse salariale, cela laisse au consultant de belles marges de manœuvre (à titre de comparaison, dans le conseil, seuls 40% à 55 % des honoraires sont mis à disposition de la masse salariale des consultants hors structure de gestion).

Nous aidons aussi les salariés à proposer des prestations au bon prix et à gérer au mieux leur productivité. Pour qu'ils acquièrent plus d'autonomie, nous leur apprenons aussi à mieux gérer leurs recherches, faire les bons choix et mener à bien les missions entamées.

Le portage salarial peut aussi ouvrir la porte à la création d'entreprise, le salarié pouvant même être identifié par une marque qui lui est propre au sein d'ITG. Cette autorisation concédée permet d'utiliser une marque sous couvert de la société de portage. Elle recouvre alors ces seules activités comme s'il s'agissait d'un département d'ITG ou d'un produit. Tous les écrits et brevets appartiennent à celui que les a déposés même s'il est salarié ITG et il les conserve naturellement après son départ.

## Le travail à temps partagé

Un révélateur des transformations des rapports entre individuel et collectif

**Regarder de près les groupements d'employeurs permet de mieux comprendre les tensions et les ambivalences qu'introduit la flexibilité dans la relation salariale. Si le travail à temps partagé offre pour de nombreux salariés, en particulier cadres, davantage de liberté et de sécurité qu'un emploi classique, la démultiplication des liens qu'induit le passage par un tiers-employeur est aussi synonyme de vide collectif. En l'absence de dispositifs collectifs soutenant l'égalité des capacités d'agir de chacun, ce sont les salariés les mieux dotés en compétences sociales et relationnelles qui tirent le plus grand profit de cette forme de salariat.**

**Bénédicte Zimmermann est Directrice d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales et chercheuse au Centre de recherches interdisciplinaires sur l'Allemagne. Elle a notamment publié *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, 2011.**

Les « nouvelles formes d'emploi » tendent à se développer dans une opposition binaire entre flexibilité des entreprises et sécurité des salariés.

Les groupements d'employeurs cherchent à briser cette antinomie entre l'économique et le social en proposant des emplois qui associent flexibilité externe pour les entreprises et sécurité de l'emploi pour les salariés. Mais comment ? En créant, à partir de bouts d'emplois saisonniers ou à temps partiel, des emplois stables à contrats à durée indéterminée et à temps plein. Le salarié est

*Cadres-CFDT*, n°447. DÉCEMBRE 2011

employé par le groupement dont il dépend juridiquement, mais il réalise son travail auprès de deux, voire trois entreprises adhérentes, selon un principe de « maillage » et de « temps partagé ». L'éventail du temps partagé s'étend des activités faiblement qualifiées aux fonctions de cadre, de l'opérateur au directeur général. Chaque maillage est spécifique. Des activités, des fonctions et des métiers ressortissant de différentes branches professionnelles peuvent ainsi être maillés en un seul emploi sur une base journalière, hebdomadaire ou mensuelle selon un rythme stable, fixé par avance. Prenons l'exemple de cette chargée de ressources humaines qui, comme d'autres collègues, comptable ou responsable qualité, partage sa semaine entre deux entreprises, de cette opératrice qui conditionne du parfum l'hiver et du poulet l'été, ou encore de ce chauffeur de car scolaire qui est marchand de poisson pendant la période estivale.

Les groupements d'employeurs se veulent à la fois un instrument de développement économique et de lutte contre la précarité. Leurs responsables aiment à parler de dispositif « gagnant-gagnant », l'entreprise y trouvant des avantages en termes de fidélisation du personnel et de coût de gestion de la flexibilité, le salarié en termes de sécurisation de son parcours et de développement professionnel.

Dans les faits, les groupements opèrent comme un effet de loupe sur les tensions et les ambivalences de la

***Les groupements d'employeurs donnent à voir les multiples facettes de la recomposition de l'expérience du travail en situation de multi-activité, et rendent compte de la transformation des rapports entre l'individu et le collectif lorsque la relation de travail et la relation d'emploi ne coïncident plus.***

flexibilité. Ils donnent à voir les multiples facettes de la recomposition de l'expérience du travail en situation de multi-activité, tout comme ils rendent compte de la transformation des rapports entre l'individu et le collectif lorsque la relation de travail et la relation d'emploi ne coïncident plus. C'est sur ce deuxième aspect que je centrerai mon propos à partir d'une enquête menée au sein de deux

groupements multisectoriels : Viatix en Bretagne et Geox dans le Centre (Zimmermann, 2011).

## Casser la funeste association entre flexibilité externe des entreprises et précarité de l'emploi

Les groupements monosectoriels et multisectoriels – hors groupements agricoles et groupements pour l'insertion et la qualification (GEIQ) – sont aujourd'hui au nombre de 300. Ils représentent 12000 salariés et 10000 entreprises adhérentes. Leur mission et leur forme juridique sont fixées par le code du travail (art. L127-1 à L127-9). Constitués sous la forme d'associations à but non lucratif de type loi 1901, ils ont pour mission de mettre à la disposition de leurs membres des salariés qui leur sont liés par un contrat de travail. A ce titre, ils relèvent de la famille des tiers-employeurs.

Afin de garantir au salarié une maîtrise de ses conditions de travail, le contrat de travail doit indiquer « les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification du salarié, la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail » (art. L127-2). Le contrat à durée indéterminée est préconisé comme « forme privilégiée du contrat de travail ».

Le groupement est lié à chaque entrepreneur-adhérent par une convention de mise à disposition qui précise les conditions générales d'adhésion et de prestation. Chaque mise à disposition fait ensuite l'objet d'un contrat spécifique qui notifie l'identité du salarié, les tâches demandées, le lieu de travail, de même que les éléments de rémunération. Le dispositif est régulé par la responsabilité solidaire des adhérents, ce qui signifie qu'en cas d'interruption de la mise à disposition par une entreprise, les autres sont caution-solidaire pour le maintien de la rémunération du salarié en attendant que le groupement reconstitue le maillage avec une autre entreprise. Une charte éthique, établie par l'Union des groupements d'employeurs de France, encadre les pratiques des groupements afin d'éviter tout détournement du temps partagé au seul profit de l'entrepreneur.

Le groupement instaure ainsi une relation de travail durable, tout en consacrant la dissociation physique entre l'employeur et les entreprises au sein desquelles l'activité est exercée. Il allie l'externalisation de l'emploi par l'entreprise, source de flexibilité pour cette dernière,

à une mutualisation de la responsabilité de l'emploi au sein du groupement, source de sécurité pour le salarié. Cette inscription de la relation d'emploi dans la durée, indépendamment du travail réalisé, est ce qui distingue le travail à temps partagé du travail intérimaire, de même que du multisalariat dans lequel le travailleur porte seul la charge des aléas qui pèsent sur l'activité.

### **Une culture de l'arrangement**

Le salarié à temps partagé n'est pas un salarié comme les autres. Sa relation d'emploi est régie par le groupement et sa relation de travail par les entreprises dans lesquelles il intervient. Ce découplage induit des formes inédites de médiation, mais également un brouillage des repères là où les normes juridiques – encadrant les salaires, les évolutions de carrière, la formation, etc. – sont fondées sur une homologie entre la relation d'emploi et de travail.

Si l'interlocuteur formel en matière d'emploi est le groupement d'employeurs, dans la pratique, aucune augmentation de salaire, aucun congé n'est accordé sans l'accord de l'entreprise où est réalisé le travail. De même, en

***C'est donc dans une configuration à trois, voire à quatre ou cinq, selon le nombre d'« entreprises utilisatrices », que se négocie la relation d'emploi à temps partagé. Le plus souvent informelles, ces négociations procèdent d'une culture de l'arrangement et de l'ajustement.***

cas de litige relatif au travail ou au comportement du salarié, c'est le responsable du groupement qui, en tant qu'employeur, est appelé à intervenir, mais sa position d'extériorité peut l'amener à ouvrir une enquête contradictoire associant entrepreneur et salarié. C'est donc dans une configuration à trois, voire à quatre ou cinq, selon le nombre d'« entreprises utilisatrices », que se négocie la relation d'emploi à temps partagé.

