



## LES NOUVELLES FORMES D'ACTIVITES ET LEURS EMPLOIS

---

Statuts juridiques, analyse économique, formation professionnelle

---

Etude 2019

### Auteurs

- Jean-Yves KERBOURC'H
- Hervé LE CHEVALIER
- Isabelle LE FAUCHEUR

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE : APPROCHE JURIDIQUE ET SOCIALE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. GROUPEMENT D'EMPLOYEURS</b> .....	<b>7</b>
1.1 DES STRUCTURES ESSENTIELLEMENT ASSOCIATIVES.....	7
1.2 LES ACTIVITES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS.....	8
1.3 LES CONVENTIONS COLLECTIVES APPLICABLES.....	8
1.4 L'IMPACT DE LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LE RATTACHEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS A OPCAIA.....	9
1.5 L'EMPLOI.....	10
<b>2. ENTREPRISES DE SERVICES A LA PERSONNE</b> .....	<b>11</b>
2.1 L'OBJET ET LA FORME JURIDIQUE.....	11
2.2 TROIS TYPES DE RELATIONS JURIDIQUES.....	14
2.3 LES RELATIONS DE TRAVAIL.....	14
2.4 UN SECTEUR TRES SOUTENU PAR DES AVANTAGES FISCAUX.....	16
<b>3. PORTAGE SALARIAL</b> .....	<b>16</b>
3.1 LE TRAVAILLEUR PORTE : UN TRAVAILLEUR AUTONOME MAIS SALARIE.....	17
3.2 LA CONCLUSION D'UN CONTRAT COMMERCIAL ENTRE L'ENTREPRISE DE PORTAGE ET LE CLIENT.....	17
3.3 LE PORTE EST UN TRAVAILLEUR QUALIFIE, AUTONOME ET PROTEGE PAR LE DROIT DU TRAVAIL.....	18
3.4 UN CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE OU A DUREE INDETERMINEE.....	19
3.5 L'ACTIVITE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE DE PORTAGE.....	19
<b>4. COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI</b> .....	<b>20</b>
4.1 L'OBJET ET LA FORME JURIDIQUE.....	20
4.2 QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR SALARIE ?.....	21
4.3 L'ASSUJETTISSEMENT FORMEL AU CODE DU TRAVAIL.....	21
4.4 LA REMUNERATION.....	22
<b>5. CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>22</b>
5.1 DES OBJECTIFS DIFFERENTS.....	22
5.2 LA GRANDE MECONNAISSANCE STATISTIQUE DES SECTEURS CONSIDERES.....	23
5.3 UNE NEGOCIATION COLLECTIVE A LA PEINE DANS DEUX SECTEURS SUR QUATRE.....	23
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ECONOMIQUE</b> .....	<b>25</b>
<b>1. ACRONYMES ET SIGLES :</b> .....	<b>26</b>
<b>2. ANALYSE D'EXPLOITATION</b> .....	<b>26</b>
2.1 LA NATURE DU CA.....	26
2.2 DES SUBVENTIONS TRES VARIABLES PAR LEUR NATURE ET LEUR MONTANT.....	29
2.3 LES MARGES.....	30
2.4 LA VALEUR AJOUTEE PRODUITE ET L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE).....	33
<b>3. L'ANALYSE DE STRUCTURE</b> .....	<b>35</b>
3.1 L'ANALYSE CLASSIQUE.....	35
<b>4. EXISTE UN MODELE D'EXPLOITATION ?</b> .....	<b>36</b>
4.1 UNE APPROCHE DIFFERENTE – DES POINTS COMMUNS.....	36
4.2 UNE PERENNITE ASSUREE ?.....	37
4.3 L'EFFET D'AUBAINE ET LES VARIABLES D'AJUSTEMENT.....	37



<b>5.</b>	<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>38</b>
	<b>TROISIEME PARTIE : FORMATION.....</b>	<b>39</b>
<b>1.</b>	<b>LES QUESTIONNAIRES ET LES ENTRETIENS .....</b>	<b>39</b>
1.1	LES OPCO DE RATTACHEMENT .....	39
1.2	LES SERVICES ATTENDUS D'UN OPCO.....	40
1.3	LE PLAN DE FORMATION (PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DEPUIS 2018) .....	41
1.4	LA PART DE LA MASSE SALARIALE CONSACREE A LA FORMATION POUR TOUS LES PERSONNELS (OBLIGATOIRE + VOLONTAIRE) .....	42
1.5	LA PART DE PERSONNELS DE GESTION DE LA STRUCTURE AYANT BENEFICIES D'UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL.....	42
1.6	LA PART DE PERSONNELS MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS AYANT BENEFICIE D'UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL .....	44
1.1	LES METIERS LES PLUS COURAMMENT EXERCES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION).....	45
1.2	LE RECOURS A L'ALTERNANCE (CONTRAT D'APPRENTISSAGE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION) POUR FORMER LE PERSONNEL DE GESTION DE LA STRUCTURE .....	46
1.3	LE RECOURS A L'ALTERNANCE (CONTRAT D'APPRENTISSAGE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION) POUR FORMER LE PERSONNEL MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS .....	47
1.4	LES COMPETENCES NECESSITANT DES MISES A JOUR REGULIERES POUR LE PERSONNEL DE GESTION .....	47
1.5	LES CERTIFICATIONS / DIPLOMES NECESSAIRES OU SOUHAITABLES POUR LE PERSONNEL DE GESTION .....	49
1.6	LES ORGANISMES DE FORMATION AUXQUELS IL EST FAIT APPEL POUR LES PERSONNELS DE GESTION .....	50
1.7	LES THEMES DE FORMATIONS LES PLUS MOBILISES .....	51
1.8	LES BESOINS ACTUELS ET/OU FUTURS POUR LESQUELS IL N'EXISTE PAS D'OFFRE ADAPTEE POUR L'ENSEMBLE DES PERSONNELS (GESTION ET MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS) .....	52
1.9	LES MODALITES PEDAGOGIQUES DE FORMATION LES PLUS ADAPTEES (TOUS PERSONNELS).....	53
1.10	LES MODALITES PEDAGOGIQUES DE FORMATION LES PLUS ADAPTEES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION).....	54
1.11	QUI PREND L'INITIATIVE D'UNE FORMATION ? .....	55
1.12	LES BESOINS ACTUELS ET/OU FUTURS POUR LESQUELS IL N'EXISTE PAS D'OFFRE DE FORMATION ADAPTEE POUR LES SALARIES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION) .....	55
<b>2.</b>	<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	<b>55</b>
	<b>QUATRIEME PARTIE : VERS LA CREATION D'UN OBSERVATOIRE TRANSVERSAL DES NOUVELLES FORMES D'ACTIVITE ?.....</b>	<b>57</b>
<b>1.</b>	<b>L'ETAT DES LIEUX.....</b>	<b>57</b>
1.1	DES FORMES D'EMPLOI AUX OBJECTIFS TRES ELOIGNEES .....	57
1.2	DES NIVEAUX DE CONNAISSANCE HETEROGENES.....	58
1.3	LA DISPARITE DU PARITARISME .....	58
<b>2.</b>	<b>L'ANALYSE ECONOMIQUE .....</b>	<b>58</b>
<b>3.</b>	<b>L'ANALYSE DE L'EMPLOI .....</b>	<b>59</b>
3.1	SERVICES A LA PERSONNE .....	59
3.2	GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....	59
3.3	PORTAGE SALARIAL .....	60
3.4	ENTREPRENEURS SALARIES DES COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI.....	60
<b>4.</b>	<b>EXISTE-T-IL UNE FILIERE ? .....</b>	<b>61</b>
<b>5.</b>	<b>UN « OBSERVATOIRE » UNIQUE.....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONS SUR L'OPPORTUNITE DE CREER UN OBSERVATOIRE.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANNEXE 1 : REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>65</b>
	<b>ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>73</b>





## INTRODUCTION

Les nouvelles formes d'activité et leurs emplois connaissent un développement croissant, même si elles demeurent encore marginales tant en volume de chiffre d'affaires qu'en emplois générés.

Ces activités sont marquées par des politiques « en tuyaux d'orgues », c'est-à-dire très autocentrées sur les avantages que le législateur attend de chacune des catégories de structures qu'il crée, et sans livrer de clé de lecture sur leur articulation et la vision d'ensemble des objectifs qu'il poursuit.

