

DEPARTEMENT DE PARIS



SENIOR COMPETENCE

Le Tiers Secteur parisien :

**Quels gisements et quelles nouvelles formes
d'emploi pour les cadres seniors en recherche
d'emploi**

(Extrait sur les nouvelles formes d'emplois)

Département de Paris

**Direction du Développement Economique et de
l'Emploi**

Janvier 2008

Tristan de Feuilhade - Serge Ter Ovanessian



UNION EUROPEENNE

Fonds social européen

Article 6 – Actions innovatrices



Nouvelles formes d'emploi pour les cadres seniors

Les 3 dernières décennies ont vu fleurir en France, des formes multiples d'intermédiation qui substituent au rapport direct entre l'employeur et l'employé, traditionnel depuis la loi Le Chapelier (1791), un rapport « ternaire ».

Des organismes tiers s'immiscent désormais de plus en plus souvent, en conseil ou en substitution de l'employeur, sur tout ou partie du processus de gestion individuelle de la ressource humaine qui liait un individu et le donneur d'ordre.

Ce mouvement semble irréversible. Il est généré par :

- La complexité croissante de la gestion des RH qui pousse à recourir à des spécialistes et à une division du travail ;
- Le raccourcissement du temps économique ;
- La volonté d'externaliser des risques et des charges vers la puissance publique.

Il a été favorisé par la crise de l'emploi et l'apparition de dispositifs publics sensés assurer des interfaces entre des individus menacés d'exclusion et les employeurs.

Cette « ternairisation », qu'elle soit inhérente à l'utilisation de formes d'emploi relevant de politiques publiques ou qu'elle soit le fruit d'une volonté d'externaliser des risques, se traduit de fait, par une **substitution** par un tiers. L'employeur n'intervient plus directement sur certains pans de son processus de gestion individuelle de la ressource humaine.

Le tableau ci-après rapporte les principales étapes du processus de gestion individuelle de la relation de travail, aux principales formes que peut revêtir cette substitution.

Nous n'y avons fait apparaître que les formes les plus connues d'intermédiation, ayant un effet substitutif.

Nous aurions pu citer des formes parfois très anciennes telle que celle déployée par le Syndicat du Livre pour la mise à disposition de « rouleurs » dans l'imprimerie, ou des formes dérogatoires de gestion de CES¹ ou de saisonniers agricoles²

De la même façon, nous n'avons pas retenu le Contrat de Transition Professionnel (CTP) qui expérimente pour l'Etat et les Assedic, la solution d'un employeur unique, intégrateur de différents statuts (formation, chômage, travail temporaire) pendant la phase de recherche d'emploi qui suit un licenciement économique.

² Cf les pratiques de plusieurs « Maisons de Pays » en Bretagne

Toutes ces formes relèvent toutefois d'une même vigilance, manifesté dès 1848 dans un des décrets fondateurs du droit du travail, à l'encontre du marchandage.

Le marchandage, recodifié par le législateur en 1974, caractérise :

« Toute opération à but lucratif de fourniture de main d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'é luder les l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail... ».

Senior Compétence se doit d'exploiter les possibilités offertes par ces formes d'intermédiation et de substitution qui, en soulageant l'employeur de certaines contraintes, favorisent les individus pour lesquelles elles s'appliquent.

Mais Senior Compétence se doit également de respecter l'esprit de la loi, d'éviter le risque de marchandage aux employeurs et une nouvelle détérioration des rapports codifiés du travail.

1.1) Présentation synthétique

Les formes de substitution (1/2)	Charge de travail	Profil de poste	Recrutement	Choix du candidat	Modalités du Contrat de travail	Signature du Contrat de travail et livre du personnel	Montant de la rémunération	Edition de la paie	Rapports avec les caisses	Consigne de travail	Evaluation du travail	Gestion des compétences	Accompagnement	Sanction	Procédure de Licenciement
Référence binaire classique			P					P							
Prestataire	D O										DO				
Mandataire	D O	DO		DO	DO	DO	DO		DO	DO	DO			DO	DO