Le plus souvent informelles, ces négociations procèdent d'une culture de l'arrangement et de l'ajustement.

Le directeur du groupement peut ainsi obtenir qu'un entrepreneur décale d'un mois l'entrée en activité d'un salarié saisonnier pour « dépanner » un autre adhérent qui en raison de contraintes exceptionnelles souhaite prolonger la mise à disposition ; il peut également obtenir qu'un adhérent prenne provisoirement un salarié trois jours par

semaine, au lieu des deux habituels, pour palier, le temps de reconstituer le maillage, à la défaillance d'une autre « entreprise utilisatrice ». Ce dernier exemple suggère pourquoi les entrepreneurs ne sont pas les seuls à trouver des avantages à la culture de l'arrangement : elle contribue aussi à asseoir la stabilité de la relation d'emploi pour les salariés.

Nombre d'entre eux, en particulier cadres et techniciens, trouvent que le temps partagé offre davantage de liberté et de sécurité qu'un emploi classique. La triangulation de la relation salariale leur permet, selon les situations, de chercher un appui auprès de leur employeur ou au contraire de l'entrepreneur pour lequel ils travaillent, de changer d'entreprise sans risque pour leur emploi, notamment en cas de difficultés dans l'une d'entre elles. Ainsi, Garence (responsable des ressources humaines, 33 ans, Viatix) souligne la marge de manœuvre qui résulte de la triangulation de la relation de travail : « *Le groupement sait que l'entreprise Ship ne veut pas me perdre, que moi je ne suis pas forcément satisfaite de la situation, donc que je risque de partir. Ça crée une pression sur le groupement qui doit à la fois satisfaire l'employeur et les employés* ». D'autres salariés soulignent le potentiel de développement professionnel et de capitalisation d'expérience qu'offre le temps partagé : « *niveau opportunités, y en a deux fois plus que dans un emploi traditionnel. (...) on peut bouger, voir d'autres choses tout en étant dans le même emploi* » (Gaspard, consultant en formation et vendeur de canoë kayak, 38 ans, Viatix).

Le bon fonctionnement de la culture de l'arrangement est cependant tributaire des dispositions à la coopération des uns et des autres. Ces dispositions sont régulées par l'engagement associatif des adhérents et le code moral de bonne conduite formalisé par la responsabilité solidaire et le pouvoir de sanction du conseil d'administration. Dans la pratique, c'est au directeur de groupement que revient la délicate tâche de cadrer les transactions et de veiller à ce qu'elles n'entrent pas en contradiction avec la charte éthique. Le rôle d'« intermédiaire », voire de « fusible », du directeur et de ses collaborateurs est ici déterminant. La fonction de tiers et la manière dont elle est exercée est en

effet décisive. Elle peut être une source de renforcement de la subordination des salariés, en particulier les moins qualifiés, ou au contraire un point d'appui qui permet d'accroître leur marge de manœuvre.

Mais comme l'ont montré Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991 : 408), l'arrangement est une transaction locale qui n'engage que la convenance des parties-prenantes à la différence du compromis, au fondement de la négociation collective, qui engage un bien commun et la recherche d'un intérêt général qui dépasse les parties en présence. En faisant du salarié un entrepreneur de sa propre carrière, la culture de l'arrangement appelle chacun à négocier son parcours, nonobstant l'inégale distribution

***En faisant du salarié un entrepreneur de sa propre carrière, la culture de l'arrangement appelle chacun à négocier son parcours, nonobstant l'inégale distribution des compétences sociales requises à cette fin.***

des compétences sociales requises à cette fin. Les groupements rendent ici visibles les tensions entre la logique singularisante de l'arrangement où chacun est appelé à se positionner par ses propres moyens dans les rapports de force qui structurent le monde du travail, et la logique

solidaire, mais aussi plus uniformisante, de compensation de l'inégale distribution des moyens dont est porteuse la régulation collective du travail.

### **Quand la démultiplication des liens est synonyme de vide collectif**

Le salaire, l'évaluation et la formation constituent autant de domaines qui contribuent traditionnellement à sceller les liens à un collectif de travail, ne serait-ce que parce qu'ils sont l'objet de négociations collectives garantissant une équité de traitement au sein du groupe. Leur vocation intégrative est affectée, dans le cas du temps partagé, par le découplage entre la relation d'emploi et de travail.

Ainsi le problème de la convention collective de référence a longtemps été un obstacle à la constitution de groupements multisectoriels. La loi de 1993 y apporte une solution en autorisant les groupements à adopter pour

l'ensemble de leurs salariés, indépendamment des différentes branches dans lesquelles ils opèrent, la convention collective de l'une des entreprises adhérentes. Cette solution n'est pas sans inconvénient. Elle pose le problème de l'égalité de traitement des salariés du groupement avec ceux des « entreprises-utilisatrices » régies par une convention plus favorable. Certains groupements procèdent alors à des ajustements sous forme de primes de postes variant en fonction des entreprises dans lesquelles le travail est effectué. Cependant le problème de l'égalité de traitement ne se limite pas à la rémunération, il se pose pour l'ensemble des avantages dont peuvent bénéficier les salariés d'une entreprise donnée (installations collectives, tickets restaurant, mutuelle, primes diverses, formation, etc.).

Ainsi le salarié à temps partagé est pris dans un faisceau de liens multiples, mais la force du lien est temporisée par sa démultiplication et la discontinuité de la présence dans chaque entreprise. Le rapport au travail aussi bien que les rapports sociaux s'en trouvent affectés. L'expression d'« entreprise-utilisatrice », qui désigne dans le langage des groupements l'entreprise dans laquelle le salarié réalise son travail, est significative d'un rapport essentiellement instrumental entre l'entreprise et le travailleur. La notion même de collègue est problématique pour les salariés à temps partagé ; elle pâtit de la discontinuité de la socialisation du côté des entreprises adhérentes et de sa virtualité du côté du groupement. A la question : « si une grève éclatait dans une des entreprises où vous travaillez actuellement que feriez-vous ? », la majorité des salariés des groupements répondent ne pas se sentir concernés, mais ne pas non plus vouloir « jouer les jaunes ». Pour Luc (opérateur, 23 ans, Viatic) la solution est toute trouvée : « *Si une grève éclatait, je demanderais au groupement de me mettre dans une autre entreprise le temps que ça dure.* »

Le travailleur à temps partagé est un peu comme un voyageur de passage : il intervient dans plusieurs entreprises, mais ne s'identifie à aucune d'entre elles et revendique plutôt la labilité des liens comme un gage de protection contre l'envahissement de la sphère privée par le travail.

Il en résulte un sentiment de vide collectif que déplorent la plupart des salariés et responsables de groupements. Les élections professionnelles pourraient constituer un moment de structuration collective, mais force est de constater que dans un contexte de dispersion physique où le collectif des salariés n'a d'existence que juridique, les vocations sont rares. Ainsi chez Geox, en l'absence de candidatures, la procédure électorale s'est soldée par un procès-verbal de carence, laissant le groupement sans délégués du personnel ni comité d'entreprise. Chez Viatix, c'est la

*Il en résulte un sentiment de vide collectif que déplorent la plupart des salariés et responsables de groupements. Les élections professionnelles pourraient constituer un moment de structuration collective, mais force est de constater que dans un contexte de dispersion physique où le collectif des salariés n'a d'existence que juridique, les vocations sont rares.*

direction qui a suscité les candidatures afin de pourvoir les sièges des instances représentatives.

