

« LE TRAVAIL PAR MISSIONS, UNE SOLUTION POUR L'EMPLOI DES CADRES SENIORS ? UNE SOLUTION POUR L'ENTREPRISE ? »

Actes du colloque organisé par ITG le 5 juin 2009
au palais du Luxembourg à PARIS

Depuis quinze ans, le travail par missions a représenté une solution essentielle dans le reclassement des cadres seniors au chômage (100 000 cadres au cours des dix dernières années pour le seul portage salarial). Plus qu'un moyen de transition, il est aujourd'hui une solution durable pour les seniors qui ont pu développer une activité autonome. Les plus jeunes s'en servent aussi pour vivre un autre rapport à l'emploi.

L'emploi par missions a été privilégié dès les années 1990 pour apporter aux cadres quinquas une solution transitoire vers un autre emploi ou vers la retraite. Les années qui ont suivi ont vu se développer des pratiques plus variées qui montrent que cette formule possède un potentiel allant au-delà des premiers motifs :

- poursuite d'activité au travers de la conquête d'une clientèle
- création d'entreprise
- recherche d'un revenu complémentaire à la retraite et maintien du lien avec une communauté professionnelle
- travail au vert
- travail en temps choisi

Les sociétés de portage salarial (comme les groupements d'employeurs, l'intérim cadres, les cellules de conseil interne...) ont largement favorisé la diffusion de ces pratiques. Elles créent de véritables communautés de travail par missions où les seniors sont intégrés professionnellement et socialement à des populations largement diversifiées.

Plus de quinze années d'expérience nous permettent aujourd'hui de faire le point sur une solution dont le potentiel n'a pas fini de nous étonner tant elle correspond à la demande des entreprises et des personnes et notamment dans le contexte qu'on connaît.

Ce colloque est un temps de retour sur expérience et de réflexion pour :

- **dresser un constat** : qui travaille aujourd'hui par missions et de quoi est fait le quotidien de ces femmes et de ces hommes ? Comment vivent-ils la reformulation, voire la disparition du lien de subordination pour les indépendants ?

Nous examinerons spécifiquement le cas des seniors : en quoi le travail par missions constitue-t-il une solution pour les seniors ? Comment s'y adaptent-ils ? Quels équilibres économique et humain y acquièrent-ils ?

- **sonder les futurs qu'ouvre le travail par missions** : quelles formules peuvent être développées dans les entreprises pour limiter les licenciements ou aménager la sortie des cadres vers l'entrepreneuriat en répondant aux besoins d'organisation par projet ? Comment mieux aménager la transmission des savoir-faire ?

Nous parlerons des dispositifs capables d'aménager ces solutions : comment développer le travail par missions en apportant une nouvelle sécurité à ceux qui empruntent cette voie ? Au-delà des solutions actuelles, quelles perspectives pourrions-nous choisir de développer prioritairement ?

C'est à ces questions qu'a essayé de répondre ce colloque en réunissant experts et témoins pour se saisir d'un terrain d'expériences riches et prometteuses.

Les participants ont été accueillis par Maurice HOUDAYER, président du conseil d'administration de l'Institut du Temps Géré (ITG)



Il remercie M. le président Larcher ainsi que M^{me} la sénatrice Christiane Demontès qui ont permis de tenir ce colloque au palais du Luxembourg en raison de leur grande attention et de leur engagement personnel pour le retour à l'emploi des seniors. Il remercie également tous les intervenants et les participants pour leur mobilisation sur un sujet important.

Il présente ensuite la problématique du colloque :

« La place des seniors dans notre société française, nous le savons, est davantage dans les activités de loisirs et notamment dans les voyages d'agrément que dans les entreprises.

Pourtant, les équipes mixtes, constituées de personnes de tous âges, sont plus enviables pour l'équilibre de notre société et le partage des savoirs que tout autre choix qui privilégie une tranche d'âge en particulier et surtout aux dépens d'une autre.

Mais ne nous voilons pas la face, l'image des seniors aujourd'hui est liée aux politiques passées qui considéraient que faire partir en retraite les salariés les plus âgés constituait une solution pour favoriser l'emploi des jeunes. En fait, une proportion très insuffisante de jeunes a profité de cette politique. Les entreprises ont plutôt contracté leurs effectifs qu'elles n'ont embauché.

Aujourd'hui, l'image des seniors est stéréotypée et négative : trop chers, peu productifs, peu mobiles et réticents à utiliser des outils informatiques. Les études qui ont cherché à vérifier ces opinions ont toutes démontré que ces idées reçues n'avaient pas de fondements objectifs. Pourtant, l'image négative subsiste et les seniors sont peu nombreux à travailler : 38 % des 55 à 64 ans à ce jour contre une moyenne de 45 % en Europe.

Nombre de ceux qui sont écartés ont pourtant besoin de travailler, qu'il s'agisse de compléter leur revenu, de gagner les dernières années de cotisations pour prendre une retraite décente, de rester actifs et utiles pour donner sens à leur vie.

Certes, et mesdames et messieurs les élus ne manqueront pas de souligner que nos gouvernants se préoccupent de cette situation qu'ils n'ont pas voulue. Je ne voudrais pas être celui qui critique, un œil dans le rétroviseur. En effet, une loi est bientôt en discussion qui pénalisera les employeurs qui participent insuffisamment à l'emploi des seniors. Mais bien avant qu'on ne parle de loi, une formule a permis à près de 100 000 cadres seniors, ces dix dernières années, de retrouver une activité : il s'agit du conseil en portage salarial.

Nous verrons au cours de ce colloque que cette forme d'organisation du conseil est loin d'être un pis-aller, et qu'elle constitue bien un ancrage nouveau au sein des activités salariées.