Pourtant, nous avons observé que tel n'était pas le cas en pratique. Se sont par exemple constituées des groupes de sociétés qui exploitent à la fois une coopérative d'activité et d'emploi et une entreprise de portage salariale, certaines de ces sociétés étant des filiales d'une association ayant pour objet l'exploitation d'un groupement d'employeurs. Les salariés passent de l'une à l'autre de ces structures en fonction, notamment, de la maturité de leur projet de mise à leur compte (passage du groupement d'employeurs au portage puis dans une coopérative d'activité et d'emploi), ou bien au contraire, de leur volonté de rester dans le cadre du salariat classique tout en travaillant pour plusieurs utilisateurs (emploi dans le cadre d'un groupement d'employeurs). Autrement dit la pratique prend en compte la nécessaire transversalité des parcours professionnels qui n'avait pas été envisagée par le législateur.

La tendance à l'éparpillement, les nombreuses formes juridiques dans lesquelles elles s'inscrivent, l'absence de suivi statistique pour beaucoup d'entre elles, voire l'impossibilité de dénombrer ces structures faute de moyen d'identification (par des codes spécifiques d'activité par exemple) aboutissent à un manque important de connaissance des différents marchés, et partant à une très grande insuffisance de reconnaissance, notamment institutionnelle.

### Objet de l'étude

Cette étude a pour but d'établir un état des questions et de formaliser des préconisations visant :

- A définir les enjeux à la fois communs et particuliers liés aux activités économiques, à l'emploi et à la formation dans ces nouvelles structures ;
- A vérifier s'il existe des points communs qui permettraient de qualifier une « filière » ;
- A proposer la création d'un observatoire économique et social commun à l'ensemble de ces formes d'emploi.

### Périmètre

Le périmètre retenu permet de procéder à des comparaisons entre structures qui concourent à l'aide au développement d'activités économiques soit par des prestations de services classiques soit par des prestations de services de main-d'œuvre.

Le périmètre est le suivant :

- Les groupements d'employeurs non agricoles et hors groupements d'insertion et de qualification ;
- Les entreprises de services à la personne ;
- Le portage salarial ;
- Les coopératives d'activité et d'emploi.

NB : le cahier des charges initial de l'étude prévoyait d'étudier également le dispositif des entreprises de travail à temps partagé (ETTP) qui a finalement été exclu. En effet, le service « mission de l'ingénierie de l'emploi » de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP-ministère du Travail) précise que l'absence de décret ne permet pas à cette forme d'emploi de prospérer (ce qui nous a été confirmé par le Portail du Travail à Temps Partagé). **Une seule ETTP est connue à ce jour.** Les tentatives de contact avec son dirigeant ont échoué.

## Méthodologie

Cette étude comprend trois parties qui retracent les résultats de trois enquêtes conduites dans les quatre types de structures :

- La première porte sur le fonctionnement juridique et sociale de ces structures ;
- La deuxième porte sur leur fonctionnement économique (analyse des liasses fiscales) ;
- La troisième porte sur l'analyse du recours à la formation et des besoins en formation.

## Revue de littérature en annexe

L'annexe bibliographique recense les publications classées par catégorie de structures.

Elle tend à montrer qu'il n'existe à ce jour aucune étude comparative entre les différentes catégories de structures.

## PREMIERE PARTIE : APPROCHE JURIDIQUE ET SOCIALE

L'analyse économique et sociale repose sur l'analyse des sources juridiques et sur une enquête réalisée par questionnaire et entretiens auprès des structures.

### Nature et nombre de structures interrogées :

- Groupement d'employeurs (4 structures)
- Portage salarial (5 structures)
- Coopérative d'activité et d'emploi (5 structures)
- Entreprises services à la personne (3 structures)

Ces structures peuvent être classées en deux catégories :

- Les deux premières (groupements d'employeurs et services à la personne) ont pour objet de mettre à disposition des salariés auprès d'utilisateurs qui n'en sont pas les employeurs mais qui exercent un pouvoir de commandement à leur égard ;
- Les deux autres (portage salarial et coopératives d'activité et d'emploi) ont pour objet de conférer la qualité de salarié à des travailleurs autonomes en assumant, pour leur compte, la gestion juridique et économique de leur activité.

## 1. GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

### 1.1 DES STRUCTURES ESSENTIELLEMENT ASSOCIATIVES

Un groupement d'employeurs peut être constitué sous l'une des trois formes suivantes<sup>1</sup> :

- Association régie par la loi du 1er juillet 1901 ;
- Une société coopérative au sens de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale. Il peut s'agir, par exemple, d'une Scic (société coopérative d'intérêt collectif) ;
- Association régie par le code civil local ou coopérative artisanale dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

Les structures étudiées de notre panel ont toutes une forme associative comme l'essentiel des groupements d'employeurs en France.

### Qui sont les membres du groupement d'employeurs ?

Certaines personnes physiques<sup>2</sup> peuvent être membres d'un groupement d'employeurs : professions libérales (un médecin, un consultant, un formateur indépendant etc.), un artisan (plombier, couvreur, garagiste, coiffeur, cordonnier, boulanger, restaurateur etc.), un commerçant (épiciers, magasin de vêtement, supermarché etc.).

<sup>1</sup> C. trav., L. 1253-2.

<sup>2</sup> C. trav., art. L. 1253-1.

Les personnes morales peuvent également être membres d'un groupement d'employeurs : les SARL, les sociétés anonymes, les sociétés civiles (société civile de praticien de santé par exemple), les associations, les collectivités territoriales.

Les structures étudiées de notre panel sont des personnes morales relevant des secteurs de l'industrie, des services et du commerce.

## 1.2 LES ACTIVITES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

### Quel est l'objet social d'un groupement d'employeurs ?

Un groupement d'employeurs est constitué dans le but<sup>3</sup> :

- De mettre à la disposition de ses membres des salariés liés à lui par un contrat de travail ;
- D'apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

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).

Dans notre panel, seuls ont été étudiés les groupements d'employeurs « classiques » (pas de GEIQ). Les groupements étudiés n'ont qu'une activité de mise à disposition (elles n'ont pas d'activité de conseil RH comme c'est le cas d'une majorité de groupements d'employeurs).

Cette forme de mise à disposition qui répond à des besoins très spécifiques<sup>4</sup>, et qui représente un coût pour les entreprises<sup>5</sup>, explique qu'elle soit quantitativement peu utilisée. Elle est concentrée dans des secteurs où le besoin de partage est important (ou bien des pénuries de main-d'œuvre) comme dans celui de l'agriculture où, en 2012, 3 800 groupements d'employeurs employaient 20 300 salariés ETP<sup>6</sup> (5,4 salariés en ETP en moyenne par groupement).

Dans les secteurs hors agriculture, le ministère du Travail recense 711 groupements d'employeurs représentant 12 646 salariés en ETP en 2016<sup>7</sup>.

## 1.3 LES CONVENTIONS COLLECTIVES APPLICABLES

### Quelle est la convention collective applicable au groupement d'employeurs ?

Les salariés du groupement bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué<sup>8</sup>.

Il s'agit pour l'essentiel des conventions de branche (locales, régionales, nationales).

Le groupement d'employeurs est dit « monosectoriel » lorsque ses membres appliquent la même convention collective de branche. Dans ce cas le groupement d'employeurs a l'obligation d'appliquer cette convention collective.

3 C. trav., art. L. 1253-1.

4 Chaque entreprise membre du groupement ne peut ou veut embaucher seul les salariés concernés, notamment pour des raisons financières.

5 Coût de fonctionnement du groupement d'employeurs auquel doivent nécessairement contribuer les utilisateurs.

6 MSA-Direction des études, des répertoires et des statistiques, « L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs en 2012 », Étude mai 2014, 21 p. Historiquement c'est à la demande du secteur agricole que les groupements d'employeurs ont été légalisés.

7 V. Dessen-Torres et R. Ejnes, « Les groupements d'employeurs acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », Étude ministère du Travail – GESTE, 2016.

8 C. trav., art. L. 1253-10.

Le groupement d'employeurs est dit « multisectoriel » lorsque ses membres appliquent des conventions collectives de branche différentes. Dans ce cas le groupement d'employeurs choisit la convention qu'il appliquera sous contrôle de l'Administration du travail.

