

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

**N° 2017-42**

**DÉCEMBRE 2017**

- Les motifs et conditions d'accès aux nouvelles formes d'emploi
- Posture des actifs en nouvelles formes d'emploi et vécu des situations d'emploi

*Enquête qualitative auprès de 30 cadres expérimentant ou ayant expérimenté des nouvelles formes d'emploi*

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE



## – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr), rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

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

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

02 Principaux enseignements

04 Contexte

09 Méthodologie

## 1

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

11 Une appétence pour un mode productif alternatif au salariat

14 Un détachement contraint du salariat

16 Un important besoin d'informations et de conseils personnalisés

## 2

### POSTURE DES ACTIFS EN NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET VÉCU DES SITUATIONS D'EMPLOI

20 Les micro-entrepreneurs : une figure très hétérogène de l'entrepreneuriat

25 Le portage salarial et les coopératives d'activité d'emploi : des figures atypiques de l'entrepreneuriat

29 Pluriactivité, temps partagé : de nouvelles modalités d'activité induites

## 3

### CONCLUSION

## 4

### ANNEXES

36 Profil des cadres interrogés

37 Le portage salarial

38 Les coopératives d'activité et d'emploi

38 Les groupements d'employeurs

40 Les entreprises de travail à temps partagé

## – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

### – **LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI, LA RECHERCHE D'UN AUTRE MODE PRODUCTIF** –

Sans présumer de leur développement, les nouvelles formes d'emploi, au regard des parcours des cadres rencontrés, semblent l'indicateur de transformations sensibles du marché de l'emploi, de la structuration de certains secteurs et de l'adaptabilité des cadres à ces évolutions. Ces mutations relatives de l'offre et des statuts d'emploi constituent pour ces derniers à la fois des opportunités et des réponses d'attente ou de transition dans une trajectoire professionnelle de plus en plus incertaine.

Dans l'ensemble, les cadres rencontrés sont plutôt des entrepreneurs ouverts et favorables aux nouvelles formes d'emploi. Développer et porter son projet, ou ses projets en multiactivité par exemple, concrétiser ses aspirations, ses valeurs dans un contexte productif choisi... sont autant de facteurs d'attractivité de ces nouvelles formes d'emploi.

### – **DES CONTEXTES DIFFÉRENTS DE BASCULEMENT DANS UNE NOUVELLE FORME D'EMPLOI** –

Pour la majeure partie des cadres rencontrés, il s'agissait d'une opportunité. Ces derniers ont opté pour ces formes d'emploi dans l'idée de renouveler leur horizon professionnel, personnel et se détacher d'un cadre productif salarial normé, vécu comme restrictif. Il s'agissait pour eux de recouvrer autonomie, responsabilité des temps professionnel et personnel. Toutefois, la concrétisation du projet requiert un contexte propice. La maturité professionnelle, l'expertise ainsi qu'une sécurisation du risque par l'appui de l'entourage proche (parents, conjoint), la multiactivité en sont les principales composantes.

Pour une minorité des cadres interrogés, les nouvelles formes d'emploi ont constitué un facteur d'adaptabilité ; ils s'y sont engagés suite à un licenciement ou

à une insertion professionnelle difficile. Une orientation plutôt contrainte qui, pour certains, ne préjuge pas au final du bénéfice ressenti de ces situations d'emploi (conciliation des temps, « productivité » améliorée). Par ailleurs, le bénéfice d'une autonomie dans l'organisation des temps et pour certains le goût pour l'entrepreneuriat et l'indépendance marquent sensiblement les cadres actifs. Ces derniers sont peu enclins à renoncer à ces libertés. Ainsi, peu de cadres envisagent un retour au mode productif salarial « classique » mais enfermant (frein aux initiatives).

### – **DES FORMES D'EMPLOI DIFFÉRENTES AU SERVICE DES PROJETS** –

La diversité des usages constitue un enseignement fort de cette étude. Une même forme d'emploi, selon le secteur, le projet ou les capacités d'adaptation du cadre, n'aura pas la même incidence sur le vécu de la situation d'emploi et le parcours professionnel. Sans doute plus que les circonstances d'accès aux nouvelles formes d'emploi, la capacité du cadre à s'approprier le potentiel des nouvelles formes d'emploi, à faire vivre un projet... conditionnent le vécu et l'intégration de cette expérience dans un parcours professionnel.

Hors figures « d'optimisation salariale » (séniors ou retraités complétant leurs revenus par la continuité de leur activité sous une autre forme d'emploi dans des secteurs « ouverts » aux nouvelles formes d'emploi) et quelle que soit la forme d'emploi (portage, autoentrepreneuriat), l'accès aux nouvelles formes d'emploi est une prise de risques pour des entrepreneurs « créateurs » et des « entrepreneurs par défaut ». Les uns ont opté pour une forme d'emploi susceptible de faire vivre un projet existant ou en cours de structuration, projet exclusif de tout autre engagement. Ils sont entrepreneurs à titre principal avec un enjeu de réussite. Les autres sont venus aux nouvelles formes d'emploi dans des circonstances contraintes et ont pour enjeu premier la poursuite de leur carrière sous une forme d'emploi et surtout dans une posture entrepreneuriale non envisagée.

—

## **LA QUESTION ESSENTIELLE DE LA PROTECTION SOCIALE ATTACHÉE AUX DIFFÉRENTS STATUTS**

—

Ces prises de risques sont relativement modérées par les différents statuts et particularités des formes d'emploi envisagées, hybridation entre salariat et indépendance. Le portage salarial et les coopératives d'activité et d'emploi offrent la protection du salariat et l'ensemble des cadres concernés y sont très sensibles. À l'inverse, les cadres autoentrepreneurs investis dans leur projet ou sécurisés par leur conjoint attachent peu d'attention au fait que le statut d'autoentrepreneur offre une protection moindre. Enfin, la question est prégnante pour les entrepreneurs plus installés, envisageant ce point lors d'une possible bascule vers un autre statut (entreprise individuelle). Dans l'ensemble, les cadres se montrent très préoccupés par le niveau de protection et la prise de risques entrepreneuriale.

La majorité d'entre eux soulignent la nécessaire adaptation des questions de protection attachées aux différents statuts. Si le salariat dans son mode productif n'est pas recherché, les protections liées au statut le sont beaucoup plus. Les cadres interviewés évoquent le décrochage social et institutionnel au regard de l'évolution des formes d'emplois. Aujourd'hui, le CDI est (toujours) incontournable pour se loger (louer ou accéder à un prêt)...

—

## **UN IMPORTANT BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ**

—

L'appétence entrepreneuriale des cadres interrogés apparaît relativement marquée. La création du statut d'autoentrepreneur a sans doute favorisé la démarche, chez les plus jeunes notamment. Mais entreprendre suscite des craintes, celles de se heurter à des

tracas administratifs (image dégradée du RSI), d'engager une responsabilité personnelle et financière... Dans les faits, très peu de cadres se sont informés rigoureusement et finement sur l'ensemble des possibilités de création d'activité. Très peu ont été accompagnés institutionnellement.

L'accompagnement de ces cadres entrepreneurs est un enjeu fort de réussite des projets, des parcours et du vécu des situations d'emploi. Les cadres pour la plupart expriment un besoin d'aide à la recherche d'information et de personnalisation de cette relation : faire un tri de l'information disponible, bénéficier d'une mise en cohérence de l'information, puis rendre cette information opérationnelle et pragmatique.

Les cadres en coopérative d'activité rendent compte de la pertinence d'un accompagnement global du projet dans une relation personnalisée et ouverte. La circulation de l'information, les échanges d'idées paraissent nécessaires à la mise en confiance et l'avancement des projets. Ces situations et ces vécus tranchent avec l'isolement relatif des cadres en portage salarial ou autoentrepreneurs.

Les cadres travaillant en groupement d'employeurs ou en entreprises de travail à temps partagé (ETTP) relèvent d'une posture différente : ils sont salariés. Leurs modalités d'activité et plus généralement le temps partagé devraient faire l'objet d'information et de conseils (manière de gérer ces relations d'emploi, fragmentation de l'activité...). Concilier les relations d'emploi, trouver le juste positionnement avec le client/employeur, être actif en temps partagé (quel que soit le statut, indépendant ou salarié), pourraient faire l'objet au moins d'une information, au plus de conseils opérationnels.

De manière générale, la complexification des relations d'emploi, intermédiées ou non, nécessite un rappel du positionnement (légal, réglementaire) de chacune des parties. Accompagner l'autonomie des cadres est un enjeu fort de la réussite des parcours d'emploi et plus largement de la création d'activité. ●

## – CONTEXTE –

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

2. Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, L'évolution des formes d'emploi, avril 2016

3. Ibid

4. Étude CREDOC pour l'Unédic sur la modulation des contributions à l'Assurance chômage et le recours aux contrats courts.

5. CDL contrats à durée limitée.

6. Statut de microentrepreneur depuis 2014.

7. En 2016, le nombre de créations d'entreprises augmente de 6 % par rapport à l'année précédente, ce qui représente la plus forte hausse depuis six ans. Les immatriculations sous le régime de microentrepreneur diminuent légèrement (-0,3 %), avec 222 800 immatriculations en 2016 contre 223 400 en 2015. Les créations d'entreprises sous ce régime atteignent ainsi leur plus bas niveau depuis 2009. Cependant, ce repli est beaucoup moins marqué qu'en 2015 (-21 %). Insee 2016

### – LE CDI FACE À UNE DIVERSIFICATION DES CATÉGORIES ET MODALITÉS D'EMPLOI –

En France, le CDI demeure la forme dominante d'emploi. La part des CDI dans l'emploi salarié fluctue autour de 87 % depuis les années 2000<sup>1</sup>. Alors qu'elle avait baissé de 8 points entre 1984 et 2000, la proportion de salariés en CDI a peu varié entre 2000 et 2012. Aujourd'hui, l'emploi salarié à temps plein en CDI représente 61 % du total de l'emploi marchand<sup>2</sup>.

Au sein du salariat, le CDD et l'intérim constituent des formes particulières d'emploi en référence au CDI comme norme d'emploi. Après une forte progression, la part de ces formes temporaires d'emploi s'établit autour de 13,5 % de l'emploi salarié depuis les années 2000<sup>3</sup>. De 2000 à 2012, la part des contrats temporaires (intérim et CDD) dans les embauches a augmenté et leur durée moyenne a nettement baissé.

En effet, les contrats temporaires sont de plus en plus courts<sup>4</sup>, avec une forte progression des CDD de moins d'un mois, un recours plus important aux « CDD d'usage » dans le tertiaire ou à la « réembauche ». L'usage des contrats à durée déterminée n'est plus limité aux professions à forte saisonnalité ou très sensibles aux cycles conjoncturels. Un raccourcissement de la durée des missions d'intérim est également observé.

Depuis le début des années 2000, dans un contexte d'accélération des mutations du travail, la répartition entre emploi non salarié, emploi temporaire (CDD, intérim<sup>5</sup>) et emploi permanent s'est stabilisée.

La part de l'emploi non salarié, après un fort recul au cours des années 1980-90, est en progression depuis 2008 avec la création du statut d'autoentrepreneur<sup>6</sup> (indépendant sans salarié) (**encadré 1**). En 2016, la part des immatriculations de microentrepreneurs dans le nombre total de créations d'entreprise a toutefois baissé. De 58 % en 2010, elle n'est plus que de 40 % en 2016, soit la proportion la plus faible depuis la mise en place du régime de la microentreprise<sup>7</sup>.

### – Encadré 1 –

#### **Le régime du microentrepreneur**

Mis en place par la loi de modernisation de l'économie (LME), ce régime est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (appelé régime de l'autoentrepreneur avant décembre 2014). Ce régime offre des formalités de création d'entreprises allégées (inscription en ligne gratuite) ainsi qu'un mode de calcul et de paiement simplifié des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu.

L'entrepreneur bénéficie ainsi du régime microsociet simplifié, du régime microfiscal (acquittement des cotisations sociales par un prélèvement libératoire calculé sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires encaissé), d'une exonération temporaire de la cotisation foncière des entreprises, d'une exonération ou d'une franchise de TVA du fait de son activité. L'inscription au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers est obligatoire pour les activités artisanales et commerciales, mais pas pour les professions libérales.

La loi de finances pour 2018 prévoit un rehaussement significatif des seuils du régime microentreprise à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il s'agit de la mesure phare concernant le régime microentreprise.

Dès l'imposition des revenus 2017, le régime microentreprise s'appliquerait aux entreprises dont les recettes hors taxes des deux années précédentes n'excèdent pas :

- 170 000 euros pour les activités de commerce et de fourniture de logement (hôtels, chambres d'hôtes, gîtes ruraux classés en meublés de tourisme, meublés de tourisme) ;
- 70 000 euros pour les prestations de services relevant des BIC et les professions libérales.

## – **L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI (NFE) ENCORE MINORITAIRES** –

Plus qu'une modification des conditions d'exercice, l'apparition de nouvelles formes d'emploi ou formes d'emploi atypiques, pour certaines aux frontières du salariat et du travail indépendant, questionne les catégories d'emploi existantes.

Dans le champ du travail indépendant, l'autoentrepreneuriat, régime simplifié de création d'entreprise à titre principal ou complémentaire, a connu un essor rapide ces dernières années. Pour autant, des hybridations de statut et de relations d'emploi apparaissent : certains indépendants, du fait de leur dépendance économique à un seul client, peuvent se retrouver dans une relation de subordination de type salarié.

Le portage salarial (**encadré 2**) et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) (**encadré 3**) constituent également une hybridation des statuts, des protections et des relations d'emploi par la sécurisation d'une activité en indépendance ou d'une posture d'entrepreneuriat par le salariat.

Les coopératives accompagnent la création d'entreprise en donnant au créateur le statut d'entrepreneur salarié de la coopérative dont il peut par la suite devenir actionnaire.

Le portage salarial octroie le statut de salarié à des actifs en situation d'indépendance, qui développent une activité économique autonome. La protection salariale est liée à la viabilité de l'activité économique déployée. Et les difficultés à développer une activité suffisante peuvent entraîner la rupture du contrat entre la société de portage et le porté.

### – Encadré 2 –

#### **Le portage salarial (annexe 1)**

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

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

### – Encadré 3 –

#### **Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) (annexe 2)**

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

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

8. C. Everaere, Les emplois atypiques. *Quelles réponses au besoin de flexisécurité ?*, Paris : Éditions Liaisons sociales, 2014.  
9. *La diversité des formes d'emploi*, CNIS, mars 2016.

Le développement du salariat multiemployeur, de la pluriactivité estimée à plus de 2 millions d'actifs, bouleverse également les relations d'emploi, tout comme l'essor des groupements d'employeurs (**encadré 4**) ou encore des entreprises de travail à temps partagé ou ETPP (**encadré 5**), visant à faciliter le partage de main-d'œuvre et la sécurisation des actifs. Les formes d'emploi atypiques se révèlent nom-

breuses en nature mais relativement marginales en volume<sup>8</sup>. En France, 40 000 personnes seraient concernées par le portage salarial, 35 000 par les groupements d'employeurs et quelques centaines par le temps partagé. Selon le CNIS<sup>9</sup>, la dynamique actuelle de ces formes d'emploi ne laisse pas envisager le franchissement symbolique du seuil de 100 000 emplois.

#### – Encadré 4 –

##### **Les groupements d'employeurs (annexe 3)**

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

#### – Encadré 5 –

##### **Les entreprises de travail à temps partagé (ETPP) (annexe 4)**

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

## – LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE, PROPICE AUX NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ?

L'économie numérique est très concentrée<sup>10</sup>. Elle représente 9 % de l'emploi francilien, contre seulement 3 % en province. Depuis 2007, les non-salariés y occupent une part grandissante. De nouvelles formes de travail ou modalités d'activité ont accompagné l'essor de la filière et le « virage numérique » : externalisation de certaines activités des ESN par un recours accru aux indépendants (développeurs freelance par exemple)...