PPSJ	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO
Temporaire (ETT)	DO	DO			DO		DO / I			DO	DO		L		
Temporaire d'insertion (ETTI)	DO	DO	L		DO		DO			DO	DO				
Association Intermédiaire (AI)	DO	DO	L		DO					DO	DO				
Portage salarial	DO / I	DO / I	I	DO	I		DO / I			DO	DO	DO / I		DO	
Groupement d'employeurs (GE)	DO	DO			DO		DO			DO	DO		DO		
<i>Les formes de substitution (2/2)</i>	Charge de travail	Profil de poste	Recrutement	Choix du candidat	Modalités du Contrat de travail	travail et livre du personnel	Montant de la rémunération	Edition de la paie	Rapports avec les caisses	Consigne de travail	Evaluation du travail	Gestion des compétences	Accompagnement	Sanction	Procédure de Licenciement
GE Insertion Qualification (GEIQ)	DO	DO			DO		DO			DO	DO				
Fonction Impresario/ Agence de placement	DO	DO		DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	I		DO	DO
Placement / Accompagnement	DO	DO	L	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	DO	L		L	DO
Prêt de personnel à but non lucratif	DO	DO		DO						DO	DO				

Conseil en recrutement	D			DO		DO	DO								
	O														

Lecture du tableau :

Non concerné **Responsabilité entière** **Responsabilité non impliquée**

Responsabilité partagée avec :

- ✦ **I** : l'individu titulaire du contrat de travail
- ✦ **DO** : le donneur d'ordre, l'entité qui détient la charge de travail
- ✦ **P** : un éventuel prestataire à qui serait sous traité une partie du processus
- ✦ **L** : un prescripteur désigné par la loi (ANPE et alt., Conseil général) ou un financeur public (Conseil général, Assedic, Agefiph)

- **Charge de travail** : détenir la charge de travail est la caractéristique du Donneur d'Ordre. Toutefois, l'attribution de la charge de travail peut être partagée par des procédures d'arbitrage entre donneurs d'ordre dans le cas de groupement d'employeurs (GE et GEIQ), dans celui de prêts de personnels à but non lucratif et pour les Contrats de Transition Professionnels lorsque l'association gestionnaire arbitre avec l'individu entre les différentes formes d'activité qui lui sont proposées ;
- **Profil de poste** : qui détermine le contenu du poste de travail qui doit être pourvu ?
- **Recrutement** : qui détermine et met en œuvre le processus de recrutement.
Dans le cadre de certains contrats aidés ou d'actions sur fonds publics, le recrutement est partagé entre l'employeur et des organismes prescripteurs, soit sous forme de prescription (ETTI, AI), soit sous forme de « lots » attribués au terme d'une procédure d'appel d'offre (Accompagnement – placement) ou non (expérimentation des CTP), etc... ?
- **Choix du candidat** : qui opte entre les différents individus candidats ?
- **Modalités du Contrat de travail** : qui détermine les clauses du contrat de travail et sa mise en œuvre ?
- **Signature du Contrat de travail et « Livre du personnel »** : celui qui est le signataire, est l'employeur et détient un « Livre du personnel » sur lequel figure le nom de l'individu. Il en assure la pleine responsabilité du point de vue des obligations légales relatives à l'emploi des étrangers, à celui des mineurs, à la durée du travail, etc.
- **Montant de la rémunération** : qui détermine le montant du salaire et autres formes de rémunération dès lors qu'il dépasse les obligations légales et conventionnelles ? Si il appartient à l'employeur dans le cadre d'une forme d'emploi classique, d'arrêter le montant des émoluments après négociation avec le salarié, cette caractéristique est le plus souvent partagée dans le cadre des formes d'emploi de substitution avec le donneur d'ordre.
Dans le cas du travail temporaire, elle fait quelquefois l'objet d'une négociation ternaire avec l'intérimaire et le donneur d'ordre. Dans le cas du recours au portage salarial, l'individu négocie directement sa rémunération avec le donneur d'ordre ;
- **Edition de la paie** : qui produit les feuilles de paie ? Cette fonction est de plus en plus souvent sous traitée à des cabinets comptables, des Centrales de pay-rolling privées ou publiques (Cnasea, Cnaf jouent aussi ce rôle pour certains types de contrats aidés...) qui exécutent les indications de l'employeur ou du financeur public ;

Le contenu de cette publication n'engage que son auteur.