### Des possibilités légales de négociation qui ne sont pas utilisées

Les groupements d'employeurs peuvent conclure eux-mêmes des accords ou des conventions collectives à deux niveaux<sup>9</sup> :

- Au sein du groupement lui-même (accord collectif d'entreprise). Très peu d'accords d'entreprise (au niveau des groupements) sont conclus, sans doute en raison de la faiblesse de la représentation syndicale dans ces petites structures ;
- Les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives peuvent également conclure des accords collectifs de travail. En pratique aucune convention professionnelle n'a été négociée et a fortiori conclue depuis que la loi du 28 juillet 2011 en prévoit la possibilité.

## 1.4 L'IMPACT DE LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LE RATTACHEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS A OPCALIA

Opcalia était jusqu'à présent l'opérateur interprofessionnel auquel étaient rattachés beaucoup de groupements d'employeurs multisectoriels. De nombreuses actions avaient été mises en place avec Opcalia tant par les groupements eux-mêmes que par les fédérations qui les représentent.

Qu'en est-il après la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 ?

### Pas de rattachement des groupements d'employeurs à une CCN

Les groupements d'employeurs ne relèvent d'aucune convention collective nationale et d'aucun accord national de branche sur la formation.

Bien que l'article L. 1253-11 du Code du travail prévoit que « les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives peuvent conclure des accords collectifs de travail » aucune convention n'a pour l'instant été conclue. Un tel accord serait envisageable à condition qu'une convention de branche ou un accord professionnel n'en dispose autrement (un accord de branche s'appliquerait prioritairement sur un accord professionnel propre aux groupements d'employeurs).

### Application des CCN par les groupements d'employeurs

Il est vrai que chaque groupement d'employeurs a l'obligation d'appliquer une convention collective nationale de branche. En effet l'article L. 1253-10 du Code du travail prévoit que « Les salariés du groupement bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué ».

Lorsque le groupement d'employeurs est monosectoriel il s'agit obligatoirement de la convention collective dont relèvent les membres du groupement.

Pour autant il s'agit d'appliquer une CCN et en aucun cas d'y adhérer. En effet l'activité des groupements d'employeurs (la mise à disposition de personnel) n'a aucun rapport avec l'activité de leurs adhérents. Le Code du travail envisage d'ailleurs qu'un groupement d'employeurs multisectoriel puisse changer de CCN par simple déclaration à l'autorité administrative<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> C. trav., art. L. 1253-11.

<sup>10</sup> C. trav., art. D. 1253-6.

Ainsi l'activité des groupements d'employeurs n'entre dans le champ d'application professionnel d'aucune CCN. Les GE n'ont d'ailleurs pas la possibilité d'adhérer à une organisation patronale représentative dans la branche dont ils appliquent la CCN faute d'entrer dans le champ professionnel des statuts de cette organisation. Pour ce faire il faudrait donc que les statuts de l'organisation patronale mentionnent les groupements d'employeurs qui appliquent la convention de branche.

## Rattachement à Opcalia ?

L'arrêté du 29 mars 2019 prévoit que :

- Opcalia est « l'opérateur de compétences des entreprises et des salariés des services à forte intensité de main d'œuvre » ;
- Et que doivent lui être rattachées les « entreprises ne relevant pas d'une convention collective nationale ou d'un accord national de branche sur la formation ».

En application de ce texte dont les deux conditions sont remplies (intensité de main-d'œuvre et absence de CCN de rattachement) il nous semble que les groupements d'employeurs entrent donc dans le champ d'intervention de l'opérateur Opcalia.

## 1.5 L'EMPLOI

### 1.5.1 L'EMPLOI DES SALAIRES MIS A DISPOSITION

#### Contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée

Dans les groupements d'employeurs le nombre de postes en CDI est élevé mais il dissimule de fortes disparités. Certains groupements d'employeurs ont un taux de recours au CDI très important (la presque totalité pour certains d'entre eux). Ce sont le plus souvent des groupements anciens qui ont réussi à fidéliser tant leurs adhérents que leurs salariés.

D'autres groupements d'employeurs ont un taux de recours au CDD important. Ce n'est pas nécessairement le signe d'une insécurité de l'emploi. Certaines activités très fluctuantes ou saisonnières (l'hôtellerie et la restauration par exemple) nécessitent un « stock » d'entreprises adhérentes très important pour permettre la conclusion de CDI, ce qui est parfois impossible lorsque l'utilisateur recourt au groupement d'employeurs de manière régulière mais à des dates imprévisibles et pour de très courtes durées. Le salarié peut alors exécuter des contrats de travail à durée déterminée successifs sans pour autant connaître d'épisodes de chômage très longs (parfois jamais). La sécurité de l'emploi (dans la précarité juridique certes) est assurée par un nombre très important d'adhérents susceptibles d'offrir une continuité d'activité au salarié.

#### 1.5.1.1 TEMPS PARTIEL

Les groupements étudiés dans le cadre de cette étude recourent modérément au travail à temps partiel (20 % en moyenne<sup>11</sup>).

#### 1.5.1.2 REPARTITION PAR SEXE

La répartition des postes par sexe est très variable car liée aux secteurs d'activité des groupements d'employeurs. Certains embauchent une majorité d'hommes, notamment dans l'industrie (industrie navale, main-d'œuvre portuaire par exemple). D'autres groupements ont pour adhérents des

<sup>11</sup> Ce sont également les taux relevés tant dans l'étude conduite dans les Pays de la Loire que dans celle nationale par la DGEFP.

entreprises dont l'activité est traditionnellement liée à l'emploi d'une main-d'œuvre féminine (hôtellerie-restauration notamment).

### 1.5.1.3 MOYENNE D'ÂGE

La moyenne d'âge des salariés des groupements étudiés est assez élevée (de 38 à 51 ans).

### 1.5.1.4 CUMUL AVEC D'AUTRES EMPLOIS OU STATUTS

Les salariés mis à disposition n'ont pas besoin de cumuler leur emploi dans le groupement d'employeurs avec un autre emploi (ce qui est logique avec un taux de CDI à temps plein élevé). Aucun ne cumule ce statut avec un travail indépendant (exercé en qualité de micro-entrepreneur par exemple).

Très peu de salariés cumulent un emploi salarié et le chômage réduit indemnisé.

Certains groupements d'employeurs connaissent un taux de turn over élevé. L'un d'eux annonce un taux de 46 %. Mais un autre constate qu'il n'y a eu aucun départ au cours de l'année précédente. Les disparités très grandes d'un groupement à l'autre sont liées à plusieurs facteurs : secteurs d'activité, ancienneté du groupement, fidélisation des adhérents, état du marché local de l'emploi, lieu d'implantation (milieu rural ou grande agglomération).

## 1.5.2 L'EMPLOI DES SALARIÉS PERMANENTS

Les salariés permanents représentent en moyenne 10 % de l'effectif total des groupements d'employeurs. Un nombre important de salariés mis à disposition ne paraît pas susceptible de réduire ce taux d'encadrement (pas d'effet de masse).

L'organisation du groupement d'employeurs est susceptible d'avoir une influence importante sur le nombre de permanents. L'externalisation de la paye et d'autres fonctions support peuvent réduire l'effectif des permanents.

Le plus souvent ces permanents sont des salariés recrutés sous contrat à durée indéterminée à temps plein. Ce sont plutôt des spécialistes des questions RH, soit dans sa dimension management (recrutement, formation, prospection de nouveaux adhérents) soit dans sa dimension gestionnaire (rédaction des contrats, paye, gestion administrative de la relation salariale).

## 2. ENTREPRISES DE SERVICES A LA PERSONNE

---

La création d'un tiers employeur par le législateur peut être dictée par la volonté de conduire une politique particulière de l'emploi et/ou de développement économique d'un secteur donné. C'est typiquement le cas du secteur de l'emploi à domicile pour lequel les structures de services à la personne ont été créées pour favoriser le développement de l'emploi<sup>12</sup>.

### 2.1 L'OBJET ET LA FORME JURIDIQUE

---

Les services à la personne peuvent être délivrés soit par des structures associatives soit par des entreprises. Nous ne nous intéressons qu'à ces dernières.

---

<sup>12</sup> L'exposé des motifs de la loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne précise que si le développement de ces services « constitue, aujourd'hui, un enjeu majeur, c'est aussi parce qu'il offre des perspectives très importantes de créations d'emplois et qu'il contribue à une nouvelle dynamique économique et sociale ».