Le secteur du numérique très dynamique, intégrant un large périmètre d'activités, comme en atteste la diversité des ESN, semble particulièrement propice au développement des nouvelles formes d'emploi. Ce secteur, par la « plasticité » des modalités d'activité existantes, est sans nul doute un laboratoire d'innovation en matière de relations et de formes d'emploi, dans le secteur et au-delà (incidence par exemple des plateformes sur les activités de services, phénomène d'ubérisation). La part grandissante de l'emploi non salarié dans l'économie numérique<sup>11</sup>, et plus largement la diversité des modalités d'activité dans « les » secteurs du numérique, semblent ainsi favoriser l'essor de formes d'emploi dites nouvelles.

10. Insee Analyses, Île-de-France, N° 31, mars 2016.

11. Le rapport Mettling sur « transformation numérique et vie au travail » rendu au ministre du Travail en 2015 note qu'un travailleur du numérique sur 10 exerce aujourd'hui hors du champ du salariat.



À l'image du déploiement et de la diversité de la filière, les statuts d'emploi et modalités d'activité des actifs concernés se révèlent divers, notamment dans les formes d'emploi liées à l'indépendance. La création d'emploi hors salariat, notamment sous statut d'autoentrepreneur (microentreprise) a contribué très largement depuis une dizaine d'années à la croissance des effectifs.

Une même fonction peut ainsi être exercée sur des modalités et formes d'emploi différentes. Une activité de conseil informatique peut être menée en mode *consulting* ou placement (placement du salarié en ENS en clientèle et rémunération des temps d'intercontrats), en tant qu'indépendant autoentrepreneur ou indépendant salarié (portage salarial, coopérative et ETPP).

## LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI, UNE OPPORTUNITÉ POUR LES CADRES ?

La féminisation et la tertiarisation du marché du travail, l'élévation du niveau de qualification et l'allongement de l'âge des personnes en emploi ont, ces cinquante dernières années, eu un impact sur la structure de l'emploi et la progression de certaines formes d'emploi ou d'organisation du travail. Les évolutions du contexte économique et de la demande conduisent également les entreprises à modifier leur organisation productive et à recourir à des formes particulières (hors CDI) et nouvelles d'emploi.

Le comportement des actifs est aussi un facteur explicatif du développement de ces formes d'emploi. Sur un marché de l'emploi dégradé, les actifs les plus fragiles (jeunes, chômeurs de longue durée<sup>12</sup>) sont contraints d'accepter des emplois ou des formes plus précaires (CDD, intérim, cumul d'activité...). En contrepoint, l'émergence de ces nouvelles formes et modalités d'emploi constitue la traduction d'un processus d'individualisation (s'émanciper du collectif, du mode de production salarial, etc.) et de modification des aspirations des individus (plus de liberté d'action, d'entreprendre, porter des valeurs personnelles, etc.). Une enquête récente menée par le Crédoc dans le cadre d'un cahier de recherche atteste

chez les plus jeunes d'un attachement fort au salariat mais aussi d'une appétence sensible pour l'indépendance<sup>13</sup>.

Cadres et non-cadres sont potentiellement concernés par ces évolutions des modalités et formes d'emploi. Les cadres toutefois semblent tirer plus aisément profit de ces reconfigurations du marché de l'emploi. Ainsi, le régime de l'autoentrepreneuriat, au succès inattendu<sup>14</sup>, recouvre des trajectoires d'emploi<sup>15</sup>, des situations matérielles et personnelles diverses. L'installation comme autoentrepreneur, notamment dans des activités d'étude et de conseil, peut aussi être le moyen pour des salariés seniors, notamment qualifiés, de poursuivre leur carrière professionnelle hors du salariat.

L'Insee<sup>16</sup> dans sa classification de profils de créateurs d'entreprise et notamment des autoentrepreneurs rend compte du profil spécifique des « Consultants Île-de-France » et des « Créateurs expérimentés » dans les catégories de la création de son « propre emploi » et de la création « d'entreprises classiques », en opposition à la création comme activité de complément. Dans ces catégories se trouvent davantage de chômeurs de courte durée (31 %), de jeunes (47 % de 25 à 34 ans), très diplômés (73 % sont titulaires d'un diplôme du 2<sup>e</sup> cycle universitaire ou supérieur) qui créent des structures en lien avec leur domaine de compétences (formation initiale) et d'anciens chefs d'entreprise ou d'indépendants de plus de 40 ans ayant déjà l'expérience de la création. Ces reconversions ne doivent pas masquer le fait que la création d'entreprise peut être une expérience extrêmement coûteuse, objectivement et subjectivement.

La pluriactivité<sup>17</sup> semble également plus favorable aux plus diplômés. En 2014, 1,4 million de personnes étaient pluriactives, c'est-à-dire qu'elles déclaraient simultanément travailler pour plusieurs employeurs ou exercer plusieurs professions. Parmi elles, 1,2 million étaient salariées dans leur profession principale. 450 000 salariés exerçaient une même profession pour plusieurs employeurs. Il s'agissait plus souvent de femmes, peu qualifiées, et travaillant à temps partiel contraint. 740 000 salariés ont plusieurs professions. Ils exercent des métiers plus qualifiés, souvent proches de leur profession principale.

12. Droits rechargeables et cumul allocations salariales vus par les demandeurs d'emploi, Unedic, CREDOC, 2015.

13. *Les mutations du travail. L'envie d'être salarié domine sauf chez les jeunes qui aspirent à plus de liberté.* E. Alberola, I. Aldeghi, S. Hoibian, cahier de recherche CREDOC.

14. Abdelnour, *L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : la fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur*, Sociétés contemporaines, n° 89/2013

15. Enquête auprès des demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise ACRE, 2013.

16. Insee Première, N° 1487.

17. Dares analyse, n° 060 octobre 2016.

Une étude de l'Apec<sup>18</sup> montre l'attachement des cadres au CDI mais aussi un intérêt possible pour d'autres formes d'emploi dans le cadre d'une nouvelle activité. 17 % des cadres interrogés favoriseraient le statut d'autoentrepreneur, 16 % pourraient concilier CDI et contrats d'autre nature sur la base du temps partiel et d'autres types de contrat comme le portage salarial, le contrat de mission, le CDD ou l'intérim. Les cadres les plus intéressés par ces formes d'emploi sont en proportion plus nombreux parmi les cadres expérimentés.

### LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI, QUELLE PERCEPTION EN ONT LES CADRES ?

Selon l'enquête de l'Apec « Situation professionnelle et rémunération des cadres », les cadres connaissent plus ou moins bien ces nouvelles modalités d'exercice

du travail. Pour autant, très peu les ont expérimentées. Le microentrepreneuriat est de loin le mode qui bénéficie de la plus forte notoriété chez les cadres en poste (87 % d'entre eux le connaissent) mais seulement 7 % déclarent avoir exercé une activité sous ce régime (figure 1).

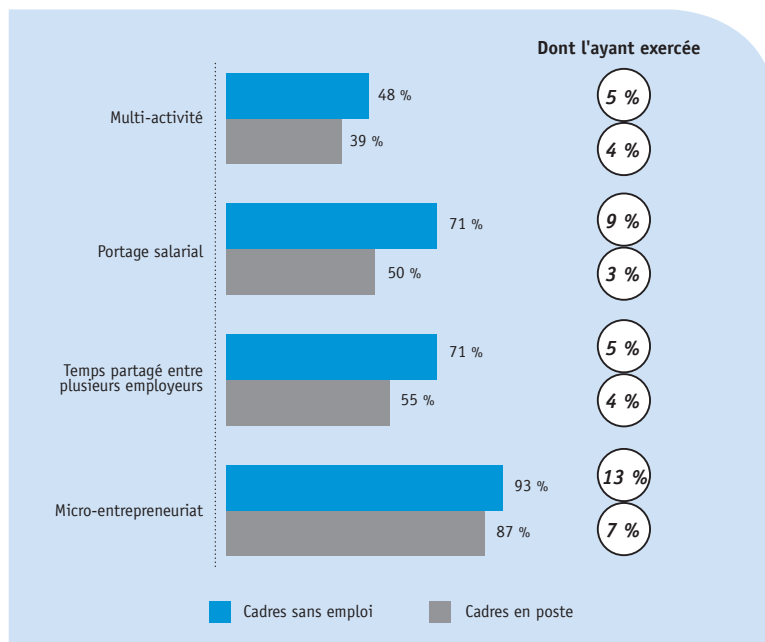
Globalement, ces nouvelles formes d'emploi suscitent un intérêt certain chez 7 cadres en poste sur 10.

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

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

18. Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres, Apec, coll., Les études de l'emploi cadre, n°2016-05, février 2016

–Figure 1–  
Part des cadres déclarant connaître ces différentes formes d'emploi



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

## –MÉTHODOLOGIE–

Afin d'avoir une meilleure connaissance de ces nouvelles formes d'emploi qui émergent, interrogent, voire bouleversent les statuts, les catégories et les relations d'emploi « historiquement » construites autour du CDI et du salariat, la Direction données, études et analyses de l'Apec a souhaité mener une étude qualitative sur le sujet.

En analysant les trajectoires professionnelles, il s'agit essentiellement de comprendre les motivations et connaître le vécu des cadres qui ont expérimenté ces nouvelles formes d'emploi.

- Quels sont les éléments de parcours professionnel et biographique qui ont participé ou expliquent ce choix ?
- Quelles ont été les modalités d'accès à cette forme d'emploi (recherche, orientation, installation dans l'activité) ?
- En emploi, quel est ou a été le vécu de l'activité, de la relation d'emploi ?
- Quel retour d'expérience et projection sur la suite du parcours professionnel ?

Dans cette étude, nous distinguerons les formes d'emploi des modalités d'emploi. La forme d'emploi se rapporte à l'ensemble des caractéristiques permettant de définir, repérer, encadrer et éventuellement interrompre une relation de travail rémunérée (contrat, statut, obligations fiscales sociales attachées).

Les modalités d'emploi, quant à elles, qualifient l'exercice même de l'emploi (horaires, temps partiel, lieu de travail, revenus).

Il existe une diversité et une complexité des formes d'emploi. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur certaines d'entre elles (**tableau 1**).

Le choix a été fait d'étudier les nouvelles formes d'emploi du point de vue des cadres, à partir des différents statuts qu'ils ont occupés ou occupent de fait.

- Pour le « cadre » indépendant, nous nous sommes uniquement intéressés à la microentreprise ;
- Pour le cadre salarié, au temps partagé (groupement d'employeurs/GE, entreprise de travail en temps partagé/ETTP ou multisalariat) et au portage salarial ;
- Pour un cadre exerçant en tant qu'indépendant et salarié, la multiactivité ou pluriactivité.

Par ailleurs, la définition du « cadre » doit être précisée dans ce contexte, dans la mesure où l'application des articles 4 et 4bis de l'Agirc, définition habituellement admise, n'est pas adaptée.

Ainsi, les cadres à interroger ont été choisis selon les caractéristiques suivantes :

- avoir un diplôme de niveau Bac +5 ou plus
- OU
- avoir occupé un poste cadre dans leur vie professionnelle, ou exercer actuellement un métier ou une activité qui s'apparente à une fonction cadre (gestion de projet, gestion d'équipe...).

31 cadres, expérimentant ou ayant expérimenté ces formes d'emploi au cours des trois dernières années, ont été interrogés par téléphone (entretiens semi-directifs), de juillet à septembre 2017. Les entretiens et leur analyse ont été réalisés par le Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie).

Ces cadres ont été recrutés de manière à obtenir une diversité de profils du point de vue d'un certain nombre de critères : sexe, âge, forme d'emploi expérimentée, localisation géographique et secteur d'activité (**annexe 1**). •

–Tableau 1–  
Les nouvelles formes d'emploi et les statuts retenus

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

# –LES MOTIFS ET CONDITIONS D’ACCÈS AUX NOUVELLES FORMES D’EMPLOI–

Une appétence pour un mode productif alternatif au salariat  
Un détachement contraint du salariat  
Un important besoin d’informations et de conseils personnalisés

11  
14  
16

– 1 –

## – UNE APPÉTENCE POUR UN MODE PRODUCTIF ALTERNATIF AU SALARIAT –

L'accès aux nouvelles formes ou catégories d'emploi est relativement peu documenté dans ses circonstances ou motivations. Les études ou recherches existantes rendent compte des conditions d'emploi (relations d'emploi, niveau de revenus...), des particularités de structuration de certains secteurs ou métiers<sup>19</sup> et tendent à projeter des conditions d'accès plus ou moins contraintes selon les caractéristiques des actifs concernés. Les nouvelles formes d'emploi chez les cadres, en dehors des parcours de créateurs (entrepreneurs), sont davantage envisagées sous l'angle de la reconversion professionnelle, notamment chez les cadres séniors.

Travailler dans une nouvelle forme d'emploi nécessite, voire relève d'une conjonction de différents facteurs. L'envie de s'inscrire dans une logique autre que le salariat se matérialise dans un contexte particulier favorisant la bascule vers une nouvelle forme d'emploi. L'autonomie et la maturité professionnelle rendent possible et crédible un projet requérant expertise et savoir-faire. Le souhait d'augmenter ses revenus est également moteur dans la prise de décision.

### – (RE) DEVENIR ACTEUR DE SES TEMPS PROFESSIONNEL ET PERSONNEL –

La majorité des cadres rencontrés se sont tournés vers les nouvelles formes d'emploi, notamment sous une forme entrepreneuriale, à la recherche d'un mode alternatif au salariat classique, le premier motif d'accès ou motivation étant le souhait de recouvrer une certaine autonomie dans ses arbitrages professionnels et un meilleur équilibre avec la vie privée. Il s'agit de restaurer une marge de flexibilité dans l'organisation et la conciliation des différents temps de vie absente ou peu valorisée dans le cadre de l'entreprise « classique ».

*« Je voulais profiter de mon fils, m'en occuper... Ce qui est difficile en finissant tard le soir. De privilégier mes centres d'intérêt, d'avoir du temps, et quand on tra-*

*vaille beaucoup, même si on peut avoir du temps, on n'a pas forcément l'énergie. »* (Yann, 33 ans, ancien développeur, salarié d'un groupement d'employeurs dans l'animation socioculturelle (94)).

*« J'étais cadre informatique dans une société de service informatique pendant deux ans et j'ai décidé de lever le pied et de me mettre à mon compte pour avoir plus de liberté, pour pouvoir gérer mon temps plus facilement, choisir mes clients et surtout avoir beaucoup moins de stress... On m'en demandait beaucoup, je n'avais plus trop de vie sociale. Ça commençait un petit peu à m'oppresser et du coup, j'ai décidé de me mettre à mon compte et de rechercher des clients et surtout de travailler avec beaucoup moins de stress... Je serais tenté de dire qu'on n'est pas vraiment à la moitié de mon salaire d'avant mais pas loin... Ça fait quand même un bon manque à gagner. Mais si voulez, ça n'a tellement pas de prix pour moi de vivre à mon rythme, que je préfère largement gagner moins pour vivre plus... »* (Kevin, 27 ans en couple sans enfant, consultant informatique, autoentrepreneur – dpt 92).

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

### – DES FACTEURS DÉCLENCHANTS : MATURITÉ PROFESSIONNELLE ET DÉSIR D'AUTONOMIE –

L'aspiration à un autre mode productif, plus souple mais également plus responsabilisant, n'est pas suffisante pour envisager de basculer ou d'accéder à titre principal dans une nouvelle forme d'emploi. Des circonstances particulières liées à l'expérience professionnelle acquise et au vécu des situations d'emploi conduisent à la matérialisation de ces aspirations et à la constitution d'un projet.