Faut-il y voir l'expression d'un individualisme exacerbé qui conduirait le salarié à poursuivre exclusivement ses propres fins ou au contraire l'emprise aliénante de la hantise du chômage et de la relégation sociale qui le pousserait dans les retranchements d'un individualisme négatif ? Ces deux hypothèses s'avèrent plus complémentaires que contradictoires comme le suggère Robert Castel (2003).

### **Valorisation des parcours individuels et nouvelles inégalités sociales**

Le collectif est dans les groupements d'employeurs davantage un espace d'inscription des parcours individuels que d'action collective. Mais tout le monde ne dispose pas des mêmes moyens pour faire valoir la singularité de son parcours. Une partition s'opère entre ceux qui peuvent convertir les contraintes du temps partagé en atout de développement professionnel et les autres. Cette partition recoupe en grande partie la hiérarchie traditionnelle des qualifications et des fonctions. Le « maillage de compétences » d'un cadre qui intervient chaque semaine, un peu comme un consultant indépendant, dans deux ou

trois entreprises offre davantage de ressources de valorisation que le « maillage saisonnier » d'un salarié faiblement qualifié.

Mais cette différenciation du pouvoir d'agir déterminée par le diplôme et la fonction se double d'une autre ligne de clivage plus spécifiquement liée au paradigme de la singularité qui gouverne désormais les politiques de l'emploi et du travail. Ce paradigme fait de la figure du salarié, entrepreneur de sa carrière, son étalon. Il instaure une bipartition du monde du travail entre la catégorie extensive des entrepreneurs appelée à rassembler tous ceux qui ont l'étoffe d'entreprendre, quelles que soient leur qualification initiale et leur fonction, et tous les autres, condamnés à subir plutôt qu'à agir.

Fondée sur une naturalisation des dispositions entrepreneuriales, en vertu de laquelle il suffirait de vouloir pour pouvoir, ce nouvel étalon brouille les frontières sociales traditionnelles en réunissant salariés de tous rangs hiérarchiques et entrepreneurs dans une même classe. Mais la manière dont s'opèrent les arrangements au sein d'un groupement d'employeurs en montre les limites.

Ainsi, si la négociation individualisée des parcours peut favoriser le pouvoir d'agir des salariés les mieux dotés en compétences sociales et relationnelles, indépendamment de leur niveau de qualification initiale (chez Viatix on trouve le cas d'un chauffeur de poids lourds, devenu consultant en formation puis gérant de son propre magasin de kayaks), elle est aussi source de marginalisation pour ceux auxquels font défaut ces compétences socialement construites. C'est là toute l'ambivalence de la valorisation des parcours singuliers qui, en l'absence de dispositifs collectifs soutenant l'égale capacité d'agir de chacun (Sen, 2000), produit de nouvelles inégalités. Les groupements d'employeurs se font ici le révélateur du défi que pose le paradigme de la singularité

***Si la négociation individualisée des parcours peut favoriser le pouvoir d'agir des salariés les mieux dotés en compétences sociales et relationnelles, elle est aussi source de marginalisation pour ceux auxquels font défaut ces compétences socialement construites.***

à la définition de principes généraux de justice donnant à tous les travailleurs les moyens d'avoir prise sur leur destinée et de convertir la flexibilité en atout de développement professionnel.

Boltanski, Luc et Thévenot, Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Castel, Robert, 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil.

Dubar, Claude, 2000, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

Sen, Amartya, 2000, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.

Zimmermann, Bénédicte, 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

Administration publique recrute auto-entrepreneurs  
Des faux indépendants en contexte de RGPP

**Dans certains cas, les auto-entrepreneurs sont en fait des salariés déguisés, anciens salariés de l'entreprise ou nouveaux recrutés, qui exercent désormais leur activité sous le régime de l'auto-entrepreneuriat. Si cette utilisation frauduleuse du régime a cours dans les entreprises privées, elle semble également faire florès du côté des employeurs publics à la recherche de solutions innovantes pour contourner les réductions de postes et réduire leurs coûts de main-d'œuvre, comme nous le montre cette monographie.**

Sarah Abdelnour est doctorante en sociologie au Centre Maurice Halbwachs (EHESS/ENS/CNRS) et attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Dans le cadre d'une thèse de sociologie, nous avons réalisé une enquête auprès d'une sous-direction d'un service de recherches d'un ministère français. Nous appellerons cette sous-direction la DirEtu (pour direction des études). L'enquête se centre sur un aspect particulier de ce service et de sa gestion de la main-d'œuvre, à savoir le recours au régime de l'auto-entrepreneuriat pour faire travailler des « conseillers scientifiques », également qualifiés de « chargés de mission », mais qui n'apparaissent pas dans l'organigramme de la DirEtu puisqu'ils ont un statut de « collaborateur externe ».

La monographie a consisté en des entretiens avec l'adjoint au responsable de la DirEtu (Pascal), trois des quatre conseillers scientifiques « embauchés » sous le sta-

tut d'auto-entrepreneurs (Clarisse, Françoise et Solal) sur une population de 10 chargés de mission, ainsi qu'avec la responsable du service des ressources humaines (Sylvie).

Quelles sont donc les raisons qui poussent une administration de recherche publique à recourir au régime de l'auto-entrepreneuriat pour faire travailler ses chargés de mission ? Et quelles conséquences cette gestion de la main-d'œuvre fait-elle peser sur le travail, les revenus et la protection sociale de ces faux indépendants ?

Car il s'agit bien de faux indépendants. Le premier argument est simple : avant de travailler comme collaborateurs externes indépendants juridiquement, ces mêmes personnes (ou leurs prédécesseurs) travaillaient comme salariés de la DirEtu. Ainsi, Clarisse était vacataire, Françoise fonctionnaire mise à disposition et Solal remplace une personne qui était en CDD. La DirEtu a donc pour certains mis fin à leur contrat, leur a demandé de s'inscrire en tant qu'auto-entrepreneur, puis leur a confié des missions sous forme de « contrat de prestation » passant par une lettre de commande. Une seconde démonstration peut être apportée, reposant sur les critères habituellement employés par les juristes pour repérer la situation d'indépendance : le travail attendu consiste en une mission – et non une durée –, cette mission est exécutée en l'absence de contrôle et de supervision, et les instruments de travail appartiennent au travailleur indépendant. Or dans ce cas, aucun des critères n'est véritablement respecté, et il est ainsi facile d'établir un lien de subordination entre la DirEtu et ses auto-entrepreneurs.

### **Contourner les limitations d'embauche : RGPP et limite d'âge**

Une des principales raisons invoquées est celle de la réduction des postes, liée à la RGPP et à la LOLF. Cette contrainte figurait d'ailleurs déjà dans l'offre d'« emploi » publiée : « Compte tenu de la pénurie actuelle de postes au sein de l'administration centrale, cette mission sera rémunérée dans le cadre d'un stage ou d'un achat de prestation.