À ce jour, la période des premiers pas touche à sa fin et peu ont réellement songé à en tirer profit en analysant précisément de quoi il s'agit et en interrogeant les vrais acteurs de cette nouvelle forme d'emploi. Cette expérience aurait mérité une étude sérieuse.

L'alliance de l'autonomie, de la participation à une communauté de travail et de formations pertinentes constitue le processus le mieux à même de réinsérer dans notre société les cadres seniors. C'est ainsi que nous pouvons profiter pleinement de leur expérience et c'est une manière privilégiée de les apprécier sans aucun a priori négatif ; bien au contraire, comme aimait à le dire Marc Cadiot (que je salue), l'un des fondateurs avec Jacques Vau du groupe ITG, « à 50 ans, on est un vieux cadre, un très jeune président et un consultant plein d'avenir ». Ces treize années de recul nous l'ont bien confirmé au travers du vécu de quelque 6 800 personnes qui ont profité des infrastructures mises à leur disposition par ITG. »

Dans un exposé introductif, Philippe ROZEC, avocat en droit social, précise le contexte juridique dans lequel s'est développé et pourrait continuer à se développer le travail par missions.

Concernant la population des seniors, il rappelle que, comme pour l'ensemble des populations à risque, l'approche juridique est d'abord répressive vis-à-vis de la discrimination en raison de l'âge :

les articles 225-1 et 225-2 du code pénal instituent un délit de discrimination, qui fait encourir de lourdes peines. Dans le champ du salariat, l'article L. 1132-1 du code du travail considère comme nulle toute mesure d'embauche, d'évolution de carrière ou de rupture du contrat de travail qui serait motivée par un critère d'âge. Cette répression, dont la mise en œuvre s'avère trop lourde et isolée, n'est pas efficace.

Sur ce constat d'une faible dynamique de l'emploi des seniors, deux décrets du 20 mai 2009 ont institué une obligation, à la charge des entreprises d'au moins 50 salariés, de négocier un accord d'entreprise ou de groupe, ou d'arrêter un plan d'action sur l'emploi des seniors. À défaut, l'entreprise se verra sanctionner d'une pénalité fixée à 1 % des salaires pour chaque mois au cours duquel des manquements auront été constatés.

Ce nouveau dispositif espère inaugurer une nouvelle ère de l'emploi des seniors.

Le travail par missions peut se dérouler dans trois cadres juridiques différents :

▪ **L'emploi subordonné des seniors** : c'est d'abord le CDD, mais il faut un motif « exceptionnel » pour le conclure, comme par exemple un surcroît d'activité. Existe bien depuis 2006 le CDD senior, mais c'est un échec complet (20 CDD signés la première année !). Il y a encore depuis juin 2008 le contrat de mission de 18 à 36 mois ; là aussi son utilisation est extrêmement rare'. Quant au CDI, conçu pour une mission permanente, il comporte des risques à être utilisé pour une mission temporaire et maintient le cadre d'un travail subordonné classique difficile à aménager.

Dans l'attente d'un allongement effectif de l'âge de liquidation des retraites, l'article 88 de la loi du 17 décembre 2008 a entendu faciliter les règles de cumul emploi-retraite. La possibilité d'une continuité d'activité chez son précédent employeur, sans carence à compter de la date de liquidation de la retraite, est désormais offerte. Surtout, le retraité actif peut désormais cumuler sa pension de retraite avec ses revenus d'activité, sans limitation de montant. Cette évolution de la réglementation demeurera probablement d'un effet limité.

L'enjeu des décrets du 20 mai 2009 est d'une autre importance puisqu'ils visent les seniors dès 50 ans. Ces décrets entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2010.

▪ **La mise à disposition de seniors**

Cette mise à disposition peut se faire sous différentes formes :

- *Par des détachements à l'intérieur d'un groupe*

Les seniors sont sollicités, en fonction de leurs compétences et pour des missions définies, pour répondre aux besoins des entreprises d'un groupe. Cette pratique est déjà assez répandue dans les groupes importants, mais pourrait probablement se développer, au moins pour la catégorie des seniors à fort degré d'expertise. La mutualisation des compétences peut en effet être un outil de l'amélioration, quantitative et qualitative, de l'emploi des seniors.

- *Par des groupements d'employeurs*

Les salariés du groupement sont mis à disposition des entreprises adhérentes du groupement. La réglementation actuelle du groupement d'employeurs en pénalise l'essor. En effet, les adhérents ne doivent pas avoir un effectif atteignant 300 salariés, et une entreprise ne peut pas adhérer à plus de deux groupements d'employeurs. La proposition de loi du 8 avril 2009 prévoit de lever ces deux contraintes et la possibilité de définir, par les statuts, les règles de responsabilité des adhérents du groupement.

- *Par le travail à temps partagé*

Introduit par la loi du 2 août 2005, le travail à temps partagé prévoit la possibilité d'une mise à disposition de personnels par des entreprises dites « de travail à temps partagé ». Le spectre de cette

formule est toutefois réduit puisqu'il ne vise que les entreprises utilisatrices qui ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

La formule a eu peu de succès depuis sa création. Cela s'explique probablement par le fait que la mise à disposition de salariés n'est pas, en l'état du droit, une opération sans risques. L'entreprise utilisatrice encourt ainsi des risques de requalification de la mise à disposition en contrat de travail, avec de lourdes indemnités susceptibles d'être octroyées.

Par ailleurs, il convient de noter que, désormais, les salariés mis à disposition de manière permanente doivent être pris en compte pour le calcul des effectifs, qui détermine la mise en œuvre de nombreuses dispositions du code du travail (dès lors qu'ils travaillent dans l'entreprise utilisatrice depuis au moins 1 an).