<sup>19</sup> « Salarié ou indépendant : une question de métiers ? », Cécile Jolly et Jean Flamand, *France Stratégie, La note d'analyse*, n°60, septembre 2017.

Dans un contexte professionnel estimé insatisfaisant, la maturité des compétences professionnelles, la confiance en l'expertise métier... sont des facteurs propices à la projection et à la matérialisation d'une poursuite de carrière dans une nouvelle forme d'emploi. Le sentiment de ne plus progresser dans ses fonctions ou attributions, de ne pas avoir de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise et surtout de ne plus partager la vision ou l'orientation stratégique de l'entreprise constituent des motifs de changement.

*« En termes de statut et de salaire, je n'avais plus la possibilité d'évoluer (secteur du tourisme) sans compter que j'étais un peu plus diplômée que mes responsables et à chaque fois que je voulais mettre en place des choses, je me heurtais à : "Elle va me prendre ma place." Donc j'ai supporté jusqu'à arriver à un point de non-retour, je n'apprenais plus rien. Il a fallu que j'atteigne ma limite pour pouvoir partir. Ce statut (autoentrepreneur) est moins sécurisé mais plus créatif et dynamique. On est son propre patron, il n'y a personne qui vous dit : "Non, ne fais pas..." » (Leslie, 42 ans, formatrice, autoentrepreneuse – dpt 94).*

L'entrepreneuriat permet de valoriser des compétences, de les faire évoluer dans un nouveau rapport au travail, notamment à travers une relation client plus personnelle et plus engagée. La plupart des cadres microentrepreneurs rencontrés ont le souhait de réinvestir la relation client et plus largement leur rapport au travail par une offre de service plus personnalisée.

*« Ça se passe bien avec les clients, quand je les rencontre en tant qu'autoentrepreneur, c'est du contact direct, c'est pour moi, donc il y a une tarification. C'est autre chose que quand c'est pour le promoteur, c'est différent. Là le client je peux le voir. Avec les promoteurs, je vais dans un bureau et on me dit : " Il y a ce projet à faire..." Je peux rencontrer le client mais pas forcément, parce qu'au-dessus de moi, il y a d'autres personnes : le directeur de l'entreprise ou le chargé d'opération qui vont rencontrer le client. Moi, je fais juste le projet. Tandis que quand c'est pour moi, ça va de A à Z, c'est beaucoup mieux. C'est certain, je gère tout. » (Isabelle, 46 ans, sans enfant, chargée d'opérations urbanistes, en CDD renouvelable et autoentrepreneuse – dpt 13).*

*« J'ai une relation plus à l'écoute pour mes clients d'autoentrepreneur, je suis plus disponible, en dehors de mes heures de travail. C'est à peu près la même relation, il n'y a pas vraiment de différence. C'est au niveau de ma disponibilité que la relation change... » (Sydney, 46 ans, ingénieur informatique et autoentrepreneur – dpt 92).*

Pour les cadres à l'expertise sectorielle moins importante, au parcours professionnel plus erratique, le vécu de différentes situations d'emploi dans des univers divers les conduit à rechercher un environnement davantage centré sur les valeurs ou la qualité des conditions de travail.

*« J'avais vraiment besoin de me mettre à mon compte. J'ai créé mon entreprise pour faire ce que je voulais, comme je le voulais et avoir un emploi surtout qui respectait mes valeurs [...] Faire quelque chose qui me parlait. » (Marie, 32 ans, savonnière, autoentrepreneuse – dpt 56).*

*« Après, c'est comme dans tous les métiers, on n'est pas tout le temps d'accord avec son employeur... Si on a la possibilité de faire vraiment les choses à notre image, qui nous correspondent, à notre éthique, c'est plus enrichissant personnellement. Avoir conscience de l'environnement, lutter contre le gâchis, choisir des matériaux de qualité. » (Marion, 29 ans, architecte d'intérieur en CAE – dpt 33).*

La recherche d'un juste équilibre entre l'investissement dans l'activité (temps de production) et la rémunération est très marquée. Cette posture est également identifiée chez les actifs en fin de carrière.

*« Au final, si je travaille plus, je gagne plus évidemment, si je travaille moins, de toute façon je gagne plus que si je travaillais pour quelqu'un, et ça n'a rien à voir. Je me sens beaucoup plus libre, beaucoup plus forte dans la tête... En plus, j'ai mon temps libre, les heures c'est moi qui décide. Je décide de quand je travaille et personne ne me donne des ordres. C'est assez tranquille. » (Sophie, 45 ans, célibataire, un enfant, multiactivité, commerce en autoentrepreneuse et activités artistiques – dpt 75).*

## UN ENTREPRENEURIAT GUIDÉ PAR LA VOLONTÉ D'UNE SOURCE DE REVENUS SUPPLÉMENTAIRE

La maturité professionnelle et le souhait de se départir du salariat dans ses conditions d'emploi sont des raisons majeures qui animent les cadres qui se tournent vers les nouvelles formes d'emploi. Le gain économique, la possibilité d'accéder à des revenus supérieurs au salariat par l'entrepreneuriat, est également un facteur d'attrait, notamment dans le cas de l'autoentrepreneuriat.

Les plus jeunes sont particulièrement sensibles à l'idée de monter à terme « une affaire », de tenter, tester rapidement et sans risque important une activité potentiellement lucrative. L'idée de rentabilité économique prime. Les notions d'autonomie, de création d'entreprise et de valeurs sont en arrière-plan. Il s'agit davantage d'un positionnement individuel d'optimisation économique ; la plupart n'envisageant pas véritablement d'embaucher par exemple. Les jeunes cadres rencontrés sont actuellement salariés à temps plein dans leur premier poste et ont récemment adopté le statut d'autoentrepreneur.

*« Je me suis dit : j'ai deux ans d'expérience, j'aime bien la logistique, et moi mon but c'est de pouvoir créer ma propre entreprise par la suite et du coup je suis salariée, et je me suis dit : pourquoi pas être consultante pour commencer. Je me suis un peu renseignée, et j'ai foncé la tête dedans il y a 6 mois. Je me suis enregistrée pour être autoentrepreneur... Mais c'est vrai que je passe plus de temps au travail qu'autre chose. Du coup, je travaille pour l'instant encore chez XXX parce qu'ils me proposent un bon poste, je suis très bien, et justement, ça permet de connaître un peu mieux l'environnement de l'entreprise... Mais après je vais arrêter ça et lancer ma propre affaire. [...] Mon père était diplomate, donc il gagnait très bien sa vie. Je ne me voyais pas avoir un salaire moyen et du coup, c'est une motivation. » (Abir, 26 ans, consultante logistique salariée en CDI, autoentrepreneuse – 6 mois, dpt 57).*

Pour certains jeunes, la connaissance du statut d'entrepreneur passe par le fait d'avoir croisé d'autres jeunes sous ce statut pour des « jobs » alimentaires, des activités et formes d'emploi relevant de la *gig economy* (économie des petits boulots).

Dans un monde de plus en plus horizontal et collaboratif (dématérialisation des relations par le numérique, installation de modes de production et de consommation participatifs), la forme statique et hiérarchisée du salariat, et plus largement de l'entreprise « classique », semble moins attractive pour ces jeunes générations.

## UN ACCÈS AUX NOUVELLES FORMES D'EMPLOI DANS UN CONTEXTE SÉCURISÉ

L'autoentrepreneuriat, forme accessible et simplifiée de l'entrepreneuriat, rassure les individus anxieux à l'idée de s'engager sous des formes juridiques et fiscales estimées complexes et non maîtrisées, de type EURL, SARL, SA, SAS, SNC<sup>20</sup>.

Plus largement, la sécurisation de l'environnement de l'entrepreneur et donc de son projet est un facteur déterminant. La plupart des cadres interrogés ont concrétisé leur projet parce qu'ils se trouvaient dans un contexte favorable, susceptible d'amortir la prise de risque.

La multiactivité, associant deux formes d'emploi (autoentrepreneuriat et CDI), par la protection liée au statut salarial est également un moyen de sécuriser le projet.

Les cadres ayant la charge d'une famille ont souligné l'importance et le confort d'être en couple avec un actif salarié et titulaire d'un contrat à durée indéterminée. La sécurisation par le conjoint permet des revenus stables, la couverture grâce à une mutuelle d'entreprise (important pour les enfants), des facilités d'accès au logement (achat ou location), des congés payés...

<sup>20</sup> EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ; SARL : société à responsabilité limitée ; SA : société anonyme ; SAS : société par actions simplifiée ; SNC : société en nom collectif

« La sécurité, ce n'est que par mon mari, sinon ce ne serait que de la précarité. En juillet-août, je n'ai quasiment pas travaillé. Du coup, il faut soit avoir mis des sous de côté, soit avoir un mari avec un compte commun. » (Aurélié, 35 ans, un enfant, formatrice FLE (français langue étrangère) en groupement d'employeurs et CDD en contrat de vacation dans l'Éducation nationale – dpt 60).

« Oui d'autant que j'ai une petite fille, la protection santé, c'est important. La retraite, je ne me fais pas d'illusion. Évidemment, ça joue beaucoup (le fait d'avoir un conjoint en CDI), le fait que je puisse me permettre de ne pas faire un temps plein dans quelque chose de peu épanouissant. Il y a toujours son salaire et comme dans la plupart des secteurs, c'est un homme avec un salaire plutôt correct. Célibataire ou en couple avec un intermittent, je crois que je verrais les choses complètement différemment. » (Typhaine, 33 ans, en couple, un enfant, chargée de production, autoentrepreneur – dpt 54).

Pour les cadres les plus jeunes, sans enfants, le soutien parental, en nature (hébergement, moral), financier, administratif... est essentiel<sup>21</sup>.

Sur le plan financier, en cas d'échec de leur projet, ils peuvent revenir au domicile parental (absence de frais liés au logement). Ils peuvent également bénéficier d'une aide pour la constitution d'une trésorerie de départ.

21. Ressources et conditions de vie des jeunes adultes, Credoc / DREES, Alberola, Guisne, Muller, Insee Première, n° 1603, 30 octobre 2013

« C'est surtout lui (le père) qui m'a poussée. Il m'a toujours dit : "Fais ce que t'as à faire, et puis, si tu échoues, je serai toujours là pour rattraper ton erreur", donc j'avais toujours l'appui de mes parents. Ça me pousse à tenter des choses, quitte à ne pas réussir... Je n'ai rien à perdre... Je sais que si ça ne fonctionne pas, ou si on devait m'enlever mon appartement, parce que je suis endettée, j'aurais toujours mes parents. Je ne serai jamais dans la rue ou quoi que ce soit. Forcément ça aide, c'est comme un joker quoi... Tous les soutiens possibles : soutien administratif, soutien moral, soutien financier bien sûr, ils sont là pour tout... Enfin, "pour tout", au cas où... Mais je ne compte pas sur eux non plus, mais je sais qu'ils sont là. » (Abir, 26 ans, consultante logistique salariée en CDI, autoentrepreneuse – 6 mois, dpt 57).

« J'étais vraiment très épaulé, donc les étapes (de la création), je ne les connais pas trop. Je sais juste que je suis autoentrepreneur. Après c'est vrai qu'au niveau des papiers, c'est plus ma mère qui s'occupe de ça, moi je suis plus en perpétuelle recherche de clientèle... C'est ma mère qui a géré une bonne partie de tout cela. » (Kevin, 27 ans, consultant informatique, autoentrepreneur – dpt 92).

Parmi les jeunes autoentrepreneurs rencontrés, le soutien financier a été *a priori* peu mobilisé, puisque la quasi-totalité d'entre eux ont opté pour le développement d'une activité adossée à un emploi salarié garantissant un revenu et une protection sociale.

## – UN DÉTACHEMENT CONTRAINT DU SALARIAT –

L'accès à ces nouvelles formes d'emploi et plus précisément l'entrée en entrepreneuriat<sup>22</sup>, même sous statut salarié, n'est pas toujours un choix de première intention.

Les nouvelles formes d'emploi constituent pour certains des cadres interrogés une alternative face à la difficulté de retrouver un emploi stable et pérenne dans un contexte d'insertion ou de retour à l'emploi qui ne s'améliore pas.

### – UNE RUPTURE PROFESSIONNELLE SUBIE

Pour un certain nombre de cadres rencontrés, l'orientation vers une nouvelle forme d'emploi intervient après un licenciement. La majorité d'entre eux ont recherché dans un premier temps un emploi salarié en CDI.

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



En effet, les cadres restent attachés aux avantages et conditions d'exercice inhérents au CDI. L'emploi salarié reste la norme, que ce soit en matière sociale (protections sociale et réglementaire attachées) ou au regard des conditions et modalités d'emploi (cadre d'activité, régulation du travail, exécution de directives, responsabilités sociales et commerciales limitées).

Les séniors notamment ayant connu une certaine stabilité d'emploi dans le cadre salarial (peu d'intermittence, peu de chômage) se montrent très attachés au cadre social du salariat estimé protecteur. L'activité en indépendance, au-delà du bouleversement de posture, suscite des inquiétudes quant à la nature et au niveau de protection dispensés (santé, indemnisation chômage, retraite). Notons une inquiétude particulière des jeunes séniors (entre 45 et 50 ans), le plus souvent avec charge de famille, sur la suite de leur trajectoire professionnelle.

La plupart des cadres interrogés n'envisageaient pas particulièrement de développer une activité en indépendance ; la création d'activité et la posture d'entrepreneur requérant entre autres une vision stratégique, une capacité commerciale, des connaissances administratives et financières. Toutefois, face aux difficultés rencontrées dans leur recherche d'un poste salarié en CDI, la plupart ont envisagé assez rapidement une autre forme d'emploi orientée vers l'indépendance.

Un certain nombre d'études mettent en évidence les spécificités des cadres séniors sur le marché du travail<sup>23</sup>. Moins mobiles<sup>24</sup>, ces derniers qui changent de poste y sont plus souvent contraints que les moins de 45 ans (36 % des mobilités professionnelles sont à l'initiative de l'entreprise contre 15 % avant 45 ans). En situation de chômage, le retour à l'emploi est plus difficile : les cadres séniors sont davantage concernés par le chômage de longue durée<sup>25</sup>. La moitié des cadres en recherche d'emploi de plus de 55 ans sont au chômage depuis plus d'un an, contre moins de 10 % des moins de 30 ans.

*« J'ai été licencié économique il y a trois ans. J'ai obtenu une prime de départ et une formation technique. J'ai cherché un emploi salarié pendant six mois. J'avais des entretiens mais sans aboutir et je ne vou-*

*lais pas perdre de temps. Je me suis tourné vers le portage. [...] L'important, c'est de rester salarié, je suis rattaché à une société. J'ai vraiment un statut, j'ai des feuilles de salaire, je cotise à la retraite, j'ai accès à une mutuelle. »* (Bruno, 49 ans, 3 enfants, ingénieur, technico-commercial, en portage – dpt 94).

*« Je n'ai pas dit oui tout de suite (association en indépendance avec une amie) car j'étais toujours dans l'idée d'un CDI, au moins c'est sûr. J'avais un poste intéressant au CNAM. La SCOP, je ne l'avais pas du tout envisagée. Être indépendante, c'était galérer, chercher des clients, être toute seule. Mais il n'y a pas énormément d'emploi dans la région. Quand j'étais auditionnée, cela ne correspondait pas au poste et puis les salaires étaient peu intéressants. Et puis un jour, je ne me suis dit : pourquoi ne pas me lancer, parce que c'est aujourd'hui ou jamais. »* (Nadine, 57 ans, en CAE pour le développement d'une activité de conseil en orientation professionnelle et coaching, – dpt 34).