Dans ce cas, la rémunération peut être tout à fait intéressante mais suppose que le candidat ait ou demande le statut d'auto-entrepreneur ». Ainsi, la première raison explicitée ici du recours à ce statut d'indépendant réside dans le problème de plafonnement de la masse salariale, dédoublé de celui de la fongibilité asymétrique des lignes budgétaires mise en place par la LOLF (les administrations publiques peuvent transformer des dépenses de personnel en dépenses de fonctionnement mais pas l'inverse). A ce titre, on peut penser que l'administration enquêtée n'est pas la seule à recourir au régime de l'auto-entrepreneur pour mobiliser de la main-d'œuvre ; de nombreuses universités proposent déjà cette formule à leurs chargés de TD (anciennement vacataires). Cette tactique s'applique aussi bien aux jeunes, comme Clarisse et Solal, respectivement doctorante et jeune docteur, qui se retrouvent auto-entrepreneurs plutôt que chargés de mission en CDD, qu'aux plus âgés, comme Françoise, qui à 67 ans, et après sa mise à la retraite automatique, continue de travailler sous le régime de l'auto-entrepreneur et complète ainsi le montant de sa retraite :

*« Je suis à la retraite, administrativement, et donc, en gros, mon train de vie est quasiment assuré, donc si je gagne de l'argent en plus, c'est bien. Le souci, c'est que j'ai encore un enfant qui a pas fini ses études, donc si je gagne un peu d'argent en plus, c'est bienvenu. »*

### **Baisse des coûts et flexibilité**

Si la DirEtu fait usage de l'auto-entreprenariat pour contourner des directives qui s'appliquent à elle en tant que sous-direction d'un service ministériel, le recours à des contrats de prestation plutôt qu'à des contrats de travail lui permet aussi de réaliser des économies et de s'assurer une plus grande flexibilité de ses effectifs. La logique concernant la rémunération des auto-entrepre-

*Une raison du recours à ce statut d'indépendants réside dans le problème de plafonnement de la masse salariale, dédoublé de celui de la fongibilité asymétrique des lignes budgétaires mise en place par la LOLF (les administrations publiques peuvent transformer des dépenses de personnel en dépenses de fonctionnement mais pas l'inverse).*

neurs de la DirEtu consiste à maintenir leur revenu net, par rapport à leur situation d'emploi précédente. Le calcul

***Ainsi, si le salaire net semble a priori garanti, l'administration économise désormais les cotisations patronales qui auraient dû être versées dans le cadre d'une relation salariale. Et cela alors même que les relations de travail restent totalement assimilables à du salariat.***

est donc le suivant : plutôt que de payer (salaire net\*145/100)<sup>1</sup>, la DirEtu débourse désormais (salaire net\*118.3/100) puisque Pascal (avec l'aval du directeur, et en concertation avec le service des ressources humaines) a décidé de prendre en charge les cotisations qu'auront à payer les auto-entrepreneurs au titre de leur activité.

Pascal décrit ce *modus operandi* comme fait « sur un coin de table ». Ce que confirme Clarisse quand je lui demande comment a été fixée sa rémunération :

*« Et alors comment on a calculé ça, en fait, on a pris mon ancienne rémunération, qui était de 400 et quelques, 410, 420 euros par mois net, on a ajouté une subvention pour les repas. C'était aussi un point que j'ai négocié, parce que je suis pas forte pour anticiper, mais après par contre, j'ai voulu négocier beaucoup de points, et notamment donc une augmentation pour pouvoir continuer à manger là-bas, donc j'ai négocié 60 euros de plus par mois, ce qui correspondait à peu près à l'augmentation sur trois repas par semaine. Là-dessus, ce qui est ventilé aussi, c'est les frais de déplacement pour le compte de la [DirEtu], qui sont mensualisés. Euh, voilà quoi en fait.*

*SA : du coup, c'est 410 fois 10.5 plus les subventions, plus les déplacements, et du coup ça fait 7 000 euros...*

*Clarisse : oui, c'est ça, sur dix mois et demi.*

*SA : sachant que là-dessus, tu dois payer tes cotisations.*

*Clarisse : tout à fait.*

*SA : et ça, ça a été rajouté ?*

*Clarisse : oui, ça a été rajouté, les cotisations, ça fait, je sais plus trop quel pourcentage, 18 non ?*

*SA : 18.3, oui »*

Ainsi, si le salaire net semble *a priori* garanti, l'administration économise désormais les cotisations patronales qui auraient dû être versées dans le cadre d'une relation salariale. Et cela alors même que les relations de travail restent totalement assimilables à du salariat.

### **Du salariat déguisé en milieu académique**

Le fait de travailler sous un contrat de prestation plutôt que sous un contrat de travail, d'être rémunéré à la tâche et pas sur une durée, définit précisément un travail censé être indépendant. Toutefois, les auto-entrepreneurs de la DirEtu ne tirent pas de ce statut juridique une réelle indépendance dans l'exercice de leur activité, puisque les missions ne constituent pas l'intégralité du travail que l'on attend d'eux. Ainsi, Clarisse décrit bien ce lien de subordination, et de disponibilité permanente, qui permet à l'employeur une gestion flexible de ses effectifs :

*« Alors c'est vrai que moi, c'est toujours adossé à des missions très précises. Je suis missionnée vraiment pour des trucs... enfin, je suis fléchée quoi. Mais je suis fléchée, mais c'est purement officiel, parce que le but, c'est vraiment de m'avoir à disposition 7 heures par semaine. Au-delà de ça, je peux faire, enfin dès que [Pascal] a besoin d'un coup de main, je suis une fonction d'assistance en fait. »*

Si l'on se réfère au critère du contrôle de leur activité, il semble que les auto-entrepreneurs de la DirEtu soient assez peu soumis à supervision et sanctions. Mais aucun des enquêtés n'a fait part d'un changement à ce niveau entre leur ancien statut de salarié et leur nouveau statut d'indépendant collaborateur extérieur. On peut donc supposer que cette relative absence de contrôle hiérarchique est celle qui caractérise de manière plus générale les professions intellectuelles, et notamment le milieu académique. Cette relative indépendance n'empêche pas les auto-entrepreneurs de la DirEtu d'être particulièrement attachés à conserver des conditions de travail caractéristiques du salariat. En effet les chargés de mission souhaitent conserver une organisation de leur travail dans le temps et dans l'espace. Ils ont tous manifesté un grand attachement à la possibilité qu'ils ont eue de conserver

un poste de travail. Les conditions de travail des auto-entrepreneurs de la DirEtu sont donc assez proches de conditions salariales classiques. C'est d'ailleurs ce que reconnaît Sylvie, qui explique, quand je l'interroge sur les frontières de la légalité (qui sont ici manifestement dépassées) :

*« Moi, la régularité, je la situe dans le fait qu'on reçoit des gens [des auto-entrepreneurs] dans nos locaux. On peut recevoir des gens, y a pas de souci, mais dès lors qu'ils ont un poste de travail, qu'ils sont dans l'annuaire, et qu'il y a un lien de subordination avec un chef de bureau, pour moi, là, on est à la limite du prêt de main-d'œuvre illégal, en droit ».*

### **La perte des avantages salariaux**

Si les conditions de travail rapprochent les auto-entrepreneurs des salariés, la question de la rémunération et celle des formalités laissent entrevoir davantage d'ambivalences. Tout d'abord, si le revenu net est supposé garanti, la rémunération n'est pas mensuelle, mais a lieu à chaque facture, c'est-à-dire tous les quatre mois. En outre, le remboursement des frais s'est compliqué du fait de l'absence des auto-entrepreneurs dans la masse salariale. Leur rémunération s'éloigne alors nettement d'un salaire régulier, négocié et global. Ensuite, ces nouveaux indépendants se sont retrouvés confrontés à des formalités administratives qu'ils ne maîtrisent pas, au vu de leurs trajectoires de salariés de la fonction publique ou de jeunes diplômés. Contrairement à la communication faite autour de la simplicité du régime, tous les enquêtés ont fait part de « galères » administratives, les démarches étant finalement souvent assurées par Pascal lui-même. Enfin, pour ceux qui n'ont pas d'autre activité et pas d'autre statut, une autre difficulté de taille apparaît, celle du déficit de protection sociale liée au régime de l'auto-entrepreneur, et notamment l'absence d'assurance chômage. Cette situation ne concerne sur ce terrain que Solal, et nourrit chez lui un certain ressentiment par rapport au recours à ce statut par la DirEtu :

*« Comme salaire, c'est correct, mais avec l'arrière-plan*

*quand même que tu n'as pas le droit au chômage, que tu paies tes charges etc., ça limite la portée de la chose, de la valeur du salaire.*

*[...] Là, c'est vraiment un statut, que très honnêtement, je n'oserais pas proposer à qui que ce soit ».*

### **Conclusion : entre évasion sociale et précarité**

Le passage au régime d'auto-entrepreneuriat, dans ce cas particulier mais aussi plus largement, se fait schématiquement selon deux grandes modalités. Pour certains, ceux qui disposent d'un statut et de revenus stables, souvent plus âgés, le régime peut remplacer avantageusement des vacances, voire du travail bénévole. On observe ainsi, en haut de la hiérarchie un usage « bonus », qui apporte un revenu supplémentaire qui ne contribue que peu à la solidarité nationale, et crée ainsi une sorte d'évasion sociale de ces revenus supplémentaires. Le chef de service, Pascal, se fait d'ailleurs rémunérer ses interventions dans des établissements d'enseignement supérieur sous ce nouveau régime dont il maîtrise les subtilités, ayant ainsi réussi à obtenir de son employeur qu'il continue à verser la même somme, ce qui lui permet alors d'être mieux rémunéré qu'en tant que vacataire.