- **Rapports avec les caisses et organismes sociaux** : qui assume la charge administrative des rapports avec la dizaine d'organismes que toute signature de contrat de travail met en œuvre ?
Cette charge est particulièrement lourde pour de petits employeurs qui la qualifient « d'impôt papier ». Associée à l'édition des paies, elle est valorisée entre 1,3% et 2,3% de la masse salariale selon la taille de l'employeur. Elle culmine à 2,5% pour l'employeur publique³ ;
- **Consigne et évaluation du travail** : qui donne les « ordres » caractéristiques du lien de subordination salariale et en évalue la réalisation ?
- **Evaluation et gestion des compétences** : qui détermine les besoins de compétences de l'individu pour faire face aux impératifs présents et futurs de son emploi et mobilise ses ressources pour lui assurer une formation continue ?
- **Accompagnement** : qui prend en charge la résolution des besoins périphériques à l'emploi que peut rencontrer un individu, susceptibles d'intervenir sur sa performance ? Cet accompagnement n'était obligatoire et à la charge des employeurs que dans le cadre précis des établissements industriels de plus de 500 salariés (présence de conseillers du travail et de surintendants d'usine). Il est pratiqué par de nombreux employeurs indépendamment de cette contrainte. L'accompagnement est devenu une caractéristique majeure des politiques d'emploi et d'insertion et concerne désormais la plupart des formes d'intermédiations. A l'accompagnement « vers l'emploi » qui s'exerçait lorsque l'individu était demandeur d'emploi ou salarié d'une structure d'insertion par l'économie, est venu s'adjoindre un « accompagnement dans l'emploi » qui poursuit une relation ternaire par delà la signature du contrat de travail (CIVIS, CTP, CAE et CI-RMA) ;
- **Sanction** : qui prend la décision de l'exercice du droit hiérarchique et d'une sanction ?
- **Procédure de Licenciement** : qui assume la mise en œuvre des procédures et s'assure de leur conformité avec la loi ?

³ Chiffres mentionnés dans le rapport du « Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics » Janvier 2006

1.2) Nouvelle répartition des risques

Le principe même des « nouvelles formes d'emploi » repose sur une externalisation d'un certain nombre de coûts et de risques pour l'employeur.

Les formes de substitution ne sont donc pas exemptes de risque pour les employeurs, les intermédiaires qui y recourraient et les institutions qui les sous tiendraient.

Même si le Département de Paris ne peut être tenu pour juridiquement ou économiquement responsable d'une dérive d'un des acteurs impliqués dans le futur dispositif, Senior compétence ne doit pas pouvoir générer « d'affaires » politiquement exploitables.

Les risques sont d'autant plus à prendre en compte que :

- Certaines formules ne sont pas encore juridiquement « verrouillées » et donnent lieu à interprétations ;
- Certaines formules relèvent encore de l'expérimentation et d'un droit dérogatoire ;
- L'intermédiation implique un partage de risques avec un tiers : employeur ou utilisateur final associatif, que l'on ne contrôle pas.

Il convient donc de mesurer les dangers de chacune de ces formules et de sécuriser pour le Département de Paris, le recours à l'une d'entre elles.

Les formes de « risque »	Inspection du travail	URSSAF	Accident du travail	Client	Economique
Référence binaire classique					
Prestataire					
Mandataire					
PPSJ					
Temporaire					
Temporaire d'insertion					

Association intermédiaire					
Portage salarial					
Groupement d'employeurs					
GEIQ					
Agence de placement					
Placement / accompagnement					
Prêt de personnel					
Conseil en recrutement					

Lecture du tableau relatif aux risques

Risque entier

Responsabilité partagée

Non concernée

Qualification des risques :

- Inspection du travail : qualifie les effets administratifs, pénaux et économiques du non respect de dispositions fondamentales du Code du travail et l'absence de mesures préventives pour s'en prémunir ;
- URSSAF : qualifie les effets du non respect de règles Acoff sur les comptes de l'employeur de substitution et sur l'image du dispositif ;
- Accident du travail : qualifie les effets d'accidents du travail éthiques, économiques et médiatiques et l'absence de mesures préventives pour s'en prémunir ;
- Client : qualifie l'effet d'un retard de paiement ou de la défaillance d'un client sur la trésorerie et l'absence de mesures préventives pour s'en prémunir ;
- Economique : qualifie la présence d'une dépense constante

Le contenu de cette publication n'engage que son auteur.



salariale par rapport à la certitude d'une recette pour la couvrir ;

Nous préconisons pour la formule qui sera retenue une procédure de contrôle de risques effectuée par le Département de Paris, auprès des prestataires et des associations bénéficiaires. Son résultat conditionnerait le renouvellement du conventionnement, au même titre que les résultats obtenus en terme d'emploi pour les cadres seniors et que l'impact sur la vitalité d'un quartier.

1.3) Possibilités de choix dans le contexte de Senior Compétence

Référence binaire classique :

Le salariat reste caractérisé dans le code du travail par une relation binaire entre un employeur et un employé. Cette relation est qualifiée de lien de subordination, l'employé réglant par contrat, les conditions de l'abandon d'une part de sa liberté et les contreparties financières et de sécurité qu'il en attend.

Dans ce cadre, l'employeur est le Donneur d'ordre et assure la quasi-totalité du processus RH.

Dans les dernières décennies, les employeurs ont de plus en plus souvent eu recours à des formes d'intermédiations et de conseil pour mobiliser une ingénierie de recrutement.