## — UNE INSERTION PROFESSIONNELLE DIFFICILE POUR LES JEUNES ACTIFS —

L'entrée dans la vie active des 20-24 ans est marquée par un retard et une instabilité persistante qui perdure encore plus d'une dizaine d'années après leur entrée sur le marché du travail. De plus, l'usage des contrats temporaires s'est particulièrement accru pour les jeunes : 35 % des 15-29 ans ont un contrat temporaire (CDD, intérim, apprentissage).

Les contrats courts semblent de moins en moins jouer un rôle de tremplin vers un emploi stable<sup>26</sup>. Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur toutefois mettent en moyenne moins de quatre mois pour accéder à leur premier emploi contre un an pour les non-diplômés.

Selon la dernière enquête de la Fondation Dublin sur la qualité de vie au travail (2015)<sup>27</sup>, 21 % des moins de 35 ans estiment qu'ils risquent de perdre leur travail au cours des six prochains mois contre 10 % des 50 ans et plus.

23. « Les séniors et l'emploi en France : la fin de l'ajustement par l'âge ? », Antoine d'Autume, *Travail et Emploi*, 118 | 2009, 77-81. « Les séniors et l'emploi. L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ? », Loisel, Jean-Pierre, *Retraite et société*, vol. n 36, no. 2, 2002, pp. 29-49.

24. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-63, juin 2015.

25. *Les cadres sans emploi en 2012*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2013-87, décembre 2013.

26. L'insertion professionnelle des jeunes, rapport de diagnostic, France Stratégie, Darès, janvier 2017.

27. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne dont le rôle est de fournir des connaissances en vue de définir de meilleures politiques dans le domaine social et en matière d'emploi et de travail. Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, 2016.

Dans ce contexte, l'accès aux nouvelles formes d'emploi, ou le passage par les nouvelles formes d'emploi, s'inscrit pour les jeunes actifs les plus en difficulté (faible expérience professionnelle, secteurs peu recruteurs...) dans une logique d'adaptabilité. Pour ces derniers, les nouvelles formes d'emploi sont davantage perçues comme la matérialisation d'une précarisation générale des statuts et formes d'emploi en écho à la dégradation ou segmentation du marché de d'emploi.

« Bien sûr, j'aurais préféré un CDI en entreprise, mais avec la crise et la situation aujourd'hui de la main-d'œuvre qualifiée, c'était impossible. » (Élodie, 29 ans, un enfant, architecte d'intérieur, autoentrepreneuse – dpt 69).

« Je ne sais pas si c'est lié à mon secteur (culturel associatif) mais j'ai vraiment l'impression que tout le monde doit passer par des stages, des services ci-

viques, des contrats aidés et après éventuellement un contrat stable. C'est la norme de plus en plus, on n'a pas le choix. Si on veut s'insérer il faut passer par des contrats peu rémunérés, précaires. » (Cécile, 28 ans, passage en coopérative d'activité et d'emploi puis retour au salariat dans l'associatif culturel – dpt 29).

« J'ai commencé ma carrière par des contrats précaires type CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi) pendant trois ans environ dans des salles de concert associatives. On se contente de ça faute de mieux. Comme mes amis, c'est courant dans le spectacle. Ce n'était pas du tout le type d'emploi visé quand on fait un Bac +5. Je me projetais dans mon type d'emploi actuel mais en décrochant directement un CDI. Il y a une sorte de désillusion, de déception quand on accède à son premier emploi sous cette forme. » (Typhaine, 33 ans, un enfant, chargée de production, en multiactivité, CDI et autoentrepreneuse – dpt 54).

## – UN IMPORTANT BESOIN D'INFORMATIONS ET DE CONSEILS PERSONNALISÉS –

### – LA CRAINTE DU STATUT D'INDÉPENDANT –

La majorité des cadres rencontrés expriment des craintes quant aux risques inhérents à la création d'entreprise. Cette appréhension se cristallise autour de la figure de l'indépendant – chef d'entreprise ou en profession libérale – engagé sur sa responsabilité personnelle, aux prises avec le régime des indépendants (RSI) et les services fiscaux. Ces représentations négatives sont très souvent confirmées par l'expérience ou par l'environnement familial ou amical.

Ainsi, en amont de leur projet, très peu de cadres ont entamé une recherche d'informations approfondie et poussée sur les différents statuts d'entreprise individuelle ou non (EURL, SA, SARL...). Plusieurs raisons liées au statut expliquent cela : la première raison étant de perdre des capitaux dans la tentative de

création ; la seconde étant de ne pas maîtriser les règles complexes (réglementaires, administratives et comptables, etc.) régissant cet environnement peu connu.

« Autoentrepreneur, c'est ce que je connais pour l'instant et c'est ce qui me correspond on va dire, mais je ne connais pas les autres. Il faudrait vraiment que je prenne le temps de me renseigner mais normalement c'est celui-ci qui me correspond pour l'instant. » (Abir, 26 ans, consultante logistique salariée en CDI, autoentrepreneuse – 6 mois, dpt 57).

Seuls les cadres en situation d'optimisation salariale ont examiné relativement finement les différentes formes d'emploi en pesant les risques et les avantages. Ils ont rapidement écarté le statut de l'entreprise individuelle.

—

## DE LA DIFFICULTÉ DE DISPOSER D'INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES, D'UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ...

—

Parmi les cadres rencontrés, ceux en recherche d'emploi ont au minimum reçu auprès de l'Apec et de Pôle Emploi une information de tout premier niveau sur les différentes formes d'emploi (évoquant le portage par exemple) et sur les statuts d'entreprise. Le manque d'opérationnalité et de personnalisation de l'information est souligné par ces derniers, qui sont en attente d'une information « orientée » et « analysée ». En effet, ils souhaitent bénéficier rapidement d'un niveau d'information leur permettant de mettre en perspective les premières informations recueillies. Ils expriment ensuite le besoin d'un accompagnement individualisé (conseils sur le choix du statut juridique par exemple) qui puisse faire cheminer leur projet et aider à sa concrétisation.

*« Je ne souhaite pas qu'on me décrive ce que je peux trouver moi-même sur internet. Je veux qu'on m'accompagne, qu'on me guide, qu'on m'alerte : "Là tu devrais penser à démarcher tel client, à faire attention à telle chose sinon tu vas dans le mur..." On ne peut pas être seul face à une expérience aussi dense, on ne peut pas être seul sur tous les fronts. »* (Michel, 30 ans, chargé de mission dans l'immobilier, salarié d'un groupe d'employeurs – dpt 94).

Par réflexe, internet constitue une première source d'information nécessaire mais non suffisante. Les cadres les plus experts dans leur recherche ont exploité l'ensemble des sites gouvernementaux (gouv.fr), institutionnels (RSI)<sup>28</sup> et communautaires (forums d'autoentrepreneurs, sites spécifiques au secteur d'activité...). Par la suite, et pour compléter leurs informations, ils prennent contact, le plus souvent par téléphone, avec le RSI ou les services fiscaux. Certains d'entre eux se heurteront à des discours contradictoires et opteront pour le statut d'autoentrepreneur dans une urgence relative (besoin d'un Siret pour une facturation) en laissant en suspens certaines questions.

*« En une journée, très rapidement après avoir passé quelques coups de fil à l'Urssaf, CCI... Et puis tout en ligne, surtout déterminer mon code APE, ma caisse... Des réponses, mais pas toutes les mêmes selon les interlocuteurs. Du coup, on est un peu perdu, on ne sait pas à quoi se référer... Après j'ai foncé, en me disant que si je me posais trop de questions, je n'allais pas le faire et passer à côté d'opportunités du moment. »* (Typhaine, 33 ans, en couple, un enfant, chargée de production, autoentrepreneur – dpt 54).

À noter, les jeunes cadres rencontrés mettent en évidence l'absence dans les parcours de formation initiale de modules d'information ou de sensibilisation à l'activité en tant qu'indépendant, quel que soit le statut. Cela notamment dans des filières qui mènent à des fonctions ou des secteurs d'activité dans lesquels ces formes d'emploi sont fréquemment présentes (métiers de création, de prestation de service...). Les jeunes concernés déplorent pour la plupart ce manque de professionnalisation des filières de formation.

*« Dans un secteur aussi concurrentiel, dans un contexte économique de plus en plus difficile, où il est parfois compliqué de trouver un poste en agence... Quand j'étais à l'École, tout le monde envisageait plus ou moins de se mettre à son compte. [...] Mais nous n'avons pas eu de sensibilisation particulière à la création d'entreprise pendant notre formation. »* (Marian, 29 ans, architecte d'intérieur en CAE – dpt 33).

—

## ... À LA « DÉBROUILLARDISE » : DES RESSOURCES ET RÉSEAUX EFFICACES

—

Le fait d'exercer en parallèle de l'activité entrepreneuriale une activité salariale joue sans aucun doute sur le temps consacré à la recherche et la nature des informations mobilisées (manque temps, disponibilité...).

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

---

<sup>28</sup> RSI : régime social des indépendants. À noter la suppression du RSI depuis le 1er janvier 2018. Les travailleurs indépendants sont rattachés au régime général de la Sécurité sociale.

« Vu que j'ai tout fait tout seul, même aujourd'hui, je ne sais pas si je fais tout bien. Je ne sais pas si je déclare bien tout. J'ai demandé de l'aide à des gens que je connaissais : des amis, de la famille (son cousin comptable l'a conseillé sur la facturation client, la déclaration de charges, le plafond de chiffre d'affaires à ne pas dépasser). Je ne sais pas vers qui aller pour toutes mes questions... Et du coup, quand j'ai une question, quand je me rends compte qu'il y a quelque chose que je fais mal, je cherche sur internet, je regarde à peu près ce que les gens disent, et du coup, ça me permet de me rassurer un petit peu. » (Jeffrey, 25 ans, consultant informatique, autoentrepreneur et salarié en CDI – dpt 75).

Hors autoentrepreneuriat, soulignons que les autres formes d'emploi (portage, CAE-coopérative d'emploi et activité, groupement d'employeurs) sont peu connues et qu'elles n'ont pas véritablement fait l'objet d'une recherche approfondie d'information.

Les cadres en portage ont le plus souvent opté pour la société de portage d'un collègue ou d'un ami. Les cadres en coopérative d'activité ont été orientés par les services de l'emploi dans le cadre lors de leur recherche d'emploi.

Une minorité de cadres ont été aidés dans leur projet entrepreneurial par des structures institutionnelles. Dans le cadre d'un parcours de création d'entreprise ou de projet de création, certains ont été orientés par Pôle emploi vers des prestataires (bilan de compétence par exemple) ou des partenaires spécialisés

(ADIE, CCI...). L'accompagnement se concrétise plus particulièrement en coopérative d'activité et d'emploi. En effet, la vocation première de ces organismes est d'aider les entrepreneurs à formaliser, développer leur projet.

Certains cadres évoquent le recours à des sites payants dédiés au soutien des autoentrepreneurs, sur les plans administratif et juridique. Ils soulignent la nécessité et la pertinence de cette offre.

« J'ai eu l'impression qu'on me tenait par la main, j'avais des réponses à mes nombreuses questions. La création d'entreprise en mai 2015, ils m'ont aidée à la faire. Ils m'ont appris à faire un modèle de facture, parce que je ne savais pas faire. Moi je ne suis pas comptable du tout, donc c'était complètement encadré pendant trois mois et franchement c'était génial. Je crois que s'il n'y avait pas eu cet organisme, je ne l'aurais pas fait... Franchement, ça a été d'une aide vraiment précieuse... » (Leslie, 42 ans, formatrice, autoentrepreneuse – dpt 94).

« Ils m'ont expliqué, d'un point de vue législation, les critères, les règlements à suivre, par rapport aux modalités de l'autoentreprise, parce qu'il y a des plafonds, des chiffres d'affaires à ne pas dépasser. J'avais compris, ils m'avaient donné les chiffres, et ça me permettait déjà d'avoir une idée du chiffre d'affaires que je ne pouvais pas dépasser, et ça convenait à ce que je recherchais ... » (Sydney, 46 ans, ingénieur informatique et autoentrepreneur – dpt 92). ●

# - 2 -

## -POSTURE DES ACTIFS EN NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET VÉCU DES SITUATIONS D'EMPLOI-

- 20 Les micro-entrepreneurs : une figure très hétérogène de l'entrepreneuriat
- 25 Le portage salarial et les coopératives d'activité d'emploi : des figures atypiques de l'entrepreneuriat
- 29 Pluriactivité, temps partagé : de nouvelles modalités d'activité induites

## – LES MICROENTREPRENEURS : UNE FIGURE TRÈS HÉTÉROGÈNE DE L'ENTREPRENEURIAT –

### – LA MICROENTREPRISE : LE RÉFLEXE ENTREPRENEURIAL

L'instauration du statut simplifié de microentreprise en 2009 a largement contribué au renouveau du statut de l'indépendance en France en suscitant un attrait pour l'entrepreneuriat et en diversifiant le profil des créateurs. Notons, toutefois, un recul des immatriculations sous ce statut depuis 2013<sup>29, 30</sup> et une augmentation des créations d'entreprises individuelles classiques, notamment des sociétés (+10 % en 2016, plus forte hausse depuis six ans). La part des immatriculations de microentrepreneurs dans le nombre total de créations a baissé. En 2016, elle atteignait 40 % ; la plus faible proportion depuis la création du régime.

L'accessibilité simplifiée au statut (peu de démarches administratives), la prise d'effet quasi immédiate (obtention rapide du numéro de Siret pour la facturation), la simplicité de gestion (déclaration, paiement des charges et gestion comptable facilitées) et le risque mesuré de la démarche (faible taux d'imposition) ont favorisé la démarche entrepreneuriale. Selon l'Insee, trois autoentrepreneurs sur quatre n'auraient pas créé d'entreprise sans ce régime<sup>31</sup>.

La plupart des microentrepreneurs rencontrés, hors « entrepreneurs portés » (portage salarial) et « entrepreneurs salariés » en CAE, ont choisi l'autoentrepreneuriat dans leur projet de création sans avoir étudié de façon approfondie les différents statuts ou formes d'emploi.

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

*« Tout est très simple. L'inscription, les démarches administratives, les impôts. Surtout les impôts qui normalement causent toujours beaucoup de soucis. Avec l'autoentrepreneuriat, on n'a pas à réfléchir. Si on a de l'activité, on paye des impôts et c'est automatique, sinon on ne paye rien. »* (Élodie, 29 ans, architecte d'intérieur, autoentrepreneur – dpt 69).

*« Pour moi le statut d'autoentrepreneur, c'est vraiment le statut le plus souple, le plus facile. Ça ne demande pas d'investissement, ou très peu et même au niveau des charges, c'est beaucoup moins lourd... »* (Marie, 31 ans, savonnière, autoentrepreneur – dpt 56).

Pour certains des cadres interrogés, l'activité est entièrement conditionnée à un seul client et peut être compromise en cas de perte de ce client. La littérature documente ces cas à la lisière de la subordination du salariat évoquant un phénomène de fausse sous-traitance<sup>32</sup>. Les indépendants sans salariés avec un nombre limité de donneurs d'ordre et une faible autonomie sur l'organisation de leur travail et sur les prix sont en ce sens économiquement dépendants. En 2015, 13 % d'entre eux (soit 1% de l'emploi) seraient dans ce cas en moyenne en Europe, selon l'enquête européenne sur les conditions de travail<sup>33</sup>. Cette situation semble s'accroître avec le recours au statut simplifié de microentrepreneur instauré en 2009.