Pour les autres, plus précaires et souvent plus jeunes, la situation d'auto-entrepreneur risque de remplacer un travail salarié, sans les sécurités et les protections qui accompagnent le salariat. On repère ainsi à l'autre bout de l'échelle sociale, un usage qui se nourrit et nourrit des situations de précarité, éventuellement au profit d'employeurs à la recherche d'économies.

***Pour certains, ceux qui disposent d'un statut et de revenus stables, souvent plus âgés, le régime peut remplacer avantageusement des vacances, voire du travail bénévole. Pour les autres, plus précaires et souvent plus jeunes, la situation d'auto-entrepreneur risque de remplacer un travail salarié, sans les sécurités et les protections qui accompagnent le salariat.***

1. Nous faisons l'hypothèse, un peu rapide, d'un taux de cotisations patronales avoisinant les 45% (ordre de grandeur pour les salaires supérieurs à 1.6 SMIC). Ce calcul mériterait d'être affiné, notamment sur les temps partiels, en raison des exonérations de cotisations sur les « bas salaires ».

Boltanski Luc et Chiapello Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Castel Robert (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

Hagege Claire et Masson Clotilde (2010), « La création d'entreprises en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs », *Insee Première* n° 1277.

Levrato Nadine et Serverin Evelyne (2009), « Etre entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008: les impasses d'un modèle productif individuel », *Revue Internationale de Droit Economique*, n°3.

Supiot Alain (1998), *Le travail en perspectives*, Paris, LGDJ.

### Des formes d'emploi à encadrer Pour une sécurisation des parcours professionnels

La CFDT et la fédération Culture, Conseil, Communication (F3C) ne sont pas opposées aux formes atypiques d'emploi si elles permettent de concourir à la sécurisation des parcours professionnels. La CFDT admet depuis longtemps que le marché du travail ne peut plus se traiter par un seul CDI et cherche donc à négocier le maximum de garanties collectives pour ces salariés spécifiques. Au-delà de cet usage « sécurisation des parcours professionnels », ces formes d'emploi doivent être limitées, car elles participeraient à la dégradation du marché de l'emploi en plaçant les personnes concernées dans des situations de dépendance économique vis-à-vis d'employeurs ou d'intermédiaires qui loueraient leurs services à des entreprises.

Ivan Béraud est secrétaire général de la fédération Communication, Conseil, Culture (F3C) de la CFDT. Christian Janin est secrétaire confédéral de la CFDT, responsable du service « emploi- sécurisation des parcours professionnels ».

**Que pensez-vous des formes atypiques d'emploi, notamment du portage salarial et de l'auto-entrepreneuriat ?**

**Christian Janin :**

La confédération sait depuis longtemps que le marché du travail s'est transformé, et que le modèle de l'emploi à vie en CDI dans la même entreprise est péri-

mé. La responsabilité de la CFDT est donc de négocier des garanties collectives pour chaque forme d'emploi, de façon à sécuriser le parcours professionnel de chaque salarié, quelle que soit sa situation.

Quant à l'auto-entrepreneuriat, il est en dehors du champ syndical, puisque les auto-entrepreneurs ne sont pas des salariés. La CFDT avait exprimé son désaccord

***La responsabilité de la CFDT est de négocier des garanties collectives pour chaque forme d'emploi, de façon à sécuriser le parcours professionnel de chaque salarié, quelle que soit sa situation.***

avec le gouvernement lorsque ce statut avait été mis en place, au motif que cette nouvelle disposition venait complexifier le marché du travail sans apporter aucune garantie de protection sociale aux personnes qui souhaitaient profiter de ce nouveau dispositif. Pour autant, notre responsabilité syn-

dicale dans ce domaine est d'informer et d'aider les salariés tentés par ce statut ou poussés par leur entreprise à prendre ce statut.

### **Ivan Béraud :**

Il faut rappeler les différences essentielles entre deux types d'emploi, le portage salarial et l'auto-entrepreneuriat. Le salarié porté est le véritable acteur de sa vie professionnelle, puisque c'est lui qui trouve ses missions, à l'inverse par exemple de l'intérimaire. Par rapport à l'auto-entrepreneur, qui est un indépendant, le salarié porté bénéficie de l'assurance chômage à la fin de la relation contractuelle. Il est en outre déchargé des démarches administratives relatives à la création d'entreprise. Le salarié porté n'est pas non plus limité par les bas plafonds de chiffre d'affaires de la micro-entreprise. Par ailleurs, il n'a pas à prendre une assurance responsabilité civile professionnelle, c'est l'entreprise de portage qui s'en charge, ce qui évite, comme pour nombre d'auto-entrepreneurs ne l'ayant pas souscrite, de se trouver en difficulté.

Malgré tout, il y a plusieurs problèmes de taille dans le portage salarial. Jusqu'à très récemment, lorsqu'un salarié porté était licencié, il n'était pas sûr de recevoir des indemnités de chômage. On imagine bien les graves

difficultés que pouvaient engendrer de telles situations. Un accord avait été signé entre la CGC, la CFDT et la Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France (CICF) pour mieux encadrer le portage salarial. Mais comme cet accord n'a pas été signé par la fédération patronale majoritaire, cet accord n'a été appliqué que par les adhérents du CICF. La situation s'était donc bloquée.

Lors de la préparation de la loi sur la modernisation du marché du travail en 2008, des discussions se sont ouvertes entre les partenaires sociaux dans le cadre de la branche Intérim. Pour la CFDT, c'est la fédération des services, en lien avec la F3C, qui négociait, avec un fort pilotage de la confédération. Nous avons réussi à cette période à signer un bon accord sur le portage salarial : il est depuis 2008 clairement réservé aux cadres, dans un encadrement salarial précis ; et depuis cette loi, la situation est en voie d'amélioration en ce qui concerne l'indemnisation du chômage. Un autre problème tient à la nature même du portage salarial. Il y a quelques années, les entreprises d'Intérim se sont intéressées à cette forme de salariat. Mais elles se sont vite heurtées au fait qu'il est difficile de formaliser des compétences de prestations intellectuelles, de « marchandiser » ses services et son carnet d'adresses. Les agences d'Intérim classiques ne savent pas faire cela. Alors qu'il est facile de faire une fiche de poste claire pour des ouvriers, il est beaucoup plus compliqué de formaliser des compétences de conseils pour une mission donnée par exemple.

Le portage salarial demande des compétences professionnelles importantes qu'on est capable de vendre au client, et cet aspect commercial n'est pas donné à tout le monde. Il faut créer le produit et ensuite savoir le vendre. Le portage salarial concerne les activités intellectuelles, difficiles à quantifier et il doit rester limité à des activités qui pourraient prendre leur envol économique. C'est pourquoi nous pensons que ces formes d'emploi doivent rester marginales. Il ne faudrait pas par exemple que les animateurs de formations deviennent des salariés portés, car ce ne sont alors que des prestataires de services qui ne pourront jamais être indépendants avec cette activité économique.