La complexification des contraintes sociales ont également conduit de nombreux employeurs à sous traiter la réalisation des feuilles de paie et à recourir à des interfaces pour la gestion de leurs rapports avec les organismes sociaux.

L'enquête montre que cette forme classique d'emploi est un obstacle à l'emploi de cadres seniors.

Il est hors de question que le Département soit employeur direct des Cadres seniors.

Prestataire :

La formule consiste à remplacer une relation fondée sur le droit du travail entre l'employeur et le salarié, par une relation commerciale entre le donneur d'ordre et le prestataire, régie par le droit commercial.

La formule présente un risque économique important ; elle reste toutefois intéressante dans 2 cas de figure :

- L'intervention de « coaches », cadres seniors sélectionnés et formés à cet effet, en soutien aux présidents et cadres dirigeants d'association (Fiche technique). La nature même de l'intervention implique une participation



financière du destinataire de la prestation dont le coût pourrait être réduit par l'emploi de CAE ou de Contrats d'avenir ;

- Le développement de projets, portés politiquement et relevant d'un modèle économique éprouvé. Il s'agirait du développement « volontaire » de services non couverts par des associations existantes ou par des projets associatifs, dans l'attente d'un porteur.

Dans les 2 cas, le recours à une association porteuse des contrats est nécessaire.

Mandataire et PPSJ :

Le mandataire, article du code de travail créé en 1992 à l'occasion de la première loi relative au développement des emplois familiaux, dégage l'employeur de l'essentiel des charges administratives et de l'ingénierie des RH.

Réservée aux emplois familiaux, la formule s'est développée à titre dérogatoire pour la gestion des emplois sportifs et culturels des associations et collectivités, à l'initiative du Ministère de la Jeunesse et des Sports : les associations Profession Sport.

Paris qui avait déjà l'expérience d'une gestion cordonnée et externalisée des Contrats bleus, dispose avec Paris Profession Sport et Jeunesse (PPJS) d'un outil performant pour :

- la mise en relation de compétences atomisées et de micro associations ;
- la gestion de contrats et de paie pour des emplois à temps très partiels ;
- la maîtrise des contrats aidés pour solvabiliser des emplois et des employeurs.

PPSJ, dont la base économique est déjà assurée, semble offrir une palette de services répondant à plusieurs des besoins révélés par l'enquête. Reste à savoir si l'association a la possibilité fonctionnelle et la capacité opérationnelle d'élargir son champ à de nouveaux publics pour de nouveaux objets.

En revanche, la formule mandataire ne répond pas au besoin des plus petites structures associatives ou marchandes d'être déchargées de la totalité des contraintes de la fonction d'employeur, hormis la transmission des consignes de travail et la vérification de leur bonne réalisation.

Travail temporaire et Travail temporaire d'insertion :

Très encadré juridiquement, le travail temporaire sous ces 2 versions répond parfaitement au besoin d'une externalisation complète des contraintes de la fonction employeur.



La formule dans sa dimension « intégrative » a déjà pu être mobilisée pour la construction expérimentale d'un Contrat d'activité tel que l'avait défini la Commission Boissonat au début des années 90.

Le travail temporaire a connu depuis 2005, 2 évolutions particulièrement attractives dans le cadre de Senior Compétence :

- La création en 2005 d'un « cas de recours insertion » qui justifie le recours à l'intérim, non par la situation de l'entreprise utilisatrice mais par celle de l'individu. La population cible de cadres seniors est de droit porteuse de ce cas de recours, simplificateur pour les employeurs.
- La possibilité d'ouverture à la gestion par l'intérim, de contrats aidés (CI –RMA en 2005, CIE et Contrats d'avenir par la loi de finance 2007, art 142-IV-alinea 2). Cette ouverture est conditionnée par une politique volontariste du Département.

La profession du travail temporaire dispose d'outils mutualisés et paritaire dont la mobilisation pourrait contribuer à la solvabilisation du dispositif :

- Le Fonds pour l'Emploi du Travail Temporaire (FPETT) qui collecte annuellement 10M€ pour des montages innovants et insérant dans le champ de l'emploi concernant le TT ;
- Le FAF TT, OPCA de branche qui déploie des fonds mutualisés importants pour des contrats de formation en alternance spécifiques, réservés à des publics en insertion ;
- Le Fonds d'Action Sociale du TT (Fastt), acteur de la politique d'action sociale de branche, qui pourrait garantir une couverture santé dès la première heure de mission et un éventail d'interventions perdurant par delà la fin du contrat de travail ;
- Reunica Bayard, l'institution de retraite et de prévoyance qui gère les dossiers de la branche
- Des ETT leaders (Adecco, Vedior Bis, ..) qui ont créé des Fondations d'entreprise sollicitables pour une expérimentation cofinancée par le Département, innovante pour le TT.