▪ *La prestation de service par des seniors*

Là aussi plusieurs modalités coexistent :

- *Prestations de services effectuées en son nom par le senior*

Les seniors peuvent opter pour une activité individuelle. Au-delà de la formule traditionnelle du travailleur indépendant, inscrit au Répertoire des métiers, le senior peut choisir le statut d'« auto-entrepreneur » dès lors que son activité ne génère pas plus de 32 000 euros de chiffre d'affaires pour une activité de services.

- *Prestations de services effectuées en société de seniors*

Les seniors peuvent constituer une société. Il peut s'agir d'une société de forme « traditionnelle » (EURL, SARL, SA), mais les seniors peuvent choisir de se constituer en SCOP, qui est une coopérative d'activité et qui présente l'intérêt de conférer à ses associés, en l'occurrence les seniors, la qualité de salariés, y compris au regard du régime d'assurance chômage.

- *Prestations de services effectuées en portage salarial*

Le portage salarial s'est vu doter d'un cadre juridique conventionnel d'abord, légal ensuite :

- cadre conventionnel d'abord par la conclusion d'un accord de branche, intégré à la convention collective du conseil SYNTEC/CICF, signé le 15 novembre 2007. Antérieurement, des sociétés de portage avaient conclu des accords d'entreprise garantissant aux salariés portés des avantages sociaux conséquents ;
- cadre légal ensuite, avec la loi du 25 juin 2008 qui a été relayée par une négociation de branche, menée par le secteur de l'intérim, et actuellement en cours.

Il s'agit ici d'un véritable travail par missions, les salariés portés répondant aux sollicitations des clients pour des missions ponctuelles dans le cadre de contrats de prestation de services conclus avec l'entreprise de portage salarial. Le senior porté est salarié de l'entreprise de portage salarial, ce qui lui offre la sécurité juridique qui en découle, notamment au regard de l'assurance chômage.

[Après la présentation d'une vidéo de témoignages, prend place la première des deux tables rondes animées par Denis BOISSARD, ancien directeur de la rédaction *Liaisons sociales* et tout nouveau directeur de projets des deux fondations mises en place par l'UIMM sur les questions d'insertion et de liens entre l'entreprise et l'enseignement supérieur et la recherche. Elle a pour thème :](#)

« Les seniors trouvent-ils dans le travail par missions un (ré)équilibrage de leur vie et une valorisation de leur expérience ? »

Elle a réuni quatre participants :

- Nicole RAOULT, consultante « emploi des seniors » cabinet Maturescence
- Ivan BERAUD, syndicaliste (BETORPUB CFTD),
- Claude-Emmanuel TRIOMPHE, codirecteur du cabinet ASTREES
- Dominique FAUCONNIER, consultant ressources et relations humaines ITG

Intervention de Nicole RAOULT

Pour pouvoir rebondir comme consultant autonome, il faut avoir une certaine assurance sur sa propre expertise. Ce n'est pas parce qu'on avait une compétence dans un cadre clos qu'on a forcément une expertise ayant une valeur économique sur le marché. D'ailleurs, quelle ampleur, quelle durabilité de cette expertise ? Quelle compatibilité avec les procédures tant des entreprises privées que les appels d'offres publics auxquels on s'épuise à répondre ? Il y aurait certainement là un sujet sur lequel des réseaux comme ITG pourraient aider à faire évoluer les règles.

Il faut aussi avoir un réseau et un réseau, ça ne s'accumule pas simplement avec le temps. C'est toute une façon d'être, d'entrer en relation avec autrui sans être forcément intéressé. C'est cela qui permet de rebondir et de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle tout en ne comptant pas son temps bien sûr...

En matière d'emploi des seniors, il faut bien voir que les entreprises ne sont pas du tout prêtes à garder et encore moins à embaucher des seniors. C'est pour cela qu'il y a besoin de contraintes publiques fortes pour agir. Ce n'est pas le départ des seniors qui permettra d'embaucher des jeunes, comme les pouvoirs publics ont encore aujourd'hui tendance à le penser.

Il y a un vrai besoin d'activité, d'occupation, de maintien de l'insertion dans des réseaux sociaux à des âges avancés qu'il faut absolument intégrer dans nos réflexions et nos actions.

Notre génération a montré que nous étions capables de nous adapter ; nous sommes prêts à aller sur des créneaux novateurs et pas seulement à transmettre des choses que nous avons su faire, des savoir-faire stabilisés, mais du passé, auxquels elle ne croit pas.

Intervention d'Ivan BERAUD

Il n'y a pas de seniors à SYNTEC, sauf les syndicalistes et les patrons, car ceux qui ne sont pas montés dans la hiérarchie sont partis ailleurs, à 30 ou 45 ans, quand ils ne sont pas devenus directeurs de projet ou associés. On voit des seniors qui ne sont pas en logique d'encadrement, mais en logique d'expertise. On est dans un véritable contre-modèle. C'est extrêmement intéressant du point de vue de la gestion des parcours professionnels et cela devrait interroger les grands cabinets.

Mais le métier de consultant ne s'improvise pas ; sa réussite nécessite un important effort de formation ainsi qu'un accompagnement. Il faut le traiter comme une véritable GPEC.

On pourrait aussi imaginer l'application de la formule du portage salarial à d'autres métiers que celui de consultant, par exemple pour les services à la personne.

Il convient de s'interroger sur l'explosion de l'auto-entrepreneuriat, dont on ne sait pas exactement ce qui se cache derrière, notamment en termes de degré et de nature de la dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres.

Intervention de Claude-Emmanuel TRIOMPHE : l'essor du travail indépendant en Europe – un défi pour le droit du travail

Sa présentation vise à donner quelques éléments pour l'ensemble de l'Union européenne et à décrire la situation dans trois pays particulièrement remarquables, le Royaume-Uni, la Pologne et l'Espagne.