On touche là à un problème important de cette forme de salariat et plus encore à l'auto-entrepreneuriat : comment réussir à bien définir et vendre ses compétences, sans dépendre d'intermédiaires vendeurs de prestation ?

**Ces formes d'emploi sont-elles, selon vous, appelées à se développer dans les prochaines années ?**

**Ivan Béraud :**

Avant 2008, de nombreuses projections prévoyaient une très forte hausse du portage salarial, mais rien de tel ne s'est produit. Les salariés portés ont plus de cinquante ans, ou alors au contraire ils sont jeunes, juste sortis de leurs études, et veulent tester un projet économique avant de lancer leur propre entreprise. Avec la crise de 2008, le salarié porté type est devenu plus clairement un salarié senior licencié dans le cadre d'un plan social.

En réalité, dans les dernières décennies, à chaque fois qu'il y a eu une crise économique, on a proposé aux

***Dans les dernières décennies, à chaque fois qu'il y a eu une crise économique, on a proposé aux salariés de se tourner vers des formes d'emploi atypiques. Lors de la crise de 1990, on proposait aux salariés de devenir indépendants. Lors de la crise de 2001-2002, la tendance était au portage salarial et en 2008, on a proposé aux cadres de devenir des auto entrepreneurs.***

salariés de se tourner vers des formes d'emploi atypiques. Lors de la crise de 1990, on proposait volontiers aux salariés de devenir indépendants. Lors de la crise de 2001-2002, la tendance était au portage salarial et en 2008, on a proposé aux cadres de devenir des auto-entrepreneurs. Et actuellement, nous pouvons constater que la naissance et la progression du statut de l'auto-entrepreneur ont pompé le por-

tage salarial.

Pour vous donner un exemple, parmi les adhérents de la F3C, des salariés sont auto-entrepreneurs en parallèle de leur profession. Il est très rare que ce soit une activité à temps plein, c'est bien plus souvent un complément d'activité sur une période donnée. L'auto-entrepreneuriat est beaucoup utilisé dans le domaine culturel, par exemple

pour un chargé de mission qui doit organiser un festival.

## **Quels sont finalement pour vous les avantages de ces formes d'emploi ?**

### **Ivan Béraud :**

A la CFDT, nous sommes très attachés à la sécurisation des parcours professionnels, et ces formes d'emploi atypiques, sous certaines conditions, peuvent y concourir. Mais il faut être très vigilant et ne pas laisser créer une sorte de catégorie d'intermittents du conseil et plus largement du salariat.

Je me rappelle d'une entreprise d'ingénierie proche du secteur public dans les années 80. Elle avait décidé de laisser tomber les marchés locaux et avait licencié les salariés concernés en leur permettant de partir avec les portefeuilles de clients. Cela a permis clairement à des salariés qui avaient passé un temps comme indépendants de rebondir. Et donc, dans ces conditions, ces formes d'emploi peuvent être bénéfiques pour les salariés.

Si elles permettent de sécuriser les parcours professionnels, de trouver quelques trimestres pour obtenir une retraite complète, de tester un modèle économique avant de se lancer, il faut les valoriser. Mais hormis ces cas, il faut chercher à limiter ces formes d'emploi atypiques et ne pas oublier, dans le cas des salariés portés, qu'elles n'occupent en moyenne les salariés qu'à quart temps, ce qui rend ce type d'activités difficilement viable à long terme.

L'auto-entreprenariat peut aussi être une solution quand un salarié veut tester un modèle économique. Cela permet de voir si on peut ensuite devenir indépendant ou être embauché par son client. Par exemple, un auto-entrepreneur, tout en restant salarié, peut tester la viabilité économique d'un blog financé par des publicités. Si ce n'est pas le cas, comme cela arrive souvent, l'activité reste marginale et bénévole, et le salarié n'a pas pris de risques inconsidérés. Dans la pratique aussi, le portage salarial constitue bien souvent un essai grandeur nature pour certains professionnels désireux de se lancer dans une

activité professionnelle en tant qu'indépendants. C'est un dispositif à la frontière du travail indépendant et du salariat.

Pour nous syndicalistes, le risque principal de ces formes d'emploi est qu'elles soient utilisées pour mettre le salarié dans un lien de subordination trop fort vis-à-vis d'un employeur. Ce risque est particulièrement fort pour l'auto-entrepreneuriat. Par exemple, une boîte qui veut créer un site internet peut sous-traiter cette mission à une entreprise qui utilise à son tour des auto-entrepreneurs pour effectuer cette tâche. Dans un tel cas, il y aurait donc une entreprise assembleuse et des personnes utilisées à certains moments pour apporter leurs compétences, sans aucune vraie protection salariale.

Le risque pour l'auto-entrepreneur est de vendre des heures de travail plutôt que des compétences techniques. Ce statut n'est donc vraiment défendable que si l'auto-entrepreneur porte lui-même un projet technique et ne risque pas de dépendre d'un intermédiaire « assembler ».

### **Comment la CFDT s'emploie-t-elle à construire des garanties collectives pour ces formes d'emploi atypiques ?**

#### **Christian Janin :**

La négociation à tous les niveaux doit fixer un cadre qui permette à chaque salarié de ne pas être à la merci de son employeur au motif qu'il signerait un contrat de travail atypique. Les garanties collectives ainsi négociées permettent au salarié contraint de ne pas accepter des formes de contrat de travail d'une relation contractuelle inégale de gré à gré.

La difficulté d'un tel exercice tient au fait que la création de garanties collectives dans un nouveau champ suppose une articulation précise entre ce qui relève de la loi et

du règlement et ce qui relève de la négociation collective.

Les négociations autour de l'encadrement du portage salarial illustrent bien ces propos. La CFDT avait souhaité, avec l'ensemble des signataires de l'accord de modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008, sécuriser le parcours professionnel des salariés en portage salarial.

Le gouvernement avait soutenu cette démarche dans la loi du 25 juin 2008 en légalisant le portage salarial et en confiant aux partenaires sociaux le soin d'encadrer cette nouvelle relation de travail. Une négociation de deux ans entre les partenaires sociaux de la branche du travail temporaire<sup>1</sup> a abouti à un accord signé le 24 juin 2010 par toutes les organisations syndicales (en dehors de FO).

Les signataires de cet accord savaient pertinemment que la simple extension de leur accord ne permettrait pas sa mise en œuvre effective ; ils ont donc demandé des mesures législatives ou réglementaires sur plusieurs points. Cela a amené le gouvernement à confier à l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), la mission d'« *analyser précisément quel est l'ensemble des actes qui sont indispensables à l'entrée en vigueur de l'accord* ».

Seulement, fin septembre 2011, l'IGAS a rendu un rapport concluant à l'impossibilité d'étendre l'accord du 24 juin 2010 et à la nécessité d'une réinitialisation d'un cycle législatif avec consultation des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel pour appréhender le problème global des travailleurs indépendants par rapport au droit du travail. La CFDT a rejeté ces conclusions qui aboutissent, *de facto*, à l'invalidation de l'accord du 24 juin 2010 et renvoient aux calendes grecques le problème de la sécurisation du parcours professionnel des salariés portés. Un encadrement même imparfait et transitoire est nécessaire pour que ne se développent pas des formes de portage salarial inacceptables pour notre économie et les salariés portés. C'est pourquoi la CFDT a demandé dans une lettre au gouvernement de prendre les principales mesures d'encadrement prévu par l'accord du 24 juin 2010 sur le portage salarial<sup>2</sup>.

Un autre exemple est celui des groupements d'employeurs. La CFDT sait que certaines entreprises ont des

besoins pour certaines activités de personnels à temps incomplets. Plutôt que de développer le temps partiel subi, la CFDT est favorable aux groupements d'employeurs, si ceux-ci privilégient le recours à des salariés en CDI à temps complet. Nous préférons en effet pour le salarié un CDI signé dans de bonnes conditions avec un groupement d'employeurs qui organise son travail entre plusieurs entreprises, plutôt qu'un salarié qui galère entre plusieurs contrats à temps partiel avec des employeurs distincts qui ne se soucieront pas de l'organisation de son temps.