Les services à la personne portent sur les activités suivantes<sup>13</sup> :

- La garde d'enfants ;
- L'assistance aux personnes âgées, aux personnes handicapées ou aux autres personnes qui ont besoin d'une aide personnelle à leur domicile ou d'une aide à la mobilité dans l'environnement de proximité favorisant leur maintien à domicile ;
- Les services aux personnes à leur domicile relatifs aux tâches ménagères ou familiales.

Toute personne morale ou entreprise individuelle qui exerce les deux premières activités (garde d'enfants et assistance à certaines personnes) est soumise à agrément suivant des critères de qualité<sup>14</sup>. Le bénéfice du taux de TVA réduit et du crédit d'impôt est subordonné à une obligation d'exclusivité<sup>15</sup>. En outre quelle que soit leur activité, toutes les structures d'aide à la personne sont soumises à déclaration (V. ci-dessous).

## Liste des services à la personne

La liste des activités de services à la personne fixée par l'article D. 7231-1 du Code du travail est la suivante.

### 2.1.1 LES ACTIVITES SOUMISES A AGREMENT :

1. Garde d'enfants à domicile, en dessous d'un âge fixé par arrêté ;
2. Accompagnement des enfants en dessous d'un âge fixé par arrêté dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante) ;
3. Assistance dans les actes quotidiens de la vie ou aide à l'insertion sociale aux personnes âgées, handicapées ou atteintes de pathologies chroniques qui ont besoin de telles prestations à domicile, à l'exclusion en principe d'actes de soins relevant d'actes médicaux ;
4. Prestation de conduite du véhicule personnel des personnes âgées, handicapées ou atteintes de pathologies chroniques du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives ;
5. Accompagnement des personnes âgées, handicapées ou atteintes de pathologies chroniques, dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, aide à la mobilité et au transport, actes de la vie courante).

### 2.1.2 LES ACTIVITES, OUTRE CELLES VISEES CI-DESSUS, DONT L'EXERCICE EST SOUMIS A LA DECLARATION :

1. Entretien de la maison et travaux ménagers ;
2. Petits travaux de jardinage, y compris les travaux de débroussaillage ;
3. Travaux de petit bricolage dits « homme toutes mains » ;
4. Garde d'enfants à domicile au-dessus d'un âge fixé par arrêté ;
5. Soutien scolaire à domicile ou cours à domicile ;
6. Soins d'esthétique à domicile pour les personnes dépendantes ;
7. Préparation de repas à domicile, y compris le temps passé aux courses ;
8. Livraison de repas à domicile ;
9. Collecte et livraison à domicile de linge repassé ;
10. Livraison de courses à domicile ;
11. Assistance informatique à domicile ;
12. Soins et promenades d'animaux de compagnie, à l'exception des soins vétérinaires et du toilettage, pour les

13 C. trav., art. L. 7231-1.

14 C. trav., art. L. 7232-1.

15 C. trav., art. L. 7232-1-1.

- personnes dépendantes ;
13. Maintenance, entretien et vigilance temporaires, à domicile, de la résidence principale et secondaire ;
  14. Assistance administrative à domicile ;
  15. Accompagnement des enfants de plus de 3 ans dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, transport, actes de la vie courante) ;
  16. Téléassistance et visio-assistance ;
  17. Interprète en langue des signes, technicien de l'écrit et codeur en langage parlé complété ;
  18. Prestation de conduite du véhicule personnel des personnes qui, sans être âgées, handicapées ou atteintes de pathologies chroniques, ont besoin temporairement d'une aide personnelle à leur domicile, du domicile au travail, sur le lieu de vacances, pour les démarches administratives ;
  19. Accompagnement des personnes visées au 18 ci-dessus dans leurs déplacements en dehors de leur domicile (promenades, aide à la mobilité et au transport, actes de la vie courante) ;
  20. Assistance aux personnes visées au 18 ci-dessus ayant besoin temporairement d'une aide personnelle à leur domicile, à l'exclusion des soins relevant d'actes médicaux ;
  21. Coordination et délivrance des services mentionnés au présent article.

### 2.1.3 LA RESTRICTION EN MATIÈRE D'EXONÉRATION

Les activités mentionnées aux 2, 4 et 5 de celles soumises à agrément et aux 8, 9, 10, 15, 18 et 19 de celles soumises à déclaration n'ouvrent droit au bénéfice des exonérations que si la prestation est comprise dans une offre de services incluant un ensemble d'activités réalisées à domicile.

### Des structures fortement spécialisées

Selon la Dares (*Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques – Ministère du Travail*), les organismes prestataires (hors micro-entrepreneurs) fournissent principalement des prestations d'aide à domicile à destination des personnes dépendantes (ils y consacrent 61,4 % de leur activité en 2015).

Cette spécialisation est portée par les associations qui s'impliquent dans cette activité : +3,3 % entre 2008 et 2015 (V. tableau), au détriment des activités de ménage (-3,3 % entre 2008 et 2015).

Les organismes publics (centres communaux d'action sociale) se consacrent à l'inverse de plus en plus à l'activité d'entretien de la maison (+3,3 % entre 2008 et 2015), tandis que la part de l'assistance aux personnes dépendantes chute (-5,9 % entre 2008 et 2015).

Les entreprises privées hors micro-entrepreneurs, qui nous intéressent plus particulièrement ici, proposent également leurs services dans l'assistance aux personnes dépendantes (+20,2 % entre 2008 et 2015) mais moins dans l'entretien de la maison (-13,6 % entre 2008 et 2015). En 2015 ces entreprises privées consacraient 44 % des heures effectuées à des activités de services aux personnes âgées ou

	Association		Entreprise		Organisme public		Micro-entrepreneur*		Ensemble	
	Répartition en 2015 en %	Évolution 2008/2015 (en point de %)	Répartition en 2015 en %	Évolution 2008/2015 (en point de %)	Répartition en 2015 en %	Évolution 2008/2015 (en point de %)	Répartition en 2015 en %	Évolution 2010/2015 (en point de %)	Répartition en 2015 en %	Évolution 2008/2015 (en point de %)
Assistance PA/PH**.....	72,2	3,3	44,6	20,2	63,4	-5,9	0,4	-0,4	61,4	-1,4
Enseignement.....	0,1	-0,1	1,7	-9,0	0,6	0,2	27,7	8,6	1,0	-0,7
Garde d'enfants et accompagnement....	1,8	0,1	10,7	1,8	0,0	0,0	2,4	-0,2	4,6	2,1
Préparation repas/commissions.....	1,4	0,2	1,5	0,3	4,6	2,2	1,1	-0,4	1,7	0,4
Entretien de la maison.	22,8	-3,3	29,5	-13,6	30,9	3,3	38,4	3,8	26,0	-2,7
Petit jardinage et bricolage	1,6	-0,1	11,4	0,9	0,3	0,1	28,1	-10,0	5,0	2,3
Autres activités*** .....	0,1	0,0	0,6	-0,6	0,2	0,1	1,9	-1,2	0,3	0,0
<b>Total .....</b>	<b>100</b>	<b>-</b>								

\* Le statut de micro-entrepreneur ayant été créé en 2009, la série statistique commence en 2010 pour les micro-entrepreneurs.

\*\* PA : personne âgée ; PH : personne handicapée.

\*\*\* Les autres activités correspondent à la collecte-livraison de linge repassé ; la livraison de courses ; la maintenance, la vigilance et l'entretien du domicile.

Champ : France entière.

Sources : DGE, Nova, traitements Dares.

handicapées, 29 % à l'entretien de la maison, 11 % à des activités de jardinage et bricolage et 10 % de la garde d'enfants et accompagnement.

*Évolution de la répartition des heures d'intervention prestataires par type d'activité entre 2008 et 2015 (Source Dares)*

## 2.2 TROIS TYPES DE RELATIONS JURIDIQUES

Les entreprises peuvent assurer leur activité selon les trois modalités suivantes<sup>16</sup> :

- Le placement de travailleurs auprès de personnes physiques employeurs ainsi que, pour le compte de ces dernières, l'accomplissement des formalités administratives et des déclarations sociales et fiscales liées à l'emploi de ces travailleurs. Elle peut demander aux employeurs une contribution représentative de ses frais de gestion<sup>17</sup> ;
- Le recrutement de travailleurs pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de personnes physiques ;
- La fourniture de prestations de services aux personnes physiques.