1. Généralités sur le travail indépendant en Europe

On peut constater sur le territoire de l'Union européenne un essor absolument généralisé de ce qu'il est convenu d'appeler les nouvelles formes de travail : travail indépendant, travail à durée déterminée ou temporaire, travail à temps partiel, avec une multiplicité de statuts. L'ensemble des nouvelles formes de travail ne constituent pas loin de la moitié de la main d'œuvre en Europe. Ce qui veut dire que le CDI à temps plein ne représente plus qu'une petite majorité des relations de travail sur le continent européen.

Trois facteurs d'explication paraissent essentiels :

- les transformations et les restructurations d'entreprises, plans sociaux mais aussi réorganisations, tous les phénomènes auxquels il a été fait allusion tout à l'heure sur la constitution d'entreprises en réseau, les délocalisations intra et extra-européennes ;
- les réformes très importantes de leur marché du travail auxquelles nombre de pays européens ont procédé, depuis une bonne dizaine d'années, placées en général sous le signe de la flexibilisation. Même si le terme maintenant à la mode est la flexi-sécurité, le « flexi » l'emporte sur la sécurité ;
- les transitions économiques majeures qui impactent toute la partie est de notre continent et qui sont sans commune mesure avec ce que nos pays ont connu ces dernières années.

Quelques chiffres : un travailleur européen sur six est un travailleur indépendant. Nous comptons à peu près 21 millions de travailleurs indépendants sur le territoire de l'Union sur 122 millions de travailleurs. Mais cette réalité, pour être absolument massive, est très différenciée géographiquement. Le summum est atteint en Roumanie avec des estimations les plus hautes qui donnent 43 %, 26 % pour la Grèce, aux alentours de 27 à 30 % pour la Pologne, une large catégorie de pays entre 10 et 15 %, la France autour de 10 %. Certains pays sont en dessous de 10 %, comme le Danemark ou la Slovénie.

Quatre grandes figures du travail indépendant se dégagent en Europe :

- Des personnes physiques qui créent leur entreprise et offrent des services à d'autres entités économiques.
- Des personnes physiques qui utilisent des formules de partenariat civil entre elles, en vue de conduire une activité économique et sans que ce partenariat soit de subordination.
- Les professions libérales.
- Les personnes physiques qui conduisent des activités au profit exclusif d'une autre entité et sur lesquelles nous allons nous attarder.

Il n'existe pas de définition française du contrat de travail, *a fortiori* européenne, ni non plus du travail indépendant. Ce sont des catégories d'enquêtes, de statistiques, ce ne sont pas des catégories juridiques. En revanche, en dépit de leur diversité, les vingt-sept états membres partagent une vision binaire de la réalité : d'un côté le salarié et de l'autre le travailleur indépendant ou plus exactement le statut dit « d'entrepreneur ». Le travail indépendant est une réalité numériquement massive et aussi un sujet qui fait débat en Europe : dans les supermarchés de Slovaquie, 40 % des caissiers et caissières sont des travailleurs indépendants (sans la caisse, bien entendu).

Dans la plupart des pays européens, se pose une double question fiscale et de protection sociale. Sur la protection sociale, il s'agit autant du paiement des cotisations que des bénéfices sociaux. Et cela est particulièrement vrai dans les pays d'Europe centrale qui ont des taux de cotisation sociale singulièrement élevés, souvent supérieurs à 40 %, pour des prestations sociales extrêmement faibles. 660 000 Litvaniens, plus d'un tiers de la population active, ne sont couverts par aucun système de retraite.

La dernière tentative extrêmement modeste est le Livre vert de la Commission européenne sur l'avenir du droit du travail communautaire. Sorti en 2006, il cite trois des sujets qui sont au centre de cette journée : le travail dissimulé, le travail dit parasubordonné et les relations de sous-traitance. Au vu des réponses apportées par les acteurs sociaux et les états membres, il n'existe pas de raison d'être très optimiste sur l'adoption de règles communes, puisque l'Union n'a pas de réponse toute prête, et si elle s'aventurait à en mettre une sur les rails, elle mettrait entre cinq et dix ans à aboutir.

2. Puisque l'Union ne donne guère de réponses, quelles sont les réponses nationales ?

La situation au Royaume-Uni

Voilà un pays traversé par une distinction très traditionnelle entre la notion d'« employé », qui grosso modo renvoie à notre notion de salarié, et un autre concept, « worker », le travailleur, mais celui-ci n'est pas le travailleur des directives européennes. La quasi-totalité des législations nationales lui donnent un sens très exclusif de salarié. Le Royaume-Uni distingue, lui, les travailleurs des salariés, ces travailleurs représentant environ 5 % de la population active et étant définis par une loi sur l'emploi de 1996 comme « des personnes qui prestent des services pour une entité tierce qui n'est ni un client ni un consommateur », sous-entendu un employeur. Ces personnes ne bénéficient pas en général des protections légales des salariés britanniques. Cela ne veut pas dire qu'elles sont forcément taillables et corvéables à merci. Cela dit, ce statut faisait l'objet de très nombreuses critiques et une loi de 1999 a annoncé l'abolition de la frontière entre le statut de salarié et celui de travailleur. Le seul problème est que les mesures qui devaient suivre cette loi n'ont jamais été prises jusqu'à présent et que donc le statut de « worker » continue à subsister au Royaume-Uni.