La CFDT souhaitait (dans la négociation engagée cet automne) favoriser le développement des groupements d'employeurs et renforcer leur responsabilité dans cette démarche de sécurisation du parcours de leurs salariés. Malheureusement les organisations patronales n'ont pas accepté d'avancer sur ces pistes d'où l'échec de la négociation le 27 octobre dernier.

## **Comment agir dans les entreprises sur les formes d'emploi atypiques ?**

### **Christian Janin :**

Pour la CFDT, le développement des formes atypiques d'emploi, comme le recours démesuré aux contrats courts ou aux heures supplémentaires, doit faire l'objet d'une intervention de nos équipes syndicales dans l'entreprise, soit dans le cadre des négociations (GPEC ou autres...), soit dans le cadre de l'obligation d'information-consultation des IRP prévue par le Code du travail<sup>3</sup>. L'action syndicale à tous ces niveaux doit naturellement viser à dénoncer les abus, à éviter les dérives et à aider les salariés à faire respecter leurs droits.

1. La négociation pour la CFDT a été menée par la fédération des services assistée de la F3C sous la coordination politique de la confédération.

2. Lettre du 20 octobre 2011 adressée par la CFDT à Xavier Bertrand, ministre de l'emploi, du travail et de la santé.

3. Articles L2313-5, 2323-47 et 2323-51 du code du travail

**Le risque de la flexibilité  
Une tendance de fond du marché de l'emploi ?**

**Pour Bernard Gomel, le marché de l'emploi en général est confronté à un risque d'individualisation de la relation d'emploi. Même si les tentatives directes pour flexibiliser le CDI se sont soldées par des échecs (CNE, CPE), les nouvelles modalités de rupture de la relation de travail tendent à supprimer, à alléger ou à contourner la protection des travailleurs et plus généralement à transférer les risques de l'employeur vers le professionnel concerné.**

**Bernard Gomel est chargé de recherche au CNRS, détaché au Centre d'Etudes de l'Emploi. Il est auteur avec, entre autres, Dominique Meda et Evelyne Serverin de « l'emploi en ruptures » (éditions Dalloz, 2009)**

A l'occasion d'un travail collectif récent (2008-2009) consacré à un examen de l'évolution des pratiques de ruptures du contrat de travail<sup>1</sup> dans un contexte marqué par l'accélération des destructions d'emplois, nous avons intégré dans notre analyse les nouveautés issues de l'ANI de « modernisation du marché du travail » du 11 janvier 2008 et transposées dans la loi du 25 juin 2008.

Dans ce travail collectif, Aurianne Cothenet s'est intéressée au contrat de portage salarial présenté dans l'ANI du 11 janvier 2008 comme un « besoin social », celui du « retour à l'emploi de certaines catégories de demandeurs d'emploi, notamment les seniors » (article 19 de l'ANI du 11 janvier 2008). Pour elle, ce contrat est plutôt une des « formes de travail à durée déterminée,

*intermittente ou modulée qui ont ceci en commun qu'elles permettent de n'employer un travailleur qu'autant qu'existe un besoin de main-d'œuvre* ». C'est cet objectif commun que notre travail met en évidence dans un ensemble d'évolutions actuelles du droit du travail qui conduisent à de nouvelles modalités de rupture comme le CNE, le CPE, la rupture conventionnelle pour le CDI et le CDD à objet défini.

### **De multiples tentatives pour flexibiliser le CDI**

La création par ordonnance en juin 2005 du contrat nouvelles embauches (CNE) a ouvert une nouvelle actualité à la vieille revendication patronale d'alléger les contraintes juridiques qui pèsent sur les entreprises, avec en particulier la possibilité pour le chef d'entreprise de rompre immédiatement et sans motivation un contrat de travail. Ses promoteurs en ont conscience, comme l'écrivait Bruno Le Maire qui allait être le directeur de cabinet du premier ministre Dominique de Villepin : « [...] *reste la question épineuse du droit du travail. Simplifier l'embauche et le licenciement pour assouplir le marché du travail, depuis des années, nous tournons autour de cette idée sans oser la mettre en œuvre, il me semble indispensable d'essayer, ne serait-ce que pour une partie des embauches. Notre équipe travaille donc à une nouvelle forme de contrat de travail qui autoriserait une rupture sans motivation* »<sup>2</sup> Le CNE est présenté par le nouveau premier ministre Dominique de Villepin comme une réponse à la nécessité pour les petites entreprises (le CNE sera réservé aux entreprises de plus de 10 salariés en équivalent temps plein) de tester un nouveau poste de travail le temps qu'elles puissent connaître sa validité, sa durabilité. C'est pourquoi un délai de deux années leur est accordé avant que le contrat de travail du salarié ne soit transformé en CDI de droit commun.

En réalité, les enquêtes de la Dares auprès d'entreprises et les monographies du CEE auprès de salariés ont rapidement montré que les entreprises ont massivement utilisé le CNE pour tester non pas les nouveaux postes (un usage du CNE qui va s'avérer peu fréquent) mais bien les compétences des personnes embauchées. C'est la raison

importante ou très importante de huit recours au CNE sur 102. Quant à l'incitation à l'embauche, les chefs des petites entreprises déclarent, dans près de sept cas sur 10, que si le CNE n'avait pas existé, ils auraient embauché à la même date. Moins d'une fois sur dix, ils n'auraient pas réalisé l'embauche en l'absence du CNE, alors que la confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) estimait en 2005 que le CNE répondait à une attente des PME. Quant aux salariés recrutés en mai - juin 2006 en CNE et interrogés un an plus tard<sup>3</sup>, ils témoignent que la pression qu'un tel type de contrat permet d'exercer sur le salarié est très forte, qu'elle conduit à de nombreux cas de dégradation de la relation de travail, suivis de licenciements et de nombreuses démissions brusques, sans solution de secours pour le salarié. De plus, l'accompagnement renforcé spécifique par l'ANPE n'a pas été mis en place (le prélèvement d'une contribution obligatoire de 2 % pour son financement non plus) et l'indemnité spécifique de rupture de 8 % rarement versée aux salariés.

Le CNE a été condamné par l'OIT à cause de l'absence de motivation de la rupture et de la longueur excessive de la période de consolidation et abandonné. Quant au contrat première embauche (CPE), une déclinaison du CNE pour les jeunes et ouverte aux grandes entreprises, il a été promulgué mais retiré immédiatement.

Cette voie de flexibilisation du CDI ayant été fermée, les mêmes revendications patronales vont à nouveau être présentées, et en particulier lors de la négociation sur la modernisation du marché du travail qui allait aboutir à l'accord du 11 janvier 2011 entériné par la loi du 25 juin 2008.

Nous présentions ainsi le caractère central du régime de la rupture du contrat de travail : « *Au sein de la réglementation du contrat de travail, le régime de la rupture occupe une place centrale, révélatrice de l'évolution des dynamiques du travail salarié dans le cadre productif : partie d'un encadrement du licenciement destiné à protéger l'ouvrier contre l'arbitraire patronal, la législation a introduit une diversité des modes de rupture, puis s'est orientée, au cours de la période récente, vers la multiplication des mesures d'accompagnement des licenciements* »<sup>4</sup>

Les nouvelles modalités de rupture de la relation de travail tendent à supprimer, à alléger ou à contourner la protection des travailleurs. Il s'agit par exemple de fixer sans ambiguïté la fin du contrat de travail au moment même où il commence, à une date donnée ou à la survenue d'un évènement comme une fin de chantier, élargi depuis l'ANI de 2008 aux fins de mission pour les cadres. De même, le succès quantitatif des ruptures conventionnelles qui facilitent les ruptures de CDI en pleine crise de l'emploi est ambigu. Même si la rupture conventionnelle est bien signée conjointement par le salarié et son employeur, son recours ne dit rien des situations qui conduisent à son acceptation par le salarié. Seules les enquêtes en cours au CEE et à la Dares permettront de le savoir, en l'absence de contestations auprès du juge, pratiquement impossible à motiver.