## 2.3 LES RELATIONS DE TRAVAIL

### 2.3.1 LES PRINCIPALES DONNEES DE LA BRANCHE

En 2015, ces organismes tiers ont employé plus de 415 000 salariés (dont 62 000 seulement pour les entreprises de services à la personne) pour les activités de mise à disposition de salariés et de prestations de services<sup>18</sup>.

La convention collective nationale des services à la personne du 20 septembre 2012 qui couvre le secteur marchand a été étendue par un arrêté du 3 avril 2014, la rendant ainsi obligatoire pour toutes les entreprises du secteur entrant dans son champ d'application<sup>19</sup>. Sont concernées les entreprises non agricoles de service à la personne, les associations étant expressément exclues. Elle est entrée en vigueur le 1er novembre 2014. De nombreuses stipulations de la convention sont exclues de l'extension<sup>20</sup>.

L'Opco des entreprises de proximité est l'opérateur de compétences auxquelles sont rattachées les entreprises privées de services à la personne. La branche a mis en place un Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) porté par AGEFOS PME.

Il ressort des travaux de cet observatoire que la « branche » présente les principales caractéristiques suivantes (Source Observatoire de branche) :

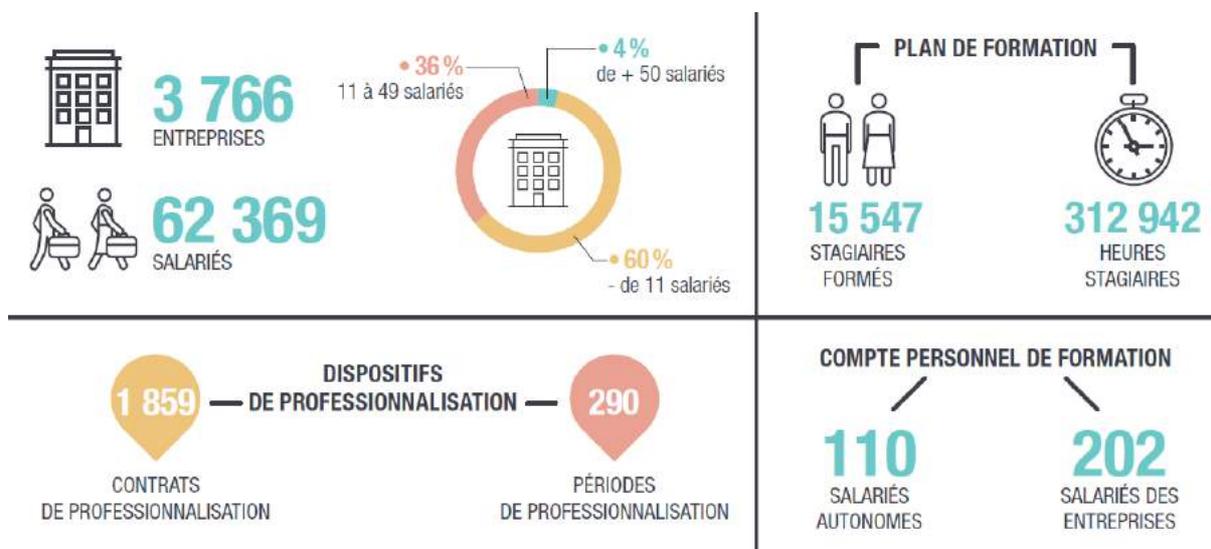
16 C. trav., art. L. 7232-6.

17 C. trav., art. L. 7233-1.

18 « Les services à la personne en 2015 », Dares résultats, février 2017, n° 11. Environ 104 000 salariés sont à la fois employés par des structures prestataires (donc mis à disposition) et des particuliers.

19 Arrêté du 3 avril 2014 : JO 30 avr. 2014, p. 7494.

20 C'est le cas notamment de la stipulation prévoyant la possibilité de remplacer le repos compensateur des travailleurs de nuit par une indemnité équivalente, de celle sur la négociation du protocole préélectoral ainsi que la partie VI relative à la protection sociale en ce qu'elle contient une clause de désignation d'organismes assureurs et une clause de migration, déclarées contraires à la Constitution par le Conseil constitutionnel.



**Caractéristiques sociodémographiques des salariés en 2004 et 2015 (toutes structures confondues – Source Dares) :**

	Direct		Prestataire		Ensemble services à la personne		Services aux particuliers*		Ensemble des salariés	
	2004	2015	2004	2015	2004	2015	2004	2015	2004	2015
Répartition .....	74,4	52,2	25,6	47,8	3,6	3,5	8,0	8,0	100	100
Femme .....	80,1	89,2	87,3	85,1	82,5	87,3	62,1	59,8	46,7	50,1
Âge moyen (en année) .....	42,6	48,0	41,9	43,0	42,4	46,0	38,9	40,0	40,2	41,0
Moins de 30 ans .....	16,6	9,9	13,5	18,8	15,8	14,1	29,3	27,2	21,3	18,9
50 ans ou plus .....	33,1	54,4	27,4	38,2	31,7	46,6	20,7	27,7	22,4	29,0
Né à l'étranger .....	16,8	19,3	6,3	9,2	14,1	14,5	11,1	11,3	4,9	5,5
Né d'une mère ou d'un père né à l'étranger .....	31,5	38,3	18,8	26,9	27,1	32,9	7,3	32,3	5,2	24,7

\* Selon la nomenclature d'activités françaises, il s'agit de l'ensemble des services rendus aux particuliers correspondant aux activités d'hôtellerie et de restauration, aux activités culturelles, récréatives et sportives, mais aussi de tous les autres services personnels ou domestiques. Le choix d'intégrer ce secteur d'activité comme élément de comparaison s'explique par la présence de similitudes de la demande avec celle dans le secteur des SAP.

Lecture : en 2004, 74,4 % des salariés de services à la personne exerçaient en mode direct. Cette même année, les salariés de services aux particuliers représentaient 8,0 % de la population en emploi salarié.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Sources : Insee, enquêtes Emploi 2003-2016, moyennes glissantes sur trois ans ; traitements Dares.

Selon la Dares, les salariés des services à la personne diffèrent du reste de la population active occupée. Ils sont en moyenne plus âgés : 46 ans contre 41 ans pour l'ensemble de la population active en 2015. Les salariés employés par un particulier sont en moyenne plus âgés (48 ans) que ceux employés par un prestataire (43 ans). Les gardes d'enfants à domicile sont plus jeunes que les autres salariés des services à la personne (40 ans).

La croissance des opportunités d'emploi dans ce secteur a davantage profité aux actifs en seconde partie de carrière. La part des personnes de 50 ans et plus est passée de 31,7 % en 2004 à 46,6 % en 2015, contre respectivement 22,4 % en 2004 et 29,0 % en 2015 pour l'ensemble des salariés. Ce phénomène de « vieillissement » est encore plus sensible pour l'emploi direct des particuliers employeurs que chez les organismes prestataires (l'âge moyen y a augmenté de 5 ans contre respectivement 1 an). Les employés des structures de services à la personne sont très majoritairement des femmes (87,3 % contre 50,1 % pour l'ensemble des salariés en 2015). En 2015, elles sont un peu moins nombreuses dans les organismes prestataires (85,1 %) que chez les particuliers employeurs (89,2

%). En 2004, on comptait 80,1 % de femmes employées par des particuliers employeurs, contre 87,3 % par des organismes prestataires.

En pratique, beaucoup de salariés dans ce secteur sont encore embauchés à temps partiel et cumulent des emplois dans plusieurs structures et/ou chez un ou plusieurs particuliers. Au 2e trimestre 2015, 216 heures en moyenne sont effectuées par les intervenants des organismes prestataires (l'équivalent de 17 heures par semaine) et 131 heures par les salariés de particuliers employeurs (10 heures par semaine).

La qualité de tiers employeur des structures de services à la personne est pourtant considérée par le législateur comme la garantie d'une continuité et d'une professionnalisation de l'emploi, dans un secteur où le travail dissimulé est un enjeu majeur et où l'emploi direct, par un particulier - qui doit assumer pleinement et seul les responsabilités d'un employeur - reste encore prédominant.