Le cas de la Pologne

La Pologne a connu une formidable explosion de son nombre de travailleurs indépendants après la transition politique et économique de 1989, ce pour beaucoup de raisons, notamment le mouvement de libéralisation visant à faire grandir l'esprit d'entreprise des Polonais. La réalité est tout autre. Les restructurations des entreprises publiques, entreprises d'État, ont été telles que se mettre à son compte a été en général la seule solution de survie. Le nombre d'indépendants polonais tourne aujourd'hui autour des trois millions. Sur ces trois millions, entre un million et demi et deux millions de personnes, sous couvert de travail indépendant, ont des activités identiques ou extrêmement proches des activités qu'elles exerçaient auparavant sous forme salariée. Cela ne veut pas dire que ce sont tous de faux indépendants, mais que le type d'activité exercé est identique ou similaire. Sur ce nombre-là, quatre cent à six cent mille personnes peuvent être vraiment considérées comme de faux indépendants. Cette situation a été largement encouragée par le régime fiscal et de Sécurité sociale : pour promouvoir la création d'entreprises, il a été mis en place ce que nous appelons une « flat tax », c'est-à-dire un taux d'imposition qui, selon les pays, varie entre 15 et 20 % (19 % pour la Pologne), à condition d'opter pour un statut d'entrepreneur.

Cette situation a prospéré jusqu'au début des années 2000, mais l'État polonais s'est aperçu d'un manque à gagner fiscal et social considérable et d'un mécontentement, notamment exprimé par les syndicats polonais. Plusieurs mesures ont été adoptées :

- En 2002, un amendement au code du travail polonais déclara inadmissible la transformation d'un contrat de travail en contrat civil si les conditions de travail demeuraient inchangées. Cet amendement a connu un impact extrêmement faible parce que les tribunaux saisis ont eu une interprétation très libérale des lois fondamentales en faisant prévaloir, dans la quasi-totalité des cas, peu nombreux, la volonté des parties. Celle-ci étant de dire qu'il s'agit d'un contrat civil, l'amendement du code du travail n'eut guère d'impact.

- En 2007, une loi fiscale sur le revenu des personnes physiques a voulu limiter la notion de travailleur indépendant. Les limites sont les suivantes :
- un travailleur indépendant ne peut pas être en position de direction ou de contrôle des autres travailleurs dans une entreprise ;
- les travailleurs indépendants doivent être traités comme des contractants indépendants et non de la même manière que les autres salariés, notamment en ce qui concerne le lieu, le temps de travail et la manière dont ils travaillent ;
- le travailleur indépendant ne peut pas être rémunéré selon les mêmes modes qu'un travailleur salarié ;
- un travailleur indépendant ne peut pas se voir accorder les mêmes avantages qu'un autre travailleur (vacances, congés maladie, etc.) ;
- les travailleurs indépendants doivent avoir une certaine part de responsabilité de risque quant à leur activité ;
- il ne peut y avoir de restriction à la liberté des travailleurs indépendants, qui ne peuvent être en aucun cas soumis à des prestations exclusives au profit d'un donneur d'ordre.

. Par ailleurs, toujours en 2007, une loi sur l'Inspection du travail considère que :

- l'employeur doit, en termes de santé et de sécurité, assurer exactement les mêmes conditions pour les travailleurs indépendants que pour ses propres travailleurs salariés, y compris en termes de formation, d'information, d'exercice concret, d'exams médicaux...
- et enfin que l'Inspection du travail doit pouvoir inspecter les lieux de travail indépendamment du statut des personnes.

L'impact des lois de 2007 est encore difficile à connaître, vu leur caractère très récent. Est en discussion un projet de loi allant plus loin et visant à créer un contrat de non-salarié accordant à certains travailleurs indépendants certains droits :

- congés annuels et de maternité, sans prévoir qu'ils soient payés ;
- un préavis quant à la rupture du contrat civil ;
- feraient partie de cette catégorie tous les travailleurs dont la rémunération provoquée par une autre entité dépasserait 50 % du salaire minimum, un périmètre de définition du travailleur indépendant non salarié, assez large.

La « révolution » espagnole

Si plusieurs pays européens s'attachent à la notion de travail parasubordonné – l'Italie, l'Autriche, le Portugal, la Pologne notamment –, l'Espagne est sans doute le seul pays européen qui a aujourd'hui fait une œuvre globale et relativement révolutionnaire. Depuis 2007, l'Espagne s'est dotée d'une loi portant statut du travail autonome. Les mots ont leur sens puisque l'Espagne a depuis sa transition démocratique un statut des travailleurs. L'exposé des motifs décrit les raisons d'adopter un statut du travail autonome et notamment :

- des raisons purement juridiques, à cause de la diversité des modes de travail autonome dans la société espagnole. L'Espagne a voulu unifier ces régimes ;
- des raisons techniques, sociologiques et économiques. Les parlementaires espagnols notent que la notion de travail autonome s'est très largement répandue.

Le statut du travail autonome comporte deux grandes parties, des définitions communes et des définitions spécifiques pour « le travail autonome dépendant ». Ce dernier est défini comme une activité économique habituelle, personnelle, directe, au profit d'une autre entité dont la rémunération en dépend à au moins 75 %.

Il existe trois catégories de garanties apportées à tous les travailleurs autonomes, qu'ils soient dépendants ou indépendants :

- a. *Une protection contre la discrimination.* Le statut du travail autonome permet de transcrire complètement les directives européennes sur la non-discrimination dans le travail, non pas seulement aux travailleurs salariés.
- b. *La garantie à propos des risques professionnels.* Les travailleurs autonomes doivent être protégés contre les risques professionnels. L'administration du travail se voit confier un rôle particulier de vigilance sur le fait que les travailleurs autonomes bénéficient de la même protection contre les risques professionnels que les travailleurs salariés.
- c. *Les garanties économiques :* la loi reconnaît une action directe à l'encontre du maître d'ouvrage, lorsque le contrat civil n'a pas été respecté entre le donneur d'ordre et un travailleur autonome.