### **Transférer les risques de l'entreprise au salarié**

Les pouvoirs publics français mettent ainsi en œuvre depuis plusieurs années des réformes qui visent à alléger l'encadrement du licenciement des salariés embauchés en contrat à durée indéterminée (CDI), considéré depuis les années 1990 comme participant des « rigidités du marché du travail » (OCDE) responsables de freiner les créations d'emploi et de ralentir l'adaptation économique des entreprises, comme l'expliquent tout un courant d'économistes<sup>5</sup>. Leurs propositions vont être souvent reprises ou discutées : créer un contrat unique qui se substituerait à la coexistence du CDI et du CDD responsable d'un « système de protection dual » ou bien élargir les possibilités de recours aux CDD ou au travail intérimaire ; assouplir les conditions de licenciement pour motif économique en simplifiant les procédures ou bien en échangeant une taxation sur les licenciements contre une éviction du juge ; allonger la période d'essai ...

***Ces nouveautés conduisent à un transfert de risques de l'entreprise au salarié et aux assurances sociales.***

Ces nouveautés conduisent à un transfert de risques de l'entreprise au salarié et aux assurances sociales, en organisant l'intermittence du travail et du chômage selon les besoins de l'employeur, qui échappe également

à la responsabilité du reclassement du salarié. Lorsqu'un accompagnement est mis en place pour que le salarié retrouve plus rapidement un emploi, il est pris en charge par le service public de l'emploi, directement ou à travers des prestataires publics et privés. Ainsi, l'objectif popularisé par le rapport Cahuc – Kramarz 2004<sup>6</sup>, de passer de la protection de l'emploi à celle de la personne au travail, se met progressivement en place, comme s'il fallait choisir sous couvert de « sécurité sociale professionnelle ». Les mécanismes de protection de l'emploi sont vus comme autant d'obstacles à l'ajustement permanent des effectifs nécessaire au bon fonctionnement du processus naturel de « destruction créatrice » d'emplois, vital pour l'économie. La proposition globale du contrat de travail unique du rapport Cahuc - Kramartz (contrat à durée indéterminée et motivation de la rupture du contrat de travail) n'a pas été reprise mais ses objectifs principaux ont été poursuivis par d'autres voies. Ainsi, la volonté de dégager l'entreprise de toute obligation de reclassement en cas de rupture du contrat de travail, de faire prendre en charge son accompagnement par le service public de l'emploi va se retrouver dans le CNE et le CPE. De même qu'il est estimé dans ces mesures que le paiement par l'entreprise de la contribution de solidarité aux pouvoirs publics et le respect de la procédure de licenciement constituent « *des critères suffisants pour juger si un licenciement dont le motif est économique repose sur une cause réelle et sérieuse* ».

Cette volonté d'écarter le juge du contrôle des conditions de rupture du contrat de travail est également très présente dans la création de la rupture conventionnelle, comme si le juge risquait toujours de s'immiscer dans la décision de rupture. Pourtant, depuis l'arrêt Brinon de 1956, le chef d'entreprise est considéré comme seul juge des circonstances qui le déterminent à réduire, reconverter ou cesser son activité. Plus récemment (arrêt du 8 juillet 2009), la cour de cassation a considéré qu'en matière de licenciement économique consécutif à une réorganisation, le juge « ne peut se substituer à l'employeur quant au choix qu'il effectue dans la mise en œuvre de la réorganisation ». Et le conseil constitutionnel veille à protéger la liberté de licencier de l'employeur au nom de la liberté d'entreprendre. Il a ainsi rejeté des dispositions de la loi de

modernisation sociale de janvier 2002 au motif que, en ne permettant « à l'entreprise de licencier que si sa pérennité est en cause (...), le législateur a porté à la liberté d'entreprendre une atteinte manifestement excessive au regard de l'objectif poursuivi du maintien de l'emploi ».

### **Un processus général d'individualisation de la relation d'emploi**

Les nouveaux dispositifs d'accompagnement des licenciements – et singulièrement des licenciements collectifs suite à des fermetures d'entreprises – ne permettent manifestement pas de retrouver un emploi pour remplacer celui qu'on a laissé disparaître au nom de la destruction créatrice des emplois. On a bien vu la destruction d'emploi – et la crise économique commencée fin 2008 s'en est largement chargée – mais faut-il croire qu'il s'agissait d'emplois dépassés, de mauvaise qualité ou encore

***Ces différentes évolutions participent chacune à leur manière à un processus général d'individualisation de la relation d'emploi, qui rend progressivement antagonistes la protection de l'emploi et la protection de la personne au travail, deux combats qui étaient jusque-là intimement liés.***

inadaptés à « l'économie de la connaissance », le nom donné au moteur invisible du renouvellement permanent des emplois de plus en plus exigeants en termes de qualifications professionnelles et de compétences personnelles ? Pourtant, une étude prospective de la Dares estime au contraire que le développement indéniable d'emplois qualifiés s'accompagne

de la création de nouveaux emplois peu qualifiés, souvent à temps partiel et précaires, et particulièrement dans les services à domicile. A l'économie de la connaissance, faut-il ajouter une « économie du *care* » et ses emplois bas de gamme ?

Ces différentes évolutions participent chacune à leur manière à un processus général d'individualisation de la relation d'emploi, qui rend progressivement antagonistes la protection de l'emploi et la protection de la personne au travail, deux combats qui étaient jusque-là intimement liés. En effet, même lorsque ces évolutions satisfont aux intérêts du salarié confronté à la perte de son emploi (et

c'est le cas de la rupture conventionnelle) puis à l'impossibilité pratique d'en retrouver un (contrat de portage et auto-entreprenariat), elles n'en participent pas moins au désarmement général des acteurs de l'emploi. Quels leviers reste-t-il à la disposition des acteurs de l'emploi, dans le cadre notamment de l'objectif européen de « plein emploi dans la pleine activité » ?

Ces évolutions sont portées ou légalisées par les pouvoirs publics ; ne peut-on pas parler d'aide publique à la destruction d'emplois ? Aujourd'hui, l'emploi est encore et toujours la première préoccupation que les Français renvoient aux responsables politiques, alors qu'il ne reste à la puissance publique que la possibilité de financer et d'organiser non pas la protection de l'emploi mais l'accompagnement et la reconversion des salariés. Et il ne reste plus au salarié qu'à faire payer le plus cher possible la destruction de son emploi, en contrepartie d'années de bas salaires et du temps qu'il lui faudra pour retrouver un emploi qui lui assure les mêmes revenus ou pour atteindre l'âge de la retraite.

1. B. Gomel, D. Méda, E. Serverin (dir.), 2009, *L'emploi en ruptures*, Dalloz.

2. B. Le Maire, 2007, *Des hommes d'Etat*, Grasset.

3. L. Berné, B. Junod, C. Lagarenne et C. Minni « *Contrat nouvelles embauches. Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CE, CDD ou CDI* », rapport de recherche, CEE, 2008, n°42.

4. R. Dalmasso, B. Gomel, D.Méda et N. Schmidt, « *Contrat nouvelles embauches. Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai - juin 2006 en CNE, CDD ou CDI* », rapport de recherche, CEE, 2008, n°42.

5. O. Blanchard, J. Tirole, 2003, *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, La Documentation française.

6. P. Cahuc, F. Kramarz, 2004, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, aux ministres chargés de l'économie et de l'emploi*, La Documentation française.