La volonté des ETT d'ouvrir leur marché aux cadres (en placement et en travail temporaire) offre par ailleurs des perspectives intéressantes.

Enfin, le travail temporaire d'insertion tout en bénéficiant des avantages précédents offre plusieurs avantages spécifiques :

- Une durée maximale de contrat portée de 18 à 24 mois ;
- Un accompagnement social financé par l'Etat.

Association Intermédiaire



La formule proche du TT est en perte de vitesse depuis la loi de 1998 qui restreint la durée de ses contrats et l'accès aux entreprises. Le développement des services à la personne dont les AI ont été les pionnières, restreint encore plus leur champ. Beaucoup d'entre elles ont adjoint à leur activité traditionnelle de « premier emploi d'insertion », une activité d'association de services à la personne (ASP) et d'intérim d'insertion.

Si les AI présentent d'intéressantes formes d'accompagnement social transcrite dans une démarche qualité (CEDRE) et une mobilisation citoyenne de bénévoles qui reste vive dans certaines d'entre elles, la formule semble moins attractive que le TT.

Toutefois, elle doit être gardée comme formule alternative au TT, en cas d'accord impossible avec l'intérim.

Portage salarial

La formule très en vogue chez les cadres qui souhaitent explorer les possibilités d'une situation d'indépendant tout en conservant les avantages connus du salariat, n'a toujours pas de base légale.

Elle semble peu adaptée à la population cible. Les individus en portage salarial ont en général trouvé des marchés qu'ils réalisent à titre personnel, avec un statut de salarié d'une structure qui n'a aucun rapport avec le donneur d'ordre.

Elle peut donner lieu à des interprétations différentes d'un département à l'autre. Plusieurs risques ne semblent pas totalement maîtrisés : l'intervention de l'Inspection du travail ou la détermination de responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail grave, par exemple.

Groupements d'Employeurs et Groupements d'Employeurs Insertion Qualification

La formule est attractive dans le cadre d'une approche territoriale et/ou sectorielle. Elle permet de partager des compétences entre des employeurs pour lesquels un temps plein serait une charge excessive. Elle permet également de former en alternance l'encadrement technique de ces structures. Toutefois, nous attirons l'attention sur 3 caractéristiques de ces groupements :

- La nécessité d'un affectio societatis entre les adhérents ;
- La responsabilité économique partagée en cas de défaillance de l'un des employeurs ;
- Les modalités de mise en place qui peuvent être longues.

Cette formule apparaît toutefois comme un outil précieux pour une tête de réseau soucieuse de développer des services auprès de ces adhérents.

Dans le cadre de Senior Compétence, une étude est faite en ce sens par l'UGEF.

Agence de placement



Elles effectuent des mises en relation d'employeurs et de candidats gérés dans un fichier, assorties de conseils juridiques contre une cotisation, en principe exclusive des employeurs. Réservées jusqu'à présent au secteur des arts du spectacle, elles ont fleuries ces dernières années comme forme dégradées du mandataire, dans le secteur des emplois familiaux. Elles n'ont pas d'existence légale. A ce titre, nous en déconseillons l'usage pour les cadres senior.

Accompagnement / placement

Issues de la loi dite « Borloo » de 2005 et d'une volonté d'activation des dépenses publiques dans le champ de l'emploi, les structures d'accompagnement-placement assurent des mises en relation entre employeurs et candidats comme débouché d'un parcours où l'individu est pris en charge par un tiers dans sa globalité.

Elles sont encore en phase expérimentale, cantonnées à des territoires et des populations cibles spécifiées par des commanditaires parmi lesquels certains Départements dont Paris.

La formule n'est pas à exclure ; elle pourra être retenue pour l'identification de personnes concernées par Senior Compétence, au même titre que l'ANPE...

Prêt de personnel à titre non lucratif

La formule permet à un employeur en sous charge d'activité de prêter un de ses salariés à un concurrent, pendant une période d'année. L'opération est impérativement neutre financièrement. Développée dans le bâtiment et mise en œuvre ponctuellement, elle évite le recours au chômage technique d'un côté et à l'intérim de l'autre.

3 caractéristiques incitent à ne pas retenir cette formule :

- Elle nécessite des réseaux professionnels de proximité structurés qui ne semblent pas suffisants pour les employeurs cibles ;
- Elle présente un risque grave de dérive juridique ;
- Les employeurs associatifs sont en sous effectifs structurels.