Les protections spécifiques du travailleur autonome dépendant sont de deux types, individuels ou collectifs. Les droits collectifs sont complètement novateurs :

- la reconnaissance d'associations professionnelles de travailleurs autonomes. Le premier droit est largement en fonction des moyens, du nombre d'adhérents, de la présence d'un siège permanent, des critères de représentativité, des droits liés à cette représentativité notamment reconnus par les autorités publiques ;
- la consultation par les autorités publiques dès qu'une politique publique concerne directement ou indirectement le travail autonome ;
- la gestion de programmes publics, par exemple des programmes de formation que les autorités publiques peuvent confier à ces organisations professionnelles ;
- il n'est pas du tout interdit aux syndicats de salariés de syndiquer les travailleurs autonomes dépendants. À côté du syndicalisme, est reconnu le droit à des associations professionnelles spécifiques.

En conclusion, la France est finalement dans une situation assez classique. Elle fait comme la plupart des pays européens, qui attaquent le problème sous différents angles et par petits bouts. Seule l'Espagne a essayé de l'attaquer frontalement. Mais le chiffre des travailleurs indépendants en Europe est trop important pour que les techniques de requalification soient à elles seules la solution au problème.

Intervention de Dominique FAUCONNIER

Même quand il y a une aspiration forte à une certaine indépendance de la part de personnes expérimentées à un moment de leur parcours professionnel, qu'elles ne trouvent pas dans la situation de salarié, il y a un besoin de collectif. C'est une dimension essentielle de tout travail quel que soit le statut sous lequel on l'effectue. Ce paradoxe n'est qu'apparent entre le statut d'indépendant et le besoin de cadre, de structures, d'échanges.

Il ne faudrait pas penser, en effet, que cette autonomie va de soi, qu'elle existe à partir du moment où on a une expérience de cadre déjà expérimenté. Elle a besoin de se construire dans le contexte d'une profession de responsabilité autonome dans les relations clients, sans le bénéfice d'une « image de marque » ni celui d'un poids institutionnel ; c'est là le plus souvent un réel changement de posture !

Et pour se construire dans ce nouveau contexte, il y a un besoin d'élaborer un projet professionnel nettement « recondensé » (par rapport à une somme trop étendue d'expériences, illisible comme telle sur un marché de prestations), un projet où se croisent à la fois nos expertises régulièrement actualisables, nos réseaux de prescripteurs, la culture approfondie que l'on a d'un milieu et des relations de travail correspondantes, où on pourra ainsi être un intervenant repéré. Élaborer un tel projet et le faire vivre supposent un lieu d'accompagnement et des lieux choisis d'échanges réguliers.

Ivan Béraud soulignait tout à l'heure avec une grande acuité le côté industriel des grands cabinets et de leurs business modèles. Dans ces cabinets, les consultants sont jeunes (ils ont essentiellement

entre 22 et 35 ans, et très peu ont plus de 40 ans). Là, ils déploient à grande échelle chez tous leurs clients des processus et des méthodes, sous forte contrainte de ratio de productivité et de rentabilité, et sous très forte contrainte de temps. Cela à l'âge où, il est vrai, des consultants sont dotés de leur puissance maximale de travail ! Là, tous sont soumis d'entrée de jeu à cette loi bien connue du « up or out » ; les jeunes y sont condamnés à faire plus vite, plus haut, plus fort, ou à sortir du jeu ... !

Il y a, à côté de cette culture dominante du conseil en industrialisation de processus, d'énormes besoins d'expérience pour intégrer les déterminants humains, sociaux, culturels, politiques... du succès des projets. C'est là que se trouvent les principaux risques de dérapage, et là aussi que les facteurs de succès des missions d'appui au changement se jouent. Dans les faits, c'est surtout là qu'ils achoppent si souvent !

Ce sont des sujets dont parlent des dirigeants de grands cabinets entre eux, bien entendu en « off the record »... Alors OUI, il y a plus que de la place pour d'autres types de consulting que celui pratiqué par des cabinets « industriels », aujourd'hui dominants.

C'est même une *nécessité* de promouvoir, de former à l'intervention des seniors, porteurs d'une profonde expérience humaine, libres de leurs discernements, en posture de réel recul : des consultants autonomes *stricto sensu*. Et ce pour le plus grand bénéfice de ceux qui doivent certes agir vite en situation exposée, mais qui doivent aussi par le fait même fédérer des énergies, mériter la confiance, respecter des valeurs, appréhender de façon ajustée la « diversité », donc agir *avec discernement*.

Pour résumer son propos en risquant une analogie, il suggère que le succès d'un projet de changement en entreprise est un peu comme le succès d'une intervention chirurgicale ; il ne suffit pas d'apporter un « cœur » opérationnel et d'effectuer les branchements, il faut aussi un grand capital d'expérience du vivant... si l'on veut que la greffe prenne !

Place aux consultants « autonomes »... car seniors !

La deuxième table ronde « Les entreprises et le travail par missions : à quels besoins des entreprises répond-il... Aujourd'hui ? ... Demain ? Quelle qualité d'accompagnement développer ? » a réuni quatre participants :

- Gervais HANS, directeur général de « Hommes et Emplois » (groupe ARCELOR-MITTAL) et du cabinet HOMEGA
- Jean-Michel CHALARD, DRH France d'ALSTOM Transports
- Brigitte GUENARD, consultante en ressources humaines (groupe OUDINOT)
- Didier VALLEE, référent emploi des seniors à la DRH d'AREVA NP

Intervention de Gervais HANS

Le portage salarial doit être considéré comme une forme d'accompagnement à la transition professionnelle : c'est un accompagnement au changement.

Le changement professionnel, la transition sont devenus incontournables dans une carrière professionnelle. De moins en moins de salariés peuvent imaginer une carrière professionnelle linéaire qui se déroulerait dans la même entreprise, le même groupe.