*« J'avais déjà une agence cliente, je n'aurais pas créé sans agence. J'étais sûre d'avoir du travail. Je n'aurais pas créé d'autoentreprise sans client et sans projet. [...] Mais j'ai perdu une agence et j'avais beaucoup moins de commandes, parce qu'il y a une période de l'année où je n'étais pas du tout disponible. Du coup, ils ont fait appel à d'autres gens et dans ce milieu quand on n'est pas assez présent, les gens ne proposent plus rien. »* (Cécile, 28 ans, a débuté une activité de service marketing web en autoentrepreneuriat puis en CAE qu'elle n'est pas parvenue à stabiliser. Au moment de l'enquête, elle vient d'être embauchée en CDI dans une association et s'apprête à quitter la CAE – dpt 29).

29. *Insee Première*, n° 1485, janvier 2014. *Insee Première* n° 1583, janvier 2016.

30. Les créations d'entreprise sous ce régime ont atteint en 2016 leur plus bas niveau depuis 2009, soit 222 800 immatriculations.

31. *Insee Première*, n° 1388, février 2012.

32. « Le travailleur économiquement dépendant : quelle protection ? », Antonmattei Ph., Sciberras JC, Rapport ministère du Travail, 2008. "Access to social protection for people working on non standard contracts and as self employed in Europe", Spasova S., Bouget D., Ghailani D. et Vanhercke B., European Commission, avril 2017.

33. Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, 2016.

Dans les métiers du tertiaire notamment, la part croissante du non-salariat chez les cadres en études et recherche<sup>34</sup> (consultants experts<sup>35</sup>), en communication et information, ou encore chez les formateurs<sup>36</sup> s'explique par le fait que les entreprises externalisent de plus en plus ces activités pour des raisons économiques.

Ces autoentrepreneurs de circonstance sont sans doute plus que d'autres exposés aux difficultés de développement et de gestion d'une activité en indépendance : constitution d'un portefeuille clients, gestion d'une activité en dents de scie...

### — UNE POSTURE ENTREPRENEURIALE INSPIRÉE PAR L'ENTOURAGE PROCHE : FAMILIAL ET AMICAL —

Si le statut simplifié de la microentreprise a pu inciter à la réflexion et la concrétisation de la démarche entrepreneuriale, l'influence familiale est majeure. Un grand nombre des cadres autoentrepreneurs interrogés ont des parents indépendants sous statut classique (ou retraités) dans le domaine des services et du commerce (réparation automobile, gérant...). Certains parents peuvent avoir également été ou être autoentrepreneurs en complément de leur activité principale, dans le secteur de l'informatique par exemple.

Pour ces cadres, la connaissance des conditions difficiles et des contraintes du statut, au travers de l'expérience de leurs parents (horaires étendus, revenus parfois faibles, revenus instables...) ne semble pas avoir découragé les vocations.

*« Mon père a toujours été dans l'immobilier, donc c'est un peu grâce à lui que je suis rentrée dans ce système parce que je m'intéressais de près à ça, et dès que j'ai fini mes études, [...] je suis rentrée directement dans son agence. Et un jour j'espère reprendre son agence... Je me suis mise autoentrepreneur pour être indépendante, pour voler de mes propres ailes... »* (Aurélie, 29 ans, agent immobilier, multiactivité, CDI et autoentrepreneur – dpt 94).

*« Mon père est retraité, il avait son entreprise de machines à café. Et je pense que ça aussi, ça a dû beaucoup jouer, parce qu'il était son propre patron, il faisait ce qu'il voulait... »* (Leslie 42 ans, formatrice, autoentrepreneuse – dpt 94).

L'accompagnement familial dans certains cas est très présent, voire moteur dans la démarche. Quelques parents ont mené la recherche d'informations sur le statut, ont effectué les démarches administratives pour leurs enfants, leur ont fait parfois bénéficier de leur expérience commerciale ou de leur réseau et portefeuille de clients.

*« Il me semble que c'est le seul (statut) qui corresponde à mon activité. Maintenant c'est vrai que je n'y connais pas du tout, tout ce qui est administratif... Je n'ai pas beaucoup cherché en fait, j'ai écouté mon père et c'est tout... Il m'a dit de commencer par-là, et ensuite que j'allais avoir une structure, etc.[...] Tout ce que j'ai fait, c'est signer les papiers, mais c'est vraiment mon père qui s'est occupé de tout, j'étais avec lui mais c'était le RSI ; je crois que c'était ça... J'ai donné les papiers qu'il fallait, j'ai payé ce qu'il fallait mais rien de spécial, c'est juste des formulaires. »* (Abir, 26 ans, consultante logistique salariée en CDI, autoentrepreneuse – 6 mois, dpt 57).

Hors modèles familiaux, l'inspiration des plus jeunes semble également portée par un effet générationnel, d'une jeunesse acculturée dans une certaine mesure à l'ubérisation des comportements dans les modes de consommation (plateformes d'échanges de services, de biens...) mais également de production.

### — UNE FAIBLE PRÉOCCUPATION POUR LES QUESTIONS DE PROTECTION —

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

34. « Salarié ou indépendant : une question de métiers ? », Cécile Jolly et Jean Flamand, *France Stratégie, La note d'analyse*, n°60, septembre 2017.

35. Passée de 4 % à 12 % entre 1984 et 2014.

36. Passée de 3 % à 15 % entre 1984 et 2014.

Cette faible préoccupation des questions de protection sociale s'explique par les différentes postures des cadres microentrepreneurs et la nature même des projets portés par ces derniers :

- Le projet est vécu comme un test dans un parcours professionnel heurté et les questions de protection sont occultées par l'urgence à créer son activité. Elles sont ainsi reléguées au second plan, d'autant plus lorsque le conjoint salarié offre une protection sociale par son propre statut.

*« Je sais vaguement que j'ai une protection par le RSI. Je suis allée chez le médecin et ma carte vitale ne fonctionnait plus. Après vérification avec la CPAM, on m'a expliqué que je dépendais du RSI. [...] Mais bon, avec le RSI, si on est autoentrepreneur et si on déclare peu, il ne faut pas avoir des problèmes de santé. J'ai vérifié sur internet et ce n'est pas réjouissant. [...] Vous voyez, à terme il va falloir que je prenne un complémentaire privée. »* (Aurélié, 29 ans, agent immobilier, multiactivité, CDI et autoentrepreneur – dpt 94).

*« Franchement, pour l'instant je n'en suis pas encore là (à se poser la question de la protection sociale). J'ai la mutuelle de mon conjoint et la sécurité je l'ai aussi, mais ne me demandez pas comment. Ce qui m'intéresse pour l'instant, c'est de réussir mon projet. »* (Élodie, 29 ans, un enfant, architecte d'intérieur, autoentrepreneur – dpt 69).

- Le projet constitue une transition vers un autre statut et le choix de la protection interviendra plus tard, lors du basculement vers un autre statut d'entreprise individuelle (SAS, SARL...).

- Le projet est pensé et limité à un complément d'activité et non comme une activité principale. Dans cette perspective, la protection est assurée par l'activité principale, le plus souvent en CDI salarié ou le complément d'une pension de retraite.

*« Vous voyez, ma situation est privilégiée. J'ai une couverture santé par ma retraite, des revenus-socle confortables. Mais j' imagine que pour les jeunes, c'est plus rude et qu'ils ressentent davantage de précarité en termes de protection sociale. »* (Martine, 63 ans, consultante informatique, autoentrepreneur – dpt 75).

## LES MICROENTREPRENEURS : DES PROFILS VARIÉS

Selon les stratégies déployées par les cadres interrogés, la microentreprise peut être pensée comme :

- Une modalité d'optimisation salariale
- Un sas vers l'entrepreneuriat classique
- Un temps d'attente et d'indécision

### La microentreprise ou modalité d'optimisation salariale

La figure la plus présente parmi l'ensemble des autoentrepreneurs rencontrés est celle du cadre en multiactivité positionnant son activité d'indépendant en complément d'une activité principale ou de revenus socles (retraite).

Les retraités ont une approche relativement opportuniste de l'activité de la microentreprise. Elle est essentiellement perçue comme un bénéfice financier, occupationnel, sans pression comparable à leur temps d'activité.

*« Vous voyez, c'était facile pour moi. Je ne paye rien comme impôt et j'ai quand même la retraite derrière. Je peux donc travailler, gagner de l'argent tout en touchant un revenu socle. Voilà, je n'en fais pas un métier à part entière, j'en fais un métier d'appoint. Pour trouver des clients, je n'ai pas de stress. D'abord il y a ceux avec qui j'avais travaillé lorsque j'étais encore en entreprise, puis il y a le bouche à oreille, untel qui connaît untel qui aurait besoin et ainsi de suite. [...] Tout ça me permet de faire un job, sans avoir de stress permanent. La retraite, c'est la retraite quand même. »* (Martine, 63 ans, consultant informatique, autoentrepreneur – dpt 75).

*« Je ne vous le cache pas. Mon intérêt principal était financier. Avoir un complément de retraite, pouvoir partir en vacances et offrir des cadeaux aux petits-enfants... Puis ma femme, elle est ravie que j'arrête de tourner en rond et que je m'occupe. »* (Georges, 60 ans, consultant informatique autoentrepreneur (77)).

Pour les actifs, la projection dans une activité indépendante à titre principal sous un statut d'entreprise



classique est rarement envisagée. Il s'agit pour la plupart d'entre eux d'une forme d'optimisation salariale sans réelle visée, tout au moins à court terme, de développement.

*« Indépendant, ça veut dire que je peux gagner 40 % de plus, maximum. Mais sur ces 20, 30 ou 40 % de plus, par rapport au statut salarié, il y a un risque de me retrouver en période de crise, où il y a peu ou pas de revenus. On appelle ça des périodes de flottement, des périodes où il n'y a pas vraiment d'entrées, beaucoup de sorties et peu d'entrées et le risque de me retrouver sans... Je m'étais renseigné auprès de l'Administration aussi, quelles sont les cotisations, et depuis que le régime autoentrepreneur a été mis en place, c'est pour permettre à des personnes d'augmenter, on va dire leur pouvoir d'achat, progresser, au même titre qu'un statut de salarié. Et ça rentrait exactement dans "les cordes", dans ce que je recherchais. (Il estime augmenter ses revenus de 2 000 à 3 000 euros par mois). » (Sydney, 46 ans, ingénieur informatique et autoentrepreneur – dpt 92).*

Certains jeunes en activité après l'obtention de leur diplôme se sont lancés en tant qu'autoentrepreneurs. Ces derniers exercent en parallèle une activité salariée et une activité indépendante. Ils bénéficient ainsi du confort du salariat (droits inhérents au statut de salarié et régularité des salaires), d'un temps dévolu à une meilleure connaissance de l'entreprise avant de développer leur projet, et peuvent, en même temps, tester, « se faire la main » dans la perspective lointaine d'une création d'entreprise dite classique.

*« Ce statut, ça permettra de me lancer sûrement beaucoup plus rapidement. Là je commence comme ça, en tant qu'autoentrepreneur, et j'apprends beaucoup. Et tout ce que j'apprends, plus tard, ça me permettra certainement de créer plus d'entreprises, plus rapidement... En fait, ça permet de se lancer dans quelque chose, de faire ce qu'on a envie de faire sans forcément se lancer dans des paperasses administratives. Mais en même temps, je me dis, le jour où je créerai mon entreprise, où j'aurais un vrai nom, une adresse, et quelque chose de concret, là pour le coup, je me lancerai peut-être un peu plus, pour moi. C'est un tremplin, l'autoentrepreneuriat, mais ce n'est pas quelque chose que je vais faire toute ma vie. » (Jeffrey, 25 ans, consultant informatique, autoentrepreneur en complément d'une activité salariée – dpt 75).*

La multiactivité qui découle de cette situation requiert un engagement quasi total et ne laisse que peu de temps de vie sociale aux actifs investis dans cette forme d'activité. La conciliation avec un emploi à temps plein est difficile. Les temps se chevauchent parfois (captation de clients, traitement possible de demandes sur le temps de travail salarial) et le développement de l'activité en indépendance peut pâtir d'un manque de disponibilité.

*« J'ai attendu pour me lancer parce que justement mon travail me prend quand même pas mal de temps, quand je rentre, je suis épuisée. Je n'ai pas vraiment de temps pour ça mais je me suis dit, si je ne le fais pas maintenant, je ne le ferai jamais, donc je me suis lancée. Mais c'est vrai que pour l'instant, je ne fais pas grand-chose, je démarre petit à petit quoi. Des fois, je reste relativement tard, donc je ne peux pas travailler le soir du coup, parce que j'ai ma vie privée aussi. Mais je m'y consacre à peu près le samedi et le dimanche, c'est pour ça que ça n'avance pas... Plus le week-end, les jours fériés, là où j'ai du temps en fait... C'est plus difficile que ce qu'on croirait, c'est quand même un temps à consacrer qui est relativement volumineux, on va dire. L'aspect négatif c'est vraiment la fatigue et la prise de temps qui est énorme, parce que je suis salariée à temps plein pour l'instant. » (Abir, 26 ans, consultante logistique salariée en CDI, autoentrepreneuse – 6 mois, dpt 57).*

Dans cette configuration, la protection sociale liée au statut n'est pas un enjeu pour les microentrepreneurs. Elle est assurée par le bénéfice d'un emploi salarié, le plus souvent en CDI.

### **La microentreprise : sas vers l'entrepreneuriat classique**

En fonction de leur projet et de son potentiel de développement, certains cadres ont opté pour le statut de la microentreprise dans un premier temps. Ils projettent à moyen terme un possible changement de statut pour accompagner le développement de leur projet. Ces cadres d'une quarantaine d'années ont une expérience professionnelle non linéaire. Ils portent des projets en adéquation avec leurs valeurs personnelles (qualité du service ou des produits) et sont convaincus de la pertinence de leur projet. Ils sont en recherche, et en attente, de liberté et d'auto-économie dans le pilotage de leur projet et leur organi-

sation personnelle (conciliation des temps). Ces cadres se distinguent par le caractère quasi exclusif de leur statut ; ils sont autoentrepreneurs à titre principal voire unique.

Par ailleurs, ces cadres interrogés n'ont pas été particulièrement accompagnés dans l'élaboration de leur projet. L'accompagnement institutionnel n'a pas été sollicité ou s'est révélé relativement décevant (informations contradictoires, dispersées, non opérationnelles...).

L'information disponible sur les sites reste la principale source d'information : sites institutionnels, ceux spécialisés dans le conseil aux indépendants ou qui délivrent des informations sectorielles. L'accompagnement de proches aux compétences spécifiques est prépondérant, notamment en matière administrative ou comptable. L'étude de marché ou le benchmark sont mis en œuvre avec du bon sens, sans soutien particulier, via la consultation de sites, la prise de contact avec des personnes ressources identifiées par le réseau...

Certains des cadres interrogés parviennent à vivre de leur activité, à un niveau de revenus équivalent à celui de leur activité salariée antérieure, les autres sont dans une phase de stabilisation de leur modèle économique et vivent d'indemnités chômage ou de minima sociaux (RSA), voire de l'aide parentale pour les plus jeunes.

*« Au moins pour lancer, pour tester mon entreprise, avant de me mettre en société plus tard. Mais lorsqu'on se met directement en société, il y a la compta, il y a le RSI, il y a toutes les charges lourdes, tandis qu'en autoentreprise, il n'y a pas de compta. Le RSI est indexé sur le chiffre d'affaires, ce n'est pas le même calcul et c'est beaucoup plus facile pour "tester" une entreprise. »* (Marie, 31 ans, savonnière, autoentrepreneur – dpt 56).

La précarité des revenus, la nécessité d'adopter des réflexes de bonne gestion, d'anticiper les mois creux et d'intégrer les dépenses contraintes rendent difficile la situation d'emploi. La solitude de l'entrepreneur est également soulignée, l'intégration à un collectif de travail peut manquer pour les échanges. Appartenir à une structure peut sans doute sembler plus enfermante (moins d'initiatives, de liberté) mais cela est également structurant et protecteur.