## 2.4 UN SECTEUR TRES SOUTENU PAR DES AVANTAGES FISCAUX

La personne morale ou l'entreprise individuelle déclarée qui exerce, à titre exclusif, une activité de services à la personne rendus aux personnes physiques bénéficie :

- Du taux réduit à 5,5 % pour la taxe sur la valeur ajoutée<sup>21</sup> ;
- D'un crédit d'impôts pour les bénéficiaires égal à 50 % des dépenses engagées<sup>22</sup>.

Par ailleurs l'aide financière du comité social et économique et celle de l'entreprise versées en faveur des salariés n'ont pas le caractère de rémunération pour l'application de la législation du travail et sont exclues de l'assiette des cotisations sociales lorsque ces aides sont destinées à financer des activités entrant dans le champ des services à la personne<sup>23</sup>. L'aide financière est exonérée d'impôt sur le revenu pour les bénéficiaires<sup>24</sup>.

Enfin, la rémunération d'une aide à domicile est exonérée des cotisations patronales de sécurité sociale, à l'exception de celles dues au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles, lorsque celle-ci est employée effectivement à leur service personnel, à leur domicile<sup>25</sup>.

## 3. PORTAGE SALARIAL

Le législateur a voulu favoriser l'exercice de certaines formes de travail autonome en permettant à des travailleurs de bénéficier soit des règles du travail salarié soit de certains droits attachés au salariat. Il l'a fait en créant de nouvelles catégories de tiers qui ont pour fonction commune d'une part d'assumer juridiquement en lieu et place du travailleur la relation d'affaires qui unit ce dernier avec son donneur d'ordres et d'autre part de lui conférer un statut protecteur. Les entreprises de portage salarial ont ainsi pour objet de salarier un travailleur autonome.

21 CGI, art. 279, i).

22 CGI, art. 199 sexdecies.

23 C. trav., art. L. 7233-4.

24 C. trav., art. L. 7233-7.

25 CSS, art. L. 241-10. Il s'agit des personnes âgées de 70 ans et plus ou leur conjoint âgé de 70 ans et plus, des personnes âgées d'au moins 60 ans, titulaires de la carte d'invalidité à 80 % ou dans l'obligation de recourir à l'assistance d'une tierce personne pour accomplir les actes ordinaires de la vie, des personnes ayant à leur charge un enfant ouvrant droit au complément de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (AEEH) et/ou à la prestation de compensation du handicap (PCH) dans les conditions définies par la loi, des personnes bénéficiaires de la prestation de compensation du handicap (PCH), d'une majoration pour tierce personne (MTP) ou d'une prestation complémentaire pour tierce personne (PCTP) et des bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie.

### 3.1 LE TRAVAILLEUR PORTE : UN TRAVAILLEUR AUTONOME MAIS SALARIE

Le portage salarial a récemment fait l'objet d'un encadrement conventionnel et législatif<sup>26</sup>. Le portage salarial est une relation à trois personnes qui fait intervenir une entreprise (le tiers) qui se charge de « porter » une prestation dans le cadre d'un contrat commercial conclu entre elle et une entreprise cliente<sup>27</sup>.

Le travailleur porté se comporte comme un indépendant sans en avoir la qualité juridique. Il propose des prestations de services (plus rarement la fabrication ou la commercialisation de biens). Il effectue toutes les démarches pour trouver ses clients.

La prestation dont l'entreprise de portage est juridiquement débitrice est en réalité exécutée par le « travailleur porté ». Un contrat de travail lie l'entreprise de portage au porté qui est rémunéré par elle. C'est pourquoi, contrairement à un employeur classique, l'entreprise de portage n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté<sup>28</sup>.

### 3.2 LA CONCLUSION D'UN CONTRAT COMMERCIAL ENTRE L'ENTREPRISE DE PORTAGE ET LE CLIENT

L'entreprise de portage salarial conclut avec l'entreprise cliente du salarié porté un contrat commercial de prestation de portage salarial au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant le début de la prestation<sup>29</sup>. Ce contrat reprend les éléments essentiels de la négociation de la prestation entre le salarié porté et l'entreprise cliente. Ceci montre bien que l'entreprise de portage est un prestataire de services dont l'objet ne porte pas sur la main-d'oeuvre. Il s'agit d'une prestation de support juridique.

En indiquant des mentions obligatoires<sup>30</sup> la loi oblige le salarié porté à négocier un certain nombre d'éléments importants de sa relation avec le client qui ne peuvent pas être passés sous silence.

Le contrat doit décrire avec précision les compétences, les qualifications et les domaines d'expertise du salarié porté.

Il décrit aussi la prestation elle-même et ses conditions d'exécution par le salarié porté. Il prévoit la date du terme de la prestation et, le cas échéant, la durée minimale de la prestation lorsque le terme est incertain et lié à la réalisation de la prestation.

Il indique le prix de la prestation convenu entre le salarié porté et l'entreprise cliente.

Doit y être également abordée la responsabilité de l'entreprise cliente relative aux conditions d'exécution du travail du salarié porté, en particulier les questions liées à sa santé, à sa sécurité et à la durée du travail, pendant l'exécution de sa prestation dans ses locaux ou sur son site de travail.

Il est donc possible que le travailleur porté soit physiquement présent dans l'entreprise cliente. La loi en fait découler des obligations qui protègent le salarié porté qui se trouve ainsi dans une situation plus avantageuse qu'un travailleur indépendant classique.

26 Ordonnance n° 2015-380, 2 avril 2015.

27 Code du travail, art. L. 1254-1.

28 Code du travail, art. L. 1254-2.

29 C. trav., art. L. 1254-22.

30 C. trav., art. L. 1254-23.

### 3.3 LE PORTE EST UN TRAVAILLEUR QUALIFIE, AUTONOME ET PROTEGE PAR LE DROIT DU TRAVAIL

Pour cette raison également, le salarié porté doit justifier « d'une expertise, d'une qualification et d'une autonomie qui lui permet de rechercher lui-même ses clients et de convenir avec eux des conditions d'exécution de sa prestation et de son prix »<sup>31</sup>. Une qualification minimale est exigée<sup>32</sup>.

Un salaire minimum doit être versé au travailleur porté. Selon l'article 21.3 de la CCN du portage salarial le salaire minimum intègre le salaire de base, les indemnités de congés payés et la prime d'apport d'affaire.

Ce revenu minimal brut total, contrepartie de l'activité, ne peut être inférieur à 77 % du plafond de la sécurité sociale décomposé de la façon suivante :

1° un salaire minimum payable au mois le mois définit comme suit :

- 70 % du plafond sécurité sociale pour un salarié porté junior ;
- 75 % du plafond sécurité sociale pour un salarié porté senior ;
- 85 % du plafond sécurité sociale pour un salarié porté en forfait jour.

2° Une réserve financière définie comme suit :

- pour les salariés en contrat à durée déterminée, une indemnité de précarité équivalente à 10 % conformément à l'article L. 1243-8 du code du travail, versée à l'échéance du terme du contrat de travail ;
- pour les salariés en contrat à durée indéterminée, une réserve égale à 10 % du salaire de base de la dernière mission, est constituée sur le compte d'activité. Elle a pour vocation de pallier la baisse substantielle de rémunération, voire son absence, pendant les périodes hors activités et de permettre aux salariés portés de sécuriser leur développement lors des périodes d'inactivité en permettant notamment de rechercher de nouveaux clients ou de nouvelles missions.

Le portage permet ainsi à des travailleurs qualifiés d'exercer une activité professionnelle dans des conditions proches de celles d'un travailleur indépendant mais en bénéficiant d'un contrat de travail, donc des protections afférentes (le régime général de la sécurité sociale et l'assurance-chômage, notamment). C'est ce qui explique que dans notre échantillon tous les salariés portés des structures interrogées ont une moyenne d'âge supérieur à 40 ans. Cette forme de travail semble convenir à des travailleurs expérimentés.

Par ailleurs le législateur a édicté des règles destinées à éviter de transformer des relations de travail directes en relations commerciales avec l'entreprise de portage<sup>33</sup>. C'est ainsi que l'entreprise cliente ne peut avoir recours à un salarié porté que pour l'exécution d'une tâche occasionnelle ne relevant pas de son activité normale et permanente ou pour une prestation ponctuelle nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas<sup>34</sup>. Dans le même souci la prestation dans l'entreprise cliente ne peut avoir pour objet de remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu à la suite d'un conflit collectif de travail ou d'effectuer certains travaux particulièrement dangereux<sup>35</sup>. En outre, la durée de cette prestation ne peut excéder 36 mois.

31 Ordonnance n° 2015-380, 2 avril 2015.

32 Qualification professionnelle de niveau III (bac+2), ou expérience significative d'au moins 3 ans dans le même secteur d'activité. Convention collective de branche étendue des salariés en portage salarial du 22 mars 2017.

33 Pour éviter de tels effets de substitution le Code du travail prévoit par exemple que les emplois de services à la personne ne peuvent pas donner lieu à portage (C. trav., art. L. 1254-5).

34 C. trav., art. L. 1254-3.

35 C. trav., art. L. 1254-4.

### 3.4 UN CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE OU A DUREE INDETERMINEE

#### 3.4.1 LE CONTRAT A DUREE DETERMINEE

Le législateur a maladroitement transposé la législation sur les contrats à durée déterminée au contrat de travail de portage salarial.

Il prévoit que le contrat de travail comporte un terme fixé avec précision dès sa conclusion<sup>36</sup>. La durée totale du contrat à durée déterminée ne peut excéder dix-huit mois compte tenu, le cas échéant, du ou des renouvellements<sup>37</sup>. Deux renouvellements sont possibles<sup>38</sup>.

Il a toutefois bien fallu adapter ces règles très rigides aux spécificités du travail du porté qui est très autonome. Il a donc été prévu que pour permettre au salarié porté de prospecter de nouveaux clients, le terme du contrat peut être reporté par accord entre l'entreprise de portage salarial et le salarié porté pour une durée maximale de trois mois. Le législateur prend ainsi en compte, de manière incidente, la réalité du travail d'un quasi-indépendant qui mêle étroitement des périodes d'exécution des missions, des périodes de prospection (commercialisation) et du travail de gestion de son activité.

Le législateur en tient partiellement compte en prévoyant que le contrat peut ne pas comporter de terme précis lorsque le terme de l'objet pour lequel il a été conclu n'est pas connu<sup>39</sup>. Il est alors conclu pour une durée minimale et a pour terme la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu. En outre il peut être dérogé à la durée de 18 mois pour permettre au salarié porté de prospecter de nouveaux clients : le terme du contrat peut être reporté par accord entre l'entreprise de portage salarial et le salarié porté pour une durée maximale de trois mois<sup>40</sup>.

La proportion de travailleurs portés recrutés en CDD est très variable d'une structure à l'autre : de 31 % à 80 % dans notre échantillon. Selon l'observatoire de branche du portage le taux moyen est de 66 %<sup>41</sup>. Le CDD qui n'est pourtant pas assujéti à l'obligation de justifier d'un cas de recours pour le portage n'est pas la forme de contrat qui est systématiquement choisie par les parties.

#### 3.4.2 LE CONTRAT A DUREE INDETERMINEE

Le taux important de conclusion de contrats à durée indéterminée (44 % selon l'observatoire de branche) montre peut-être la volonté des parties de s'engager sur le long terme et surtout le souhait du travailleur porté de fixer son activité autonome dans le cadre juridique du portage.

Le contrat de travail à durée indéterminée est conclu pour la réalisation de prestations dans une ou plusieurs entreprises clientes<sup>42</sup> (simultanément ou successivement).

### 3.5 L'ACTIVITE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE DE PORTAGE

L'activité d'entrepreneur de portage salarial ne peut être exercée qu'après déclaration faite à l'autorité administrative et obtention de la garantie financière<sup>43</sup>.

36 C. trav., art. L. 1254-11.

37 C. trav., art. L. 1254-12.

38 C. trav., art. L. 1254-17.

39 C. trav., art. L. 1254-11.

40 C. trav., art. L. 1254-13.

41 Opcalia-OPPS, *Rapport de branche du portage salarial 2019*, 39 p., p. 20.

42 C. trav., art. L. 1254-19.

43 C. trav., art. L. 1254-27.

L'entreprise de portage salarial exerce à titre exclusif l'activité de portage salarial et seule une entreprise de portage salarial peut conclure des contrats de travail en portage salarial<sup>44</sup>.

L'entreprise de portage salarial a l'obligation de mettre en place et de gérer pour chaque salarié porté un compte d'activité<sup>45</sup> qui doit lui être transmis avec des éléments obligatoires<sup>46</sup>. L'entreprise de portage salarial doit justifier, à tout moment, d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement des salaires et de leurs accessoires, des indemnités spécifique au portage salarial, des cotisations obligatoires dues à des organismes de sécurité sociale ou à des institutions sociales, des remboursements qui peuvent, le cas échéant, incomber aux employeurs à l'égard des organismes de sécurité sociale et institutions sociales<sup>47</sup>.

Cette garantie ne peut résulter que d'un engagement de caution pris par une société de caution mutuelle, un organisme de garantie collective, une compagnie d'assurance, une banque ou un établissement financier habilité à donner caution.

Son montant est au minimum égal à 10 % de la masse salariale de l'année précédente, sans pouvoir être inférieur à 2 fois la valeur du plafond annuel de la sécurité sociale de l'année considérée<sup>48</sup>.

## 4. COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

### 4.1 L'OBJET ET LA FORME JURIDIQUE

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques<sup>49</sup>.

Ce sont des sociétés coopératives de production, des sociétés coopératives d'intérêt collectif ou des coopératives de toute autre forme dont les associés sont notamment entrepreneurs salariés.

Les statuts de la coopérative déterminent les moyens mis en commun par elle à cet effet et les modalités de rémunération des entrepreneurs salariés.

La CAE assure l'ensemble des obligations légales, réglementaires et contractuelles inhérentes à l'exercice de l'activité économique de chaque entrepreneur salarié avec lequel elle conclut un contrat<sup>50</sup>. Elle assure notamment les obligations fiscales, sociales et comptables relatives à l'activité de l'entrepreneur salarié.

La CAE tient, pour chaque activité économique autonome<sup>51</sup> :

- Un compte analytique de bilan qui récapitule les éléments de l'actif et du passif ;
- un compte analytique de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice.

L'entrepreneur salarié a accès au système d'information de la coopérative pour consulter le compte d'activité et les opérations comptables qui le concernent, ainsi que pour prendre connaissance de sa situation financière. A défaut de système d'information, ces informations lui sont transmises une fois par mois par la coopérative ou à sa demande pour les besoins de gestion de son activité.

44 C. trav., art. L. 1254-24.

45 C. trav., art. L. 1254-25.

46 Tout versement effectué par l'entreprise cliente à l'entreprise de portage au titre de la réalisation de sa prestation, détail des frais de gestion, des frais professionnels, des prélèvements sociaux et fiscaux, de la rémunération nette et du montant de l'indemnité d'apport d'affaire.

47 C. trav., art. L. 1254-26.

48 C. trav., art. D. 1254-1.

49 L. n° 47-1775, 10 sept. 1947, art. 26-41.

50 C. trav., art. R. 7331-1.

51 C. trav., art. R. 7331-5.

Ces coopératives doivent également mettre en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. Cet accompagnement individuel a pour but de favoriser le développement de l'activité économique de l'entrepreneur salarié<sup>52</sup>. Ce sont les statuts de la coopérative qui déterminent les services mutualisés proposés pour l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés. L'assemblée générale délibère chaque année sur les actions nécessaires à l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs salariés et les ressources à affecter à cet effet.

## 4.2 QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR SALARIE ?

Est entrepreneur salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi toute personne physique qui crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la coopérative en vue d'en devenir associé<sup>53</sup>.

L'entrepreneur salarié conclut avec la coopérative un contrat, obligatoirement établi par écrit, qui comporte leurs obligations réciproques :

- Les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié ;
- Les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique ;
- Les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci ;
- Le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur salarié ;
- Les conditions dans lesquelles sont garantis à l'entrepreneur salarié ses droits sur la clientèle qu'il a apportée, créée et développée, ainsi que ses droits de propriété intellectuelle.

Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat l'entrepreneur salarié devient associé de la coopérative d'activité et d'emploi<sup>54</sup>. Ce délai est minoré, le cas échéant, de la durée du contrat d'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique ou de tout autre contrat conclu entre les parties.

Le contrat prend fin si l'entrepreneur salarié ne devient pas associé avant le délai de trois ans.

## 4.3 L'ASSUJETTISSEMENT FORMEL AU CODE DU TRAVAIL

Le Code du travail est applicable aux entrepreneurs salariés associés d'une coopérative d'activité et d'emploi sous certaines réserves<sup>55</sup>.

Il s'agit en réalité d'une applicabilité formelle qui comporte de nombreuses exceptions car l'entrepreneur salarié reste très autonome.

Les entrepreneurs salariés associés bénéficient certes des avantages légaux accordés aux salariés, notamment en matière de congés payés<sup>56</sup>. Mais la coopérative d'activité et d'emploi n'est responsable de l'application des dispositions relatives à la durée du travail, aux repos et aux congés, à la santé et à la sécurité au travail que lorsque ces modalités ont été fixées par la CAE ou ont été soumises à son accord. C'est rarement le cas.

52 C. trav., art. R. 7331-2.

53 C. trav., art. L. 7331-2.

54 C. trav., art. L. 7331-3.

55 C. trav., art. L. 7331-1.

56 C. trav., art. L. 7332-2.

## 4.4 LA REMUNERATION

La rémunération d'un entrepreneur salarié ne dépend que des résultats de sa propre activité. Elle comprend une part fixe et une part variable calculée en fonction du chiffre d'affaires de son activité, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de sa contribution au financement des services mutualisés<sup>57</sup>. La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé un état des comptes faisant apparaître le détail des charges et des produits liés à son activité.

La part fixe est versée mensuellement et son montant est déterminé forfaitairement en fonction des objectifs d'activités minimales définis dans le contrat de l'entrepreneur salarié<sup>58</sup>. La part variable est calculée pour chaque exercice en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Un acompte sur la part variable de la rémunération peut être versé mensuellement.

En fin d'exercice, la coopérative d'activité et d'emploi procède à la régularisation du calcul de la part variable de la rémunération de chaque entrepreneur salarié et au versement du solde restant dû dans un délai maximum d'un mois après la date de l'assemblée générale statuant sur la clôture des comptes de l'exercice<sup>59</sup>.

Le contrat qui lie l'entrepreneur salarié à la CAE peut stipuler les conditions dans lesquelles les parties conviennent en fin d'exercice comptable des modalités de constitution d'un résultat net comptable. Ce résultat est affecté en application des conventions et accords collectifs de travail et des statuts de la coopérative.

## 5. CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

### 5.1 DES OBJECTIFS DIFFERENTS

Si les formes d'emploi étudiées font toutes intervenir un tiers dans la relation de travail qui devient ainsi triangulaire, les logiques qui ont justifié leur création sont très différentes.

Pour les **services à la personne** il s'est agi de lutter contre le travail dissimulé dans le secteur de l'aide à domicile. Le législateur a introduit un tiers dans la relation de travail pour décharger le particulier de toutes les démarches administratives liées à sa qualité d'employeur en même temps qu'il en chargeait le tiers, beaucoup moins sujet, surtout s'il s'agit d'une entreprise, à commettre ce type d'infraction. Parallèlement le législateur a entendu solvabiliser ces services en accordant de très importants allègements de charges sociales et des avantages fiscaux conséquents. On peut penser que sans eux ce secteur ne serait plus viable économiquement (du moins selon son modèle économique actuel).

La légalisation des **groupements d'employeurs** en 1985 répondait à la nécessité de permettre à deux ou plusieurs employeurs de partager l'emploi d'un salarié, sans que l'un d'eux doive entièrement assumer la qualité d'employeur et sans qu'il doive conclure avec le ou les autres utilisateurs une convention de mise à disposition de personnel. L'interposition d'un tiers qui embauche et met à disposition évite ces écueils. Ces groupements se sont professionnalisés, ont embauché des permanents compétents. Le législateur a progressivement favorisé l'émergence de groupements plus importants, susceptibles de rassembler de nombreux adhérents, en levant un certain nombre de freins. L'échelle de développement n'est plus la même aujourd'hui qu'en 1985.

57 La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié le compte analytique des services mutualisés de la coopérative d'activité et d'emploi établi à la clôture de l'exercice comptable (C. trav., art. R. 7331-9).

58 C. trav., art. R. 7331-11.

59 C. trav., art. R. 7331-12.

Le **portage salarial** répondait au souhait de travailleurs très autonomes de pouvoir travailler en facturant des services à des clients qu'ils prospectent sans perdre les avantages qu'ils tiraient le plus souvent auparavant d'un contrat de travail (assurance chômage, régime général de la sécurité sociale). Le portage répondait également au souhait des « entreprises clientes d'accéder aisément à des interventions ponctuelles d'experts<sup>60</sup> ». Le portage salarial est la forme la plus aboutie, et en tout cas légale, d'une hybridation entre travail salarié et travail indépendant.

Les **coopératives d'activité et d'emploi** répondent à des besoins sensiblement différents. L'idée est encore de conférer à des travailleurs autonomes les avantages du travail indépendant tout en bénéficiant des avantages de la législation du travail. Mais il s'agit aussi de pouvoir mutualiser leurs propres moyens avec d'autres travailleurs en devenant coopérateur de la CAE et en participant à son fonctionnement au travers de ses organes de direction (ce qui n'est évidemment pas le cas du portage salarial dans la mesure où les portés ne sont pas les actionnaires de ces entreprises).

## 5.2 LA GRANDE MECONNAISSANCE STATISTIQUE DES SECTEURS CONSIDERES

Le secteur des **services à la personne** est très bien suivi par le ministère du Travail (Dares) qui publie régulièrement des séries statistiques sur les structures, la typologie des services et l'emploi. Les entreprises de services à la personne (à l'exclusion des autres structures) disposent d'un observatoire de branche dont les travaux portent notamment sur la formation professionnelle.

Les **groupements d'employeurs** ont fait l'objet de deux enquêtes ponctuelles en 2016, l'une nationale, l'autre régionale, à l'initiative du ministère du Travail (DGEFP)<sup>61</sup>. Mais aucune statistique n'est publiée. Alors que ce dispositif est régulièrement cité en exemple parce qu'il favorise le partage des emplois entre entreprises n'ayant pas les moyens d'embaucher des travailleurs à temps plein, on connaît mal celles qui y recourent, la qualification des salariés que ces groupements emploient, la nature des relations salariales, la quotité de travail, le turn-over etc.

Il en est de même du **portage salarial**. Les informations étaient parcellaires et fournies par les fédérations d'entreprises de portage. Il existe désormais un observatoire de branche qui a remis un premier rapport fin 2019<sup>62</sup>.

Il serait particulièrement intéressant de savoir, notamment, qui sont les travailleurs portés, quels sont leurs champs d'activité, quel montant de chiffres d'affaires ils réalisent, quel est leur parcours (avant et après les épisodes de portage), leurs qualifications, leurs revenus.

Pour les **coopératives d'activité et d'emploi** la méconnaissance du secteur est grande également. Les mêmes informations que celles évoquées plus haut pour le portage permettraient d'en savoir plus sur ces structures dont la légalisation est récente (2014).

## 5.3 UNE NEGOCIATION COLLECTIVE A LA PEINE DANS DEUX SECTEURS SUR QUATRE

Deux des secteurs considérés, le portage salarial et les entreprises de services à la personne, ont conduit des négociations collectives et conclu des conventions collectives. Deux d'entre elles (entreprises de services à la personne et portage salarial) sont parvenues à créer un observatoire des emplois et des qualifications.

En revanche, la négociation professionnelle nationale est totalement absente dans le secteur des groupements d'employeurs (bien qu'un texte en offre la faculté). Elle est totalement absente également au sein des coopératives d'activité et d'emploi mais pour des raisons différentes qui

<sup>60</sup> L. n° 2008-596, 25 juin 2008, Rapport Ass. nat., n° 789, p. 76.

<sup>61</sup> Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

<sup>62</sup> Opcalia-OPPS, *Rapport de branche du portage salarial 2019*, 39 p.

tiennent pour l'essentiel à des obstacles juridiques (représentation des entrepreneurs salariés) et de l'absence, pour l'instant, de fédération d'employeurs.

### Quelle prospective ? Quelles stratégies d'accompagnement ?

La constitution de typologies de structures en « tuyaux d'orgues » par le législateur ne présente pas que des inconvénients. Ceux qui y ont recours les utilisent parfois pour élaborer des stratégies de parcours d'insertion et de qualification. Par exemple se former en alternance à un métier artisanal dans un GEIQ permet ensuite de