Le changement d'emploi, voire de métier, sera probablement vécu plusieurs fois dans une carrière professionnelle, qui sera de plus en plus longue si l'on tient compte du débat en cours sur le prolongement de la durée d'activité. Le plus grave n'est pas de perdre son travail, mais de ne pas pouvoir en retrouver un.

Changer dans la contrainte, la rupture imposée, avec son lot de frustrations, de peurs, donne du changement une image négative. Il faut rendre la transition professionnelle naturelle, être proactif afin de faciliter le mouvement le plus en amont possible des contraintes structurelles ou conjoncturelles.

Des salariés formés et préparés au changement, c'est un gain pour eux, c'est un gain pour les entreprises qui peuvent à la fois faciliter les mouvements en entrée et en sortie ; c'est aussi rendre les entreprises plus performantes, et le territoire plus attractif : c'est un gain pour la société.

L'expérience H&E est une démonstration qui prouve que, lorsque l'on crée les conditions, même les plus fragilisés face à l'emploi peuvent réussir leur transition professionnelle.

H&E, c'est le concept de l'entreprise à l'envers : on est parti du savoir-faire dans l'entreprise, mais de tous les savoir-faire du salarié (professionnels et extraprofessionnels). C'est à partir de cette diversité que l'on a développé les activités de l'entreprise. C'est l'inverse d'une création traditionnelle d'entreprise où l'on a d'abord l'activité et où ensuite on recherche les personnels.

Des salariés sidérurgistes âgés de plus de 55 ans (400 sont passés par le dispositif en dix ans), dont 60 % présentaient une inaptitude médicale dans le poste occupé, à 95 % de niveau inférieur au niveau V, ont réussi à devenir des professionnels du bâtiment, des espaces verts, de la logistique, de la numérisation de documents.

H&E est devenu le numéro 2 français de la numérisation des actes d'état civil.

La conclusion est que le changement professionnel n'est pas un drame, mais doit être une opportunité. Il doit être préparé et accompagné. Si des seniors et des personnes fragiles le réussissent dans la durée, c'est que c'est possible.

Peut-être est-il préférable d'aider financièrement les entreprises à faciliter l'évolution de leur personnel pour des transitions professionnelles réussies plutôt que de les aider financièrement à supprimer des emplois.

Intervention de Jean-Michel CHALARD

Faire travailler sur des missions des retraités est encore un sujet en grande partie tabou dans l'entreprise. L'entreprise ne sait pas vraiment communiquer sur la question et il y eut des protestations de syndicalistes sur le sujet.

Leur expérience sur le sujet est encore très faible, une dizaine de cas. Mais ils constatent des attentes.

Ils se posent beaucoup de questions :

- Faut-il et peut-on en faire un processus RH ?
- Comment le gérer ?
- Comment, avec quels arguments, communiquer sur le sujet ?

Intervention de Brigitte GUENARD

Deux remarques préalables.

- Il faut bannir toute discrimination, positive ou négative, d'un groupe particulier et notamment des seniors. Il ne faut pas faire de catégorie à part.
- Il n'y a pas de solution miracle valable partout. Il faut trouver les solutions permettant une optimisation des ressources des différentes populations. La manière est forcément variable d'une entreprise à une autre.

Chez THALES, l'initiative est partie du constat du mal-être de cadres qui, à un moment de leur carrière, et après avoir assumé d'importantes responsabilités, se retrouvaient sans poste, alors même que la mobilité est fortement ancrée dans la culture de l'entreprise. Certains portaient d'eux-mêmes,

d'autres attendaient le chèque, d'autres enfin pourrissaient leur vie, celle de leur entourage et celle de l'entreprise.

Il est apparu que, face à ces gens qui avaient des compétences et une expérience importantes, on faisait beaucoup appel à des cabinets extérieurs à des tarifs élevés et que certainement, dans de nombreux cas, ces cadres pourraient intervenir aussi efficacement à coût moindre.

Une sorte de cabinet interne a donc été créé il y a dix ans avec une double finalité :

- économique : la gestion doit être équilibrée avec des prix « de marché » (1000 € la journée) ;
- sociale : les personnes doivent avoir retrouvé un poste au bout de 18 mois maximum ;

Cela demande un effort important :

- tous se retrouvent égaux devant le métier du conseil, sans hiérarchie, sans secrétaire ni bureau ;
- il faut être professionnel, même s'il y a de l'accompagnement, de la formation, du tutorat.

En fait il y a trois facteurs clés de succès :

- *Oser la confiance* : faire en sorte que les entrants changent leur regard sur eux-mêmes et imaginent d'autres possibles que le passé ; mais faire aussi en sorte que les autres changent leur regard sur eux.
- *Oser la rupture* : les placer en posture de jeunes consultants autonomes. Ils découvrent qu'ils sont tous égaux, qu'il y a de la diversité et du collectif ; qu'ils ont une expertise et qu'ils peuvent être bon à faire autre chose. On redécouvre l'humain en changeant de posture.
- *Présenter une vraie offre de service*

L'entreprise redécouvre que chacun a des talents qu'on peut utiliser différemment. La période de crise, avec les remises en cause et la réactivité qu'elle suppose, est particulièrement propice au travail par missions.

Le malheur, c'est que, sur les plans politique et sociétal, on sait aider financièrement les licenciements, mais pas le changement.

[Intervention de Didier VALLEE](#)

Le dispositif de collaboration post-retraite AREVA est intégré à une *politique globale seniors* qui vise à répondre aux enjeux élevés de ressources de notre industrie, mais aussi à une attente sociétale et à l'allongement de la vie professionnelle.