*« C'est un peu difficile à vivre, mais c'est comme ça. Je ne peux rien prévoir. C'est pour ça que j'ai développé un peu le côté "cours", parce que c'est plus sûr. Si vous arrivez à avoir un élève et que ça se passe bien, vous pouvez le garder toute l'année... Avant j'étais mensualisée sur tout, maintenant je ne le suis plus, parce qu'en tant qu'autoentrepreneur, ça marche en dents de scie. Par exemple, pour la période actuelle, juillet-août, il n'y a pas de cours. C'est des mois très difficiles pour moi... Par contre pendant les vacances scolaires, c'est mieux, donc avant j'étais mensualisée avec une sécurité mais aucune "surprise". Aujourd'hui, c'est plus en dents de scie avec des surprises et des moments plus difficiles. Patron, on est un peu seule, les collègues, ça manque un peu, prendre un café avec les collègues... »* (Leslie, 42 ans, formatrice, autoentrepreneuse – dpt 94).

### La microentreprise : temps d'attente et d'indécision

En dehors des créateurs d'entreprise et des entrepreneurs d'opportunité, certains cadres en situation de « fragilité » adoptent l'autoentrepreneuriat comme une solution d'attente, en réponse à une situation professionnelle, voire personnelle, instable. L'entrepreneuriat n'est pas véritablement un souhait, et encore moins une vocation, mais plutôt un facteur de stabilisation à un moment donné. Il donne ou redonne un statut (d'actif), ouvre des droits, permet de « faire vivre » un *curriculum vitae* (justifier de périodes d'activité...) dans la perspective d'une recherche d'emploi.

*« Je venais de rencontrer mon compagnon actuel et je voulais construire ma vie. Je n'avais donc pas envie de repartir tout de suite à l'étranger pour prendre un CDI. Dans ce sens, l'autoentrepreneuriat m'offrait une possibilité de rester sur Lyon et d'exercer mon métier. »* (Élodie, 29 ans, architecte d'intérieur, autoentrepreneur – dpt 69).

Au final, trois profils types de cadres microentrepreneurs se dégagent (**figure 2**).

–Figure 2–

### Profils types des cadres en microentreprise



Source : Apec, 2017

## – LE PORTAGE SALARIAL ET LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ D'EMPLOI : DES FIGURES ATYPIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT –

### – DES PORTÉS PLUS SALARIÉS QU'ENTREPRENEURS ?

Parmi les cadres rencontrés en portage salarial ([annexe 2](#)) ou ayant expérimenté dans leur parcours cette forme d'emploi, aucun ne s'inscrit véritablement dans une démarche entrepreneuriale au sens strict ; à savoir créer et développer une entreprise dans le but à moyen ou long terme d'embaucher. Sous une apparente unicité du statut du portage salarial, la variété des usages est importante. Toutefois la recherche de la sécurité du salariat reste un point commun.

Les cadres en milieu de carrière qui se retrouvent dans une période de transition ou de chômage suite à un licenciement vont être plus enclins à s'orienter vers le portage salarial. Les charges familiales, la nécessité de maintenir un certain niveau de vie et le besoin de se projeter en fin de carrière amènent ces derniers à s'intéresser en priorité à la protection salariale offerte par le portage. Le premier réflexe pour ces cadres est de rechercher un emploi dit classique de salarié en CDI. L'échec de cette recherche les conduit à envisager par la suite le portage salarial. Parmi les cadres rencontrés, ce profil « d'entrepreneur par défaut » est constitué de cadres pour lesquels l'activité salariée reste la norme et dont les compétences sont plutôt tournées vers le commercial ou le conseil.

« Suite à mon licenciement, j'avais des entretiens mais qui n'aboutissaient pas et ne voulant pas perdre de temps, je me suis tourné vers le portage. C'était plus facile pour moi de commencer avec eux, j'avais mon collègue sur des secteurs proches. L'important c'est de rester salarié. Je suis rattaché à une société. J'ai vraiment un statut. J'ai des feuilles de salaire, je cotise à la retraite, j'ai accès à une mutuelle... » (Bruno, ingénieur mécanique, 49 ans, en portage salarial depuis deux ans – dpt 94).

À l'opposé, d'autres cadres aux profils différents (consultants, experts d'un domaine relevant du service ou du conseil...) optent pour le portage salarial pour les avantages que peut procurer ce statut par rapport à d'autres formes d'emploi : mobilisation des expertises et des compétences pour son compte, plus grande flexibilité, indépendance, gestion des modalités d'activité (organisation du temps, choix des clients, etc.).

Le secteur du numérique ou de l'informatique semble plus propice à ce type de positionnement ; les consultants experts ont davantage la maîtrise de la relation client. Ils peuvent par ailleurs optimiser les différentes formes d'emploi selon les missions, le cumul de formes d'emploi n'étant pas exclu.

« J'ai beaucoup comparé les offres des sociétés de portage, j'ai opté pour la mienne car tout était transparent, le taux correct 5 %, c'est parfois 10 %, l'accueil selon moi plutôt humain et bienveillant. Je n'ai pas de surprise : tout est clair. Pas de surfacturation sur certaines prestations comme dans d'autres où les offres sont rapidement modulables (sous-entendu surfacturées). Ils proposent de la médiation juridique. On se concentre sur le job, sans se préoccuper de l'administratif, ça fait

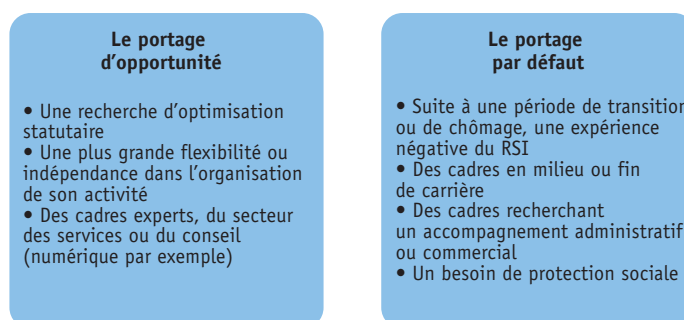
gagner du temps. L'avantage, c'est qu'on peut avoir la main sur la gestion du CA : on peut demander plusieurs facturations ou diviser les fiches de paie, créer une sorte de compte épargne à mobiliser en périodes creuses. Et puis, il y a la mise à disposition de locaux à des prix imbattables, la gestion du courrier possible... Par rapport à d'autres formes, on peut gagner moins mais on s'y retrouve. » (Yann, 33 ans, salarié à temps partiel d'un groupement d'employeur dans l'animation socio-culturelle, en portage sur une activité de développeur-programmeur – dpt 94).

Le portage salarial est également une modalité d'aménagement de fin de carrière ou de début de retraite pour des cadres en recherche de protection et de simplicité administrative. Pour les cadres interrogés, cela fait suite très souvent à une expérience négative du RSI (sous le statut d'indépendant strict ou d'autoentrepreneur) à un moment de leur parcours professionnel.

« Le portage présente l'immense avantage de me décharger de tout l'administratif, de me permettre de me concentrer sur ce que j'aime faire et sais faire, et d'offrir une protection sociale. 6 %, cela vaut bien tout cela : établissement des contrats, déclarations, mise à disposition de locaux, formations à distance (prise de rendez-vous téléphonique, formation aux outils informatiques... » (Pascal, 57 ans, coach en développement personnel, en portage depuis deux ans – dpt 94).

Le portage permet aussi d'accéder à l'indépendance en sécurité, de matérialiser et de faire vivre un projet peut-être peu adapté aux autres statuts de l'indépendance. Ainsi, le recours au portage salarial s'inscrit pour les cadres dans des logiques différentes : le portage par défaut et le portage d'opportunité (figure 3).

–Figure 3–  
Profils types des cadres en portage salarial



Source : Apec, 2017

Le bouche à oreille et la cooptation sont les principales modalités d'accès au portage salarial. La plupart des cadres rencontrés ont rejoint un ancien collègue ou ami dans leur société de portage. Au final très peu des cadres interrogés se sont livrés à une comparaison des sociétés de portage et à un examen de l'offre (frais de gestion, garantie financière, offre de services ou accompagnement...).

*« Je ne connaissais pas le portage. Sur les conseils de mon client, je prends contact avec une seule société de portage parisienne. Le contact passe tout de suite. J'ai eu un entretien de deux heures, durant lequel on m'a expliqué la relation contractuelle. Je n'avais rien à perdre, tout à gagner... La personne m'a donné toutes les explications sur les frais, la possibilité de faire des notes de frais, la formation gratuite, l'organisation de séminaires pour rencontrer des gens, faire du réseau, et m'a fait une démonstration chiffrée avec mes honoraires (400 euros la journée). C'était une grosse société, une des plus anciennes, ça donnait confiance. »* (Marie Josée, 51 ans, en portage salarial, activité de prospection d'entreprises et d'études de bassin dans le reclassement de personnes licenciées, Montluçon – dpt 03).

L'ensemble des cadres en portage salarial paraissent plutôt isolés dans leur activité et n'entretiennent que peu de relations avec les autres portés ou les permanents de la société de portage. Certains d'entre eux évoquent la possibilité de bénéficier de formations : sorte d'ateliers internes sur des outils de gestion ou de bureautique, susceptibles de faire se rencontrer les portés et de favoriser les échanges. Mais cette mobilisation pour la formation est difficile en intermission et encore plus sur les temps de mission.

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

Les cadres n'ayant connu que le salariat dans leur parcours ou ceux issus d'un secteur où coexistent possiblement plusieurs formes d'emploi pour une même activité (comme le numérique) semblent éprouver plus de difficultés à établir les liens réels de subordination (identifier l'employeur et le client final) et *in fine* à se situer dans cette relation. Les pratiques

évoquées par certains cadres de mise à disposition de missions ou de mise en relation de certaines sociétés de portage participent sans doute à ces confusions.

Par ailleurs, certains cadres déclarent avoir besoin de se sentir salariés et rattachés à une structure. Ils vivent davantage cette relation d'emploi sur le mode du salariat. Ils se présentent avant tout comme salariés de la société de portage et ne valorisent que peu leur posture d'entrepreneur. D'autres le vivent plus sur le mode de l'intérim placé ou du *consulting*.

## LES COOPÉRANTS : DES ENTREPRENEURS SALARIÉS

En contrepoint des salariés portés, la figure des salariés coopérants se distingue par un élan entrepreneurial plus marqué induit en partie par la forme d'emploi et plus précisément la structure d'appui. En effet, la coopérative d'activité et d'emploi (**annexe 3**) offre un accompagnement renforcé et personnalisé pour le projet à mener, ainsi qu'un cadre d'évolution (de salarié à sociétaire).

En raison de l'accompagnement « resserré » en CAE, certains projets sont rapidement mis à l'épreuve de l'engagement de l'entrepreneur, de leur viabilité et du potentiel de développement. Peut-être plus (rapidement) que sous d'autres formes d'emploi, les entrepreneurs sont amenés à tester leur projet et leur motivation. Par ailleurs, les salariés « coopérants » rencontrés soulignent la pertinence des conseils et l'adéquation de la structure à leur secteur et projet.

À la différence des autres formes d'emploi, les cadres en coopérative interrogés ont été le plus souvent orientés, notamment institutionnellement, vers les CAE dans le cadre de leur recherche d'emploi. Aucun d'entre eux n'avait vraiment connaissance de cette forme d'entrepreneuriat.

*« Suite à une orientation Pôle emploi dans le cadre d'un suivi renforcé (licenciement économique) vers un prestataire pour l'accompagnement à la création d'entreprise, j'ai bénéficié d'ateliers proposés par la CCI de Bordeaux et participé à un atelier long animé par l'ADIE sur toutes les possibilités d'entrepreneuriat (formation jeunes), notamment les différents statuts*

*juridiques et les modalités concrètes du projet : business plan...).* L'ADIE m'a également présenté la possibilité d'une activité en SCOP, les statuts et la possibilité de couverture décennale (mutualisation des coûts). C'était encore plus flou que les statuts classiques d'emploi, je me suis dit : qu'est-ce que c'est que ça ! D'un point de vue extérieur, cela faisait presque secte, tout le monde était gentil avec tout le monde. Mais en les rencontrant, j'ai saisi l'esprit d'entraide, l'ambiance et les avantages à être accompagnée... Sans la CAE, j'aurais sans doute baissé les bras, je n'aurais pas pris la même orientation. L'important c'est l'encadrement et l'esprit de groupe. » (Marion, 29 ans, architecte d'intérieur en CAE – dpt 33).

L'examen de la nature du projet à l'entrée de la CAE avant intégration est une première étape sélective permettant notamment de sensibiliser l'entrepreneur à la démarche entrepreneuriale et aux prérequis. Le statut de salarié n'est envisagé qu'au terme d'une année d'activité et au vu des résultats obtenus. Le contrat CAPE<sup>37</sup> permet de sécuriser la première année de vie du projet par un cumul possible avec les indemnités chômage.

Un accompagnement périodique et global du projet est proposé à l'entrepreneur par des référents personnalisés. La coopération entre entrepreneurs est également possible et requise au titre de la mutualisation des savoirs et des compétences, de la solidarité... Certaines coopératives sont spécialisées dans des secteurs d'activité (comme le BTP) et facilitent ainsi les échanges entre les corps de métiers.

Concernant la prise en charge administrative et financière, l'offre de la CAE se rapproche des principes du portage quant aux frais de gestion, au prélèvement des charges sociales et à la transmission du compte d'exploitation.

Les coopérants soulignent l'importance de cet accompagnement et des valeurs qui sous-tendent la démarche. Certains projets prennent une dimension

qu'ils n'auraient sans doute pas pu atteindre sous d'autres formes d'emploi grâce au conseil sur l'orientation, au positionnement et aux leviers stratégiques mobilisés.

Les coopérants rencontrés semblent avoir développé une appétence particulière pour l'entrepreneuriat et envisagent de poursuivre au moins à moyen terme leur projet de création. Ils soulignent l'adéquation de la structure à l'évolution de leur projet : mutualisation de l'assurance professionnelle, association dans le cadre de réponses à appel d'offres (portage administratif par la coopérative), formations à moindre coût par les coopérants selon leur domaine de compétences, développement du réseau...

*« Vous avez un référent personnel, chaque fois que vous avez une question, on vous explique. Il y a des réunions informelles où les gens se rencontrent, des réunions thématiques. Tout seul vous avez du mal, là vous pouvez vous intégrer à une réponse commune portée par la SCOP qui a une crédibilité (200 adhérents dans la Scop avec différents corps de métiers et le partage des pratiques). Et là moi qui ne suis pas très compétente en marketing, j'ai pu faire une formation sur cinq jours mais c'est pris en charge par XXXXX (80 euros à ma charge). Après 10 % (gestion XXXXX), oui mais vous avez le statut de salarié. Vous bénéficiez d'une mutuelle, c'est vous qui décidez de votre salaire selon vos rentrées, mais vous avez un statut de salarié avec cotisation pour le chômage, pour moi ça me rassure. Première année contrat en CAPE (cumul possible avec indemnités et minima sociaux), ce qui permet de commencer à constituer une trésorerie et vérifier la viabilité. La Scop, ça correspondait à des valeurs et puis le portage, on est un peu seul, on bénéficie pas de tout ce qu'il y a chez XXXX, les échanges avec les adhérents. »* (Nadine, 57 ans, en CAE pour le développement d'une activité de conseil en orientation professionnelle et coaching, – dpt 34).

<sup>37</sup> Contrat d'appui au projet d'entreprise.

## – PLURIACTIVITÉ, TEMPS PARTAGÉ : DE NOUVELLES MODALITÉS D’ACTIVITÉ INDUITES –

### – L’EXERCICE DES NOUVELLES FORMES D’EMPLOI, QUELLES INCIDENCES SUR L’ACTIVITÉ ? –

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

La majorité des cadres interrogés, et plus particulièrement ceux en microentreprise, se trouvent de fait en situation de pluriactivité ou multiactivité.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

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

Cela s’explique, en grande partie, par l’existence du plafond de chiffre d’affaires autorisé pour les microentrepreneurs<sup>38</sup> qui limite la constitution d’un revenu principal, mais aussi par la nécessité d’une protection sociale qu’un emploi salarié, le plus souvent en CDI, garantit aux cadres et à leurs proches.

La pluriactivité comprend également le cumul de plusieurs emplois salariés. De fait, ces cadres en pluri ou multiactivité ont un temps de travail segmenté ou temps partagé (**encadré 6**) selon les différentes activités et les projets.

Ainsi, des retraités autoentrepreneurs aux cadres, cumulant salariat et indépendance, aux salariés portés ou en coopérative rencontrés, tous ont un temps d’activité segmenté selon leurs différents projets et temps de vie, qui diffère du schéma classique du salariat.

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

Certains cadres en indépendance, pluriactifs, soulignent d’une part la difficulté à concilier les temps et l’engagement intellectuel sur chacune des missions menées et d’autre part le surcroît d’attention à la gestion de la relation de travail avec un commanditaire/client sans doute plus exigeant et méfiant qu’avec un salarié ou service de la structure.

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

À noter que ces modalités d’activité sont rarement envisagées de *prime* abord ou en première intention dans une recherche d’emploi. Elles sont choisies pour compléter une situation d’emploi non suffisante ou insatisfaisante (au niveau financier, protection...). Par ailleurs, elles ne concernent aujourd’hui qu’un volume peu important de salariés.

<sup>38</sup> À noter que les plafonds ont été relevés au 1<sup>er</sup> janvier 2018 : 170 000 euros pour les activités de commerce et de fourniture de logement (hôtels, chambres d’hôtes, gîtes ruraux classés en meublés de tourisme, meublés de tourisme) et 70 000 euros pour les prestations de services relevant des BIC et les professions libérales relevant des BNC.

## -Encadré 6-

**Le temps partagé (annexe 5)**

Le vocable « temps partagé » désignait à l'origine une forme de pluriactivité pratiquée par les cadres. Il s'agissait de stabiliser un parcours professionnel en combinant plusieurs postes pérennes. Les divers emplois peuvent être exercés sous statut salarié (CDI à temps partiel ou CDD conclu pour la durée d'une mission précise) ou indépendant (prestations facturées). [...]

La problématique économique du temps partagé est aussi celle du « gisement » d'emplois : il existe des besoins de compétences durables mais à temps partiel dans les petites entreprises, qui ne peuvent être satisfaits pour des raisons financières et/ou techniques. Le temps partagé peut constituer une réponse appropriée en assurant un « rapport qualité/coût » optimal. [...]

Faute de définition officielle, la notion de temps partagé a peu à peu englobé toutes les formes de multisalariat, y compris le recours au groupement d'employeurs ou autres formules de tiers employeurs.

Mais le concept, tel qu'il a été défini et défendu par ses promoteurs et tel que le revendiquent les associations de travail en temps partagé, se caractérise par deux traits essentiels :

- Le temps partagé a été conçu comme un mode d'organisation du travail *a priori* bénéfique pour les deux parties. Il doit permettre de satisfaire les besoins des entreprises tout en offrant au salarié les garanties d'un contrat durable dans le cadre d'un parcours professionnel plus attrayant et mieux organisé.
- Même si le temps partagé a parfois été présenté comme une révolution culturelle, notamment du fait des réticences des employeurs à recruter des personnels hautement spécialisés sur des fonctions souvent vitales pour l'entreprise, sans s'en assurer l'exclusivité, cette forme de travail ne devait pas bouleverser le code du travail.

Extrait de « Du fait au droit, diverses figures du temps partagé », Marie-Françoise Mouriaux, CEE, n° 77 décembre 2006.

—

## LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UN SALARIAT RENOUVELÉ

—

Les cadres rencontrés ayant intégré un groupement d'employeurs (**annexe 4**) ont découvert cette modalité d'emploi au cours de leur recherche d'emploi par leur réseau ou par circonstances. Pour certains d'entre eux la recherche n'était pas nécessairement axée sur une forme ou modalité d'emploi particulière mais s'inscrivait dans un temps de transition professionnelle où une activité supplémentaire était recherchée : un temps partiel, une activité dans un autre secteur, sous une autre forme d'emploi, augmentation ou rationalisation d'un temps de travail (regroupement d'heures de cours particuliers).

Ainsi pour ces cadres, l'activité en groupement d'employeurs est complémentaire d'une autre activité. L'ensemble des cadres rencontrés soulignent l'intérêt d'une activité salariée dans ce cadre pour la sécurisation de l'activité. En effet, le groupement d'employeurs propose des missions, assume le financement de l'intercontrat et la décharge de l'activité commerciale (certains ne se sentant pas en capacité d'assumer la prospection commerciale). Une étude prospective récente du cabinet Geste<sup>39</sup> sur les groupements d'employeurs souligne la diversité de profils et d'organisation des 711 groupements (hors GEIQ) identifiés en 2013.

Les cadres salariés d'un groupement d'employeurs valorisent la diversité des missions, le renouvellement du cadre d'exécution, mais relatent aussi un certain

39. « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? » ; Geste ; Étude pour la DGEFP 2016.



isolement dans la relation de travail. Ils sont peu intégrés au collectif de travail de l'entreprise accueillante et ont peu, voire pas, de lien avec les autres membres du groupement.

La simplicité des relations administratives est pointée, le groupement d'employeurs assurant les relations avec la ou les entreprises membres du groupement ayant recours aux compétences du salarié mis à disposition.

*« Je ne vois que du positif : pas d'administratif à gérer (une relation simple et fluide avec les trois personnes référentes en charge de la gestion administrative du groupement), des opportunités de mission au sein du groupement (propositions ou bourse à l'emploi), et un accès au plan de formation pour monter en compétences. Il manque juste un peu l'esprit "start up", des moments collectifs, une sorte de culture d'entreprise... Je recommanderais le groupement mais il faut comprendre qu'il faut compléter son activité, ses revenus. J'ai opté pour le portage salarial en plus. J'y ai beaucoup réfléchi, comparé pas mal d'offres de société de portage. » (Yann, 33 ans, salarié à temps partiel dans un groupement d'employeurs dans l'animation socio-culturelle et en portage salarial sur une activité de développeur programmeur – dpt 94).*

D'une façon générale, le salarié ne peut « cumuler » plus de deux ou trois missions en même temps. Cette variété de missions est stimulante, formatrice en matière de gestion de projet, d'anticipation, de rationalisation du risque et des temps, mais également usante au regard de la forte charge mentale. Par ailleurs, l'intervention en mode projet séduit à différents niveaux : renouvellement des moyens et compétences selon la mission, diversité des projets... Toutefois, il peut être difficile à moyen ou plus long terme de maintenir l'équilibre entre ces différents projets. Au final, la plupart des cadres rencontrés se projettent à moyen terme dans une autre forme et situation d'emploi plus « normée » : le salariat classique sur un poste fixe en entreprise ou l'obtention d'un CDI au sein du groupement.

*« Je suis détaché sur un temps plein dans trois entreprises pour de la gestion de projet, des projets transverses que je mène de front sur des temps plus ou moins fixes, importants... Contractuellement je ne peux pas être positionné sur plus de trois entreprises, en termes de charge et de déplacements. Il y a beaucoup de fa-*

*tigue liée à la mobilité et au fait d'être en permanence sur de la veille, à gérer des aléas... Les entreprises membres de groupement recherchent de la flexibilité sur des compétences parfois pointues ou spécifiques à une tâche dans un projet qui est appelé à se terminer... D'ici deux ans, je souhaite revenir à une forme d'emploi classique, du salariat en CDI pour me poser et avoir des enfants. » (Michel, 30 ans, célibataire, salarié d'un GE spécialisé dans le bâtiment et la construction en CDD d'un an renouvelable – dpt 94).*

## – LES ETPP, UNE AUTRE MODALITÉ DU TEMPS PARTAGÉ

À la différence des groupements d'employeurs, qui ont un statut d'association, les ETPP (**annexe 5**) sont des entreprises. Ces entreprises à temps de travail partagé mettent à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

*« J'ai décidé de me mettre en temps partagé, parce que le tissu économique de PACA, c'est 99 % de TPE et PME, avec des besoins d'expertise sans pouvoir se les payer. » (Corinne, 54 ans, une fille de 11 ans, en temps partagé et création d'une ETPP en cours – dpt 13).*

Comme pour le travail temporaire, le travail à temps partagé repose sur une relation triangulaire entre l'ETPP, le salarié à temps partagé et l'entreprise cliente (ou « utilisatrice »). Le salarié qui sera mis à disposition d'une ou plusieurs entreprises clientes est lié à l'ETPP par un contrat de travail écrit. Ce contrat de travail est réputé être à durée indéterminée. Par ailleurs, la ou les missions du salarié ainsi mis à disposition peuvent être à temps plein ou à temps partiel.

Ce statut de salarié confère aux personnes une certaine sécurité, qui est plus ou moins recherchée selon les situations personnelles et professionnelles.

*« En fait, juste avant l'installation en PACA, nous avons eu mon mari et moi le cancer, on est donc partis en PACA en cherchant du salariat par rapport à cette question santé en se disant, faut peut-être de la*

*sécurité, parce que si jamais la santé reflanche... Et c'est malheureux à dire mais être salarié, on est un peu mieux protégé qu'à son compte... » (Corinne, 54 ans, une fille de 11 ans, en temps partagé et création d'une ETPP en cours – dpt 13).*

Comme pour les groupements d'employeurs, les ETPP donnent la possibilité aux cadres de réaliser plusieurs missions, d'avoir plusieurs employeurs sur une même période. Cette diversité des missions et des projets est considérée comme positive et stimulante, même si parfois, la gestion et la coordination des missions peuvent être difficiles à organiser et à vivre.

*« En plus l'intérêt était d'être sur plusieurs missions différentes et de varier les plaisirs, je suis partie en proposant un service de direction commerciale et marketing à la demande... C'est un peu compliqué car j'ai un métier de réflexion, il faut se mettre dans une bulle et réfléchir, être à fond dans son truc pour trouver des solutions. Quand au bout de deux jours, il faut fermer la bulle et en ouvrir une autre, c'est un peu compliqué, c'est dur. C'est difficile de passer de l'un à l'autre, c'est une contrainte... » (Corinne, 54 ans, une fille de 11 ans, en temps partagé et création d'une ETPP en cours – dpt 13).*



**- 3 -**

**-CONCLUSION-**

## -CONCLUSION-

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

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

Au final, très peu de cadres interrogés formulent l'idée de revenir à un emploi salarié « classique » en CDI, y compris ceux n'ayant pas opté en premier lieu pour ces formes d'emploi. Au minimum, le bénéfice d'une autonomie dans l'organisation des temps et, pour certains, le goût pour l'entrepreneuriat et l'indépendance, marquent sensiblement le parcours de ces

cadres. L'appétence entrepreneuriale des cadres interrogés apparaît en effet relativement marquée. Les possibilités de développer et porter leur projet, de concrétiser leurs aspirations et leurs valeurs sont autant de facteurs d'attractivité de ces nouvelles formes d'emploi pour les cadres.

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

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

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

# -4-

## -ANNEXES-

- 36 Profil des cadres interrogés
- 37 Le portage salarial
- 38 Les coopératives d'activité et d'emploi
- 38 Les groupements d'employeurs
- 40 Les entreprises de travail à temps partagé

## -ANNEXE 1 : PROFIL DES CADRES INTERROGÉS-

Prénom	Région	Sexe	Age	Secteur d'activité	Métier	Situation d'emploi actuelle
Isabelle	94	F	43	Commerce et service	Professeur Equestre	Auto entrepreneur
Marie	56	F	32	Commerce et service	Artisanat et vente de savons	Auto entrepreneur
Leslie	94	F	42	Enseignement/service	Formatrice bureautique et mathématiques	Auto entrepreneur
Sophie	75	F	45	Commerce et service	Commerce Puériculture	Auto entrepreneur
Jeffrey	75	H	25	Numérique /informatique	Consultant informatique	Auto entrepreneur
Kevin	92	H	27	Numérique /informatique	Consultant informatique	Auto entrepreneur
Abir	57	F	26	Commerce et service	Consultante logistique	Auto entrepreneur
Sydney	92	H	46	Numérique /informatique	Consultant informatique	Auto entrepreneur
Martine	75	F	63	Numérique /informatique	Consultant informatique	Auto entrepreneur
George	77	H	60	Numérique /informatique	Consultant informatique	Auto entrepreneur
Elodie	69	F	29	BTP architecture	Architecte intérieur	Auto entrepreneur
Typhaine	54	F	33	Spectacle vivant	Chargée de production	Auto entrepreneur
Anne P	75	F	41	Etude et conseil	Consultante organisation	CDI ex portage
Josiane	94	F	63	Etude et conseil	Formatrice tourisme hôtellerie	Portage salarial
Marie José	3	F	51	Etude et conseil	Consultante en téléprospection	Portage salarial
Pascal	94	H	57	Etude et conseil	Consultant formation	Portage salarial
Bruno	94	H	49	industrie mécanique	technico commercial	Portage salarial
Yann	94	H	34	Commerce et service	Animateur enfants	GE
Michel	94	H	30	Construction	Chargé de mission Immobilier	GE
Aurélie	35	F	60	Enseignement /service	Formatrice FLE	GE
Sofia	59	F	34	Enseignement /service	Formatrice	GE
zhora	45	F	48	médico-social/service	Chef de service EHPAD	GE
Aurélie	94	F	29	Commerce et service	agent immobilier	Multi-activité
Isabelle	13	F	46	Construction	Chargée d'opération d'urbanisme	Multi-activité
Nathanel	95	H	24	Numérique /informatique	Consultant informatique	ETTP
Christine	70	F	60	RH /conseil	Consultante en organisation	TTP
Christophe	71	H	56	Industrie	Consultant en certification	TTP
Corinne	13	F	54	Marketing	Conseil entreprise	ETTP
Marion	33	F	29	BTP/architecture	Architecte d'intérieur	CAE
C2cile	29	F	28	Numérique /informatique	Chargée de communication /web	CAE
Nadine	34	F	57	Insertion prof / conseil	Coach conseil en insertion prof	CAE

GE : groupement d'employeurs  
 ETTP : entreprise de travail à temps partagé  
 CAE : coopérative d'activité et d'emploi

## –ANNEXE 2 : LE PORTAGE SALARIAL–

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Le portage salarial est inscrit dans le code du travail depuis juin 2008. Le législateur a défini une loi et des dispositions relatives au portage par le biais d'une ordonnance gouvernementale (décret n° 2015-1886).

Le salarié porté peut être toute personne justifiant d'un niveau d'expertise, de qualification et d'autonomie suffisant pour rechercher ses clients. Il est rémunéré par l'entreprise de portage, tout en étant autonome dans l'organisation de sa mission.

Le salarié porté doit :

- démarcher l'entreprise cliente (il est responsable de l'apport de clientèle) et négocier le prix et la prestation ;
- fournir une prestation de service à l'entreprise cliente ;
- rendre compte de son activité à la société de portage.

La société de portage doit :

- exercer de manière exclusive l'activité de portage (seule une entreprise de portage salarial peut conclure des contrats de travail de portage salarial) et effectuer une déclaration auprès de la Direccte ;
- accepter uniquement des missions de services (communication, finance, RH). Les prestations de services à la personne sont exclues du portage.