Les enjeux de ressources pour AREVA constituent un triptyque : *recrutement -> formation à nos métiers -> transfert de compétences*. AREVA effectue actuellement un recrutement toutes les heures. D'ici 2012, la société connaîtra 40 000 entrées, 20 000 sorties retraite et 3 % de turn over.

La politique seniors AREVA comprend :

- un double processus de gestion de carrière (*entretiens de carrière*) et de transmission des compétences (*entretiens d'expérience*) ;
- le support au processus d'un réseau de *référénts internes* professionnalisés ;
- enfin la possibilité de poursuivre le contrat de travail ou de *collaborer après le départ à la retraite*.

Le dispositif de collaboration post-retraite

Il consiste à pouvoir faire revenir un ex-salarié aujourd'hui retraité, s'il est volontaire, essentiellement pour répondre à un besoin ponctuel de compétence, parfois pour finaliser un transfert de compétences non achevé au moment du départ à la retraite du salarié

Le fonctionnement est extrêmement simple :

- AREVA exprime une demande de compétence auprès d'une société externe de prestation de services (Experconnect) ;
- Experconnect répond à la demande et met à disposition l'expertise d'un consultant senior, majoritairement d'anciens salariés d'AREVA (*via* un contrat cadre liant AREVA et Experconnect) ;
- le collaborateur retraité intervient alors comme un consultant externe (*via* un contrat de mission entre le consultant senior et Experconnect).

Les avantages pour AREVA réside dans :

- la constitution d'un vivier de compétences avec un maximum de sécurité (engagement d'Experconnect) ;
- un cadre juridique validé, unique pour faciliter le pilotage et la cohérence d'ensemble (identification des bénéficiaires, calcul de rémunération, durée maximale fixée à 100 jours /an...);
- à l'usage, beaucoup de réactivité et de souplesse d'utilisation pour répondre à des besoins souvent urgents ;
- la réduction/externalisation de la charge administrative de gestion des missions de retraités.

Les avantages pour l'expert :

- Avant tout un complément de rémunération attractif avec la certitude d'avoir opté pour un statut optimal (rémunération nette après IR environ deux fois supérieure – TNS // TS) => base journalière du consultant senior : 115 % du dernier salaire brut chargé + prime hors intéressement/participation divisé par 208 jours !
- Peut-être aussi la volonté de poursuivre une activité réduite (notamment lorsque le conjoint travaille encore).
- Absence de souci :
 - prise en main totale (appui conseil/administratif assuré par Experconnect) ;
 - le consultant évolue dans un environnement professionnel connu donc rassurant.

En conclusion, l'approche retenue est sélective, pour répondre à des besoins ponctuels de compétence. Les réponses collectives de transfert de compétences sont (ou devraient être) finalisées par anticipation avant le départ à la retraite des salariés, aidés pour cela par les entretiens d'expérience et les plans d'actions associés.

Michel WEILL, ancien DGA de l'ANACT et consultant qualité de vie au travail ITG, tire les conclusions du colloque

En partant des situations concrètes et des témoignages, notre colloque fait ressurgir trois grandes questions à propos du travail par missions, questions fondamentales pour qui s'intéresse au travail et à l'emploi.

La première est celle de *la place du salariat comme statut d'effectuation du travail*, de son intérêt et de ses limites. Rappelons-nous qu'à certaines périodes historiques l'abolition du salariat a été un mot d'ordre ! L'indépendance est aussi une aspiration des personnes au travail, même si, on nous l'a bien

rappelé, le passage au travail par missions « en autonomie » est majoritairement le résultat de contraintes de situation résultant de la perte d'emploi.

Il n'est pas facile de faire d'une contrainte une opportunité et de construire une alternative au salariat classique tant le modèle est prégnant, y compris sur les représentations qui sont dans les têtes des chefs d'entreprises, des syndicalistes et des personnes en recherche d'une autre situation.

Dans les évolutions des statuts du travail, il faut bien sûr tenir compte des changements considérables qui ont affecté les structures de la population active française, notamment la structure des qualifications, mais aussi la structure par genre avec la croissance phénoménale du taux d'activité des femmes depuis cinquante ans. Les aspirations ne sont de fait plus les mêmes qu'au lendemain de la guerre et cela doit provoquer un effort d'imagination.

La deuxième question est celle des *constantes du travail humain* qui doivent être dans tous les cas respectées, sous peine que celui-ci perde son sens. Deux sont citées principalement :

* *la progression professionnelle*. Elle ne va pas de soi et demande la mise en place de conditions particulières : formation, accompagnement, tutorat, partage d'expérience, voire GPEC.

* *le caractère collectif du travail*. Pour les personnes, le travail est un levier irremplaçable de socialisation. En même temps, l'élaboration des règles qui conditionnent tant son efficacité que l'équité de sa rémunération et des conditions de travail ne peut être que collective. C'est pour cela qu'on a tant parlé, à juste raison, pendant cette matinée de respect du droit, d'accord d'entreprise, de convention collective.

Ce sont tous ces enjeux qui étaient en arrière-plan du débat de ce matin entre auto-entrepreneuriat, intérim, CDD, portage salarial. On voit qu'ils ne sont pas minces !

Enfin, la troisième question interroge *le parcours professionnel* et le sens à donner ou la stratégie à suivre à l'occasion du passage à un travail par missions. Tout au long de la matinée, on a balancé entre rupture et continuité : on a insisté sur la nécessité de valoriser son expérience, son expertise acquise, on a même dit qu'il fallait la reconcentrer, et dans le même temps on disait qu'il fallait savoir faire une rupture avec ce passé, trouver d'autres postures, valoriser des dimensions humaines, des compétences qu'on avait sous-estimées jusque-là.

Il est bon de terminer sur cette note d'incertitude et de liberté qui montre que, même en matière de travail par missions, il n'y a pas de one best way !