Dans sa relation avec le salarié porté, la société de portage doit établir un contrat de travail et accomplir les formalités liées en matière d'embauche, de rémunération, de versement des cotisations sociales. Elle a également pour obligation de transmettre une fois par mois un compte d'activité détaillant les versements de l'entreprise cliente pour la prestation réalisée, les frais de gestion perçus, les frais professionnels, les prélèvements sociaux et fiscaux, la rémunération nette et le montant de l'indemnité d'apport d'affaires. Elle doit contrôler l'activité du salarié porté et lui proposer des prestations d'accompagnement permettant de développer son projet professionnel et souscrire pour ce dernier une assurance de responsabilité civile et professionnelle.

L'entreprise de portage doit souscrire une garantie financière pour le paiement du salarié porté (salaire et indemnités) et le versement des cotisations sociales, en cas de défaillance de l'entreprise (9 % de la masse salariale de l'année précédente en 2017 ; à partir de 2018, 10 % de la masse salariale).

Le salarié porté a droit au chômage comme tout salarié. Il est par ailleurs possible de cumuler l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) avec des revenus issus d'une activité portée.

L'entreprise cliente ne peut recourir au portage que pour des tâches occasionnelles ou ponctuelles, ne relevant pas de son activité normale et permanente ou nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas en interne. Dans sa relation avec le porté, l'entreprise cliente négocie le prix et la nature de la prestation, est responsable des conditions d'exécution du travail et des questions liées à la santé et à la sécurité sur le site du travail du salarié porté. Dans sa relation avec la société de portage, l'entreprise cliente verse à l'entreprise de portage le prix de la prestation de service. La durée de la prestation est limitée à 3 ans.

Deux types de contrats peuvent être établis entre les parties :

- Un contrat de prestation de service de nature commerciale, conclu par écrit entre la société de portage et l'entreprise cliente.
- Un CDI ou CDD conclu entre le salarié porté et la société de portage.

La rupture du contrat commercial n'entraîne pas la rupture du contrat de travail du salarié.

Toutefois « si au terme d'une période d'un mois de prospection, le salarié porté n'a pas conclu de nouvelle prestation et demeure sans activité, l'employeur pourra engager une procédure de licenciement, sous réserve d'application des dispositions de l'article L.1232-1 du Code du travail relatif à la nécessité d'existence d'une cause réelle et sérieuse. » Convention collective (mars 2017) <sup>40</sup>.

Point d'attention : le portage ne doit pas être confondu avec le prêt de main-d'œuvre entre entreprises, ni avec un contrat de travail temporaire (intérim).

L'entreprise de portage doit verser au salarié une rémunération minimale définie par accord de branche étendu, soit 75 %<sup>41</sup> du plafond mensuel de la sécurité sociale (pour un salarié porté sénior) et une indemnité d'apport d'affaires de 5 % de la rémunération (commission couvrant le temps de préparation et de prospection client). Les périodes sans prestation à une entreprise cliente ne sont pas rémunérées.

Pour les salariés en CDD, une indemnité de précarité équivalente à 10 %, conformément à l'article L1243-8, sera versée à l'issue du contrat de travail. Pour les salariés en CDI, une réserve égale à 10 % du salaire de base de la dernière mission est constituée sur le compte d'activité pour pallier la baisse de rémunération, voire son absence pendant les périodes hors activité.

La convention collective du portage salarial est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017 et concerne tous les secteurs d'activité (sauf les prestations de services à la personne).

<sup>40</sup>. Négociation entre les partenaires sociaux CFE-CGC, CFDT, CFTC, Force ouvrière et CGT) et le PEPS, seule organisation patronale représentative et seule négociatrice de l'accord avec les syndicats de salariés.

<sup>41</sup>. 70% pour un salarié junior, 85% pour un salarié porté en forfait jour.

## -ANNEXE 3 : LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI-

Parallèlement à l'essor des SCOP, se sont développées des sociétés coopératives dont la finalité est de fournir aux porteurs d'un projet de création d'entreprise un cadre juridique protecteur et incitatif : les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE).

La création des coopératives d'activité et d'emploi résulte de la prise de conscience, suite à une étude réalisée en 1993 par la Caisse des Dépôts, de la faible pérennité des entreprises nouvellement créées. En effet, malgré l'existence de structures d'aides à la création d'entreprise sur l'ensemble du territoire, telles que les Chambres Consulaires ou les associations d'accompagnement, de nombreuses entreprises disparaissent au bout de trois ans d'existence. Le dispositif des CAE permet à toute personne souhaitant développer une activité et/ou créer son emploi de réaliser ce projet en limitant les risques et en bénéficiant d'un accompagnement avec d'autres personnes engagées dans la même démarche, sans avoir à assurer l'administration et la facturation.

Ce cadre offre donc la possibilité de tester un projet sans avoir à créer *ex nihilo* une structure juridique. Le porteur de projet conserve le statut de salarié en contrat à durée indéterminée, ce qui lui garantit le maintien de ses droits sociaux en cas d'échec. Il peut bénéficier des avantages du salariat tout en créant son entreprise. Ce dispositif peut également s'avérer utile pour les demandeurs d'emploi qui continueront à percevoir leurs allocations Assedic, ou pour les bénéficiaires des minima sociaux. La coopérative d'activité et d'emploi apporte ainsi une solution aux créateurs en combinant un statut de salarié, un suivi de l'activité et un cadre de mutualisation des moyens. L'entrepreneur bénéficie d'un soutien dans la durée, tout au long de sa présence dans la coopérative, jusqu'à ce que son activité soit installée ou qu'il décide d'interrompre ou d'abandonner son projet.

L'entrepreneur-salarié est rémunéré au prorata du chiffre d'affaires réalisé, déduction faite des cotisations sociales (salariales et patronales) et de la participation aux frais de la structure. Concrètement chaque entrepreneur-salarié verse 10 % de son chiffre d'affaires pour couvrir les frais de structure de la CAE. En contrepartie, la coopérative prend en charge le suivi administratif de chaque entrepreneur-salarié : règlement des cotisations sociales, reversement de la TVA, facturation, gestion des fiches de paie, calcul mensuel des salaires... Si l'activité se révèle viable, l'entrepreneur-salarié peut décider de quitter la coopérative pour poursuivre son activité en créant sa propre entreprise. Il peut également continuer à exercer son activité au sein de la coopérative et en devenir entrepreneur-associé. Dans le cas contraire, le salarié retrouve son statut initial sans avoir perdu ses droits aux indemnités chômage.

Une caractéristique fondamentale des CAE réside dans leur ancrage territorial, car l'activité de ces coopératives nécessite une grande proximité avec les créateurs d'entreprise. Les CAE bénéficient du soutien des services de l'État et des collectivités territoriales dont elles deviennent des partenaires à part entière. L'appui des collectivités locales est indispensable d'un point de vue financier car les aides peuvent couvrir entre 30 % et 60 % des ressources de la CAE<sup>42</sup>.

Mais au-delà de ce soutien financier, les collectivités locales peuvent également apporter aux CAE leur connaissance du milieu économique. Dès lors, grâce à ces liens financiers avec les acteurs territoriaux et à la proximité qu'elles entretiennent avec les créateurs, les CAE offrent un environnement propice à la concrétisation des projets. Elles participent ainsi au développement économique local en tant que vecteurs de création d'emplois<sup>43</sup>.

## -ANNEXE 4 : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS-

Le groupement d'employeurs permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité.

Dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements...).

Un groupement d'employeurs est une structure qui réunit plusieurs entreprises. Cette structure peut être

42. Source : réseau coopérer pour entreprendre ; <http://www.cooperer.coop/>

43. Extrait de : Stervinou, Sandrine, et Christine Noël-Lemaître. « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 20, no. 6, 2008, pp. 65-86.



constituée sous différentes formes : association loi 1901, société coopérative, etc.

Le but du groupement d'employeurs est de recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le groupement est l'employeur des salariés. Ces derniers sont donc liés au groupement par un contrat de travail. Celui-ci doit être établi par écrit et comporter, notamment : les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification professionnelle du salarié, la liste des utilisateurs potentiels, les lieux d'exécution du travail. Le contrat garantit également l'égalité de traitement en matière de rémunération, d'intéressement, de participation et d'épargne salariale entre le salarié du groupement et les salariés des entreprises auprès desquelles il est mis à disposition.

Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Il vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein. Il favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire. Le groupement est ainsi un moyen efficace de fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, notamment en zone rurale.

- Un groupement d'employeurs ne peut être confondu avec une entreprise de travail temporaire.
- Dans les conditions spécifiques fixées par les articles L. 1253-19 à L. 253-23 du code du travail, et dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des personnes de droit privé peuvent, avec des collectivités territoriales (communes, départements...) et leurs établissements publics ou avec des établissements publics de l'État, créer des groupements d'employeurs sous l'une des formes mentionnées à l'article L. 1253-2 du code du travail ; sur la détermination de la convention collective applicable aux salariés de ces groupements, voir précisions ci-dessous.

Ne pouvant effectuer que des opérations à but non lucratif, le groupement n'exerce pas d'activité commerciale, met ses salariés à la disposition de ses seuls adhérents et en aucun cas auprès d'entreprises extérieures. Par ailleurs, le groupement a vocation à recruter sur des emplois stables (contrats à durée indéterminée) puisque son objet est d'associer des employeurs qui, pris séparément, ne pourraient pas supporter la charge d'un emploi permanent.

Les groupements qui organisent des parcours d'insertion et de qualification pour les salariés rencontrant des difficultés d'insertion qu'ils mettent à la disposition de leurs membres peuvent être reconnus comme des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Pour bénéficier de cette reconnaissance, le groupement d'employeurs doit répondre aux conditions fixées dans un cahier des charges établi par la fédération française des GEIQ et approuvé par le ministre chargé de l'emploi. Ce cahier des charges figure en annexe de l'arrêté du 17 août 2015

Le GEIQ constitue ainsi un groupement d'employeurs dont la mission centrale est l'organisation de parcours d'insertion et de qualification au profit de personnes éloignées du marché du travail. Il est créé, piloté et géré par les employeurs qui le composent. Le rôle de ces employeurs est central : ils sont responsables du respect des orientations initialement définies de manière collective et de la mise en œuvre des moyens correspondants. Pour atteindre ses objectifs, le GEIQ met en œuvre prioritairement pour ses parcours des contrats en alternance et des contrats d'insertion, auxquels il a accès.

Les motifs qui peuvent conduire des petites et moyennes entreprises à se réunir pour créer un groupement d'employeurs sont à la fois divers et multiples.

Par exemple :

- créer un emploi stable susceptible d'intéresser un salarié qualifié dont des chefs d'entreprise souhaitent s'attacher les services ;
- occuper à temps partiel, pour un nombre d'heures correspondant exactement à leurs besoins, un salarié possédant une qualification particulière (technicien qualité, comptable...) ;
- maintenir sur plusieurs entreprises l'emploi d'un salarié que son entreprise d'origine serait, sinon, obligée de licencier ;
- utiliser à tour de rôle au cours de l'année un salarié pour effectuer des travaux saisonniers décalés dans le temps ;
- bénéficier occasionnellement d'un appoint de main-d'œuvre.

Par ailleurs, la mise à disposition de salariés par un groupement d'employeurs entrant dans le champ d'application d'une même convention collective peut avoir pour objet de permettre le remplacement de salariés suivant une action de formation prévue par le code du travail.

## –ANNEXE 5 : LES ENTREPRISES DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ–

Des entreprises de travail à temps partagé (ETTP) peuvent être créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. La mission du salarié ainsi mis à disposition peut être à temps plein ou à temps partiel. Un contrat doit être signé, pour chaque mise à disposition, entre l'entreprise de travail en temps partagé et l'entreprise cliente, un contrat de travail étant par ailleurs signé entre le salarié mis à disposition et l'entreprise de travail à temps partagé. L'ETTP qui exerce son activité dans le cadre législatif prévu échappe au risque de condamnation pénale pour prêt de main-d'œuvre à but lucratif exercé en dehors de la réglementation applicable au travail temporaire.

Les entreprises de travail temporaire peuvent également exercer l'activité d'entreprise de travail à temps partagé.

L'entreprise de travail à temps partagé peut également apporter à ses seules entreprises clientes (celles auprès desquelles elle met à disposition des salariés) des conseils en matière de gestion des compétences et de la formation.

Comme le travail temporaire, le travail à temps partagé repose sur une relation triangulaire entre l'ETTP, le salarié à temps partagé et l'entreprise cliente (ou « utilisatrice ») :

- l'ETTP et le salarié mis à disposition de l'entreprise cliente seront liés par un contrat de travail ;
- l'ETTP et l'entreprise cliente seront liées par un contrat de mise à disposition, le salarié étant mis à disposition pour des missions qui pourront être à temps plein ou à temps partiel.

Le salarié qui sera mis à disposition d'une ou plusieurs entreprises clientes est lié à l'ETTP par un contrat de travail écrit. Ce contrat de travail est réputé être à durée indéterminée.

Sa résiliation est effectuée selon les dispositions du code du travail prévues pour la résiliation du contrat à durée indéterminée.

Le contrat de travail doit inclure une clause de rapatriement du salarié à la charge de la société de travail à temps partagé dans le cas où la mise à disposition

s'effectue hors du territoire métropolitain. Cette clause devient caduque en cas de rupture du contrat à l'initiative du salarié.

Pour chaque mise à disposition individuelle de salarié, un contrat doit être signé entre l'entreprise de travail à temps partagé et l'entreprise cliente (ou « utilisatrice »).

Ce contrat précise :

- le contenu et la durée estimée de la mission,
- la qualification professionnelle,
- les caractéristiques particulières du poste de travail ou des fonctions occupées,
- le montant de la rémunération et ses différentes composantes.

Lorsqu'il est mis à disposition d'une entreprise utilisatrice, le salarié bénéficie des dispositions suivantes :

- sa rémunération ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise cliente ;
- il doit avoir accès dans l'entreprise cliente, dans les mêmes conditions que les salariés de cette entreprise, aux moyens de transport collectif et aux installations collectives, notamment de restauration, dont peuvent bénéficier ces salariés ; lorsque, de ce fait, des dépenses supplémentaires incombent au comité d'entreprise, celles-ci doivent lui être remboursées selon des modalités définies par le contrat de mise à disposition liant l'ETTP et l'entreprise utilisatrice.

Pendant toute la durée de la mise à disposition, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du contrat de travail telles qu'elles sont déterminées par les mesures législatives, réglementaires et conventionnelles qui sont applicables au lieu de travail.

Toute clause tendant à interdire l'embauchage du salarié mis à disposition par l'entreprise utilisatrice à l'issue de la mission est réputée non écrite.

Source:gouv.fr



N° 2017-42

DÉCEMBRE 2017

## –LES NOUVELLES FORMES D’EMPLOI : ENJEUX ET VÉCU DES CADRES–

Les principaux enseignements de cette étude :

- Les nouvelles formes d’emploi se révèlent pour les cadres être une opportunité, une réponse d’attente ou de transition sur une trajectoire professionnelle moins linéaire et plus incertaine.
  - La bascule vers une nouvelle forme d’emploi se déroule dans un contexte propice : la conscience d’une maturité professionnelle, d’une expertise, un environnement sécurisant, ou encore le souhait de retrouver une certaine autonomie dans ses arbitrages professionnels et personnels.
  - Pour certains cadres interrogés, le détachement du salariat s’est fait de manière contrainte. Face aux difficultés à trouver ou à retrouver un poste en CDI, ces derniers se sont dirigés vers de nouvelles formes d’emploi.
- À noter aussi, l’important besoin d’informations et de conseils personnalisés formulés par les cadres.



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-1112-8

DÉCEMBRE 2017

Cette étude a été réalisée par la direction données, études et analyses de l’Apec.

*Pilotage de l’étude* : Véronique Lagandré.

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

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Directeur données, études et analyses* : Pierre Lamblin.

**ASSOCIATION POUR L’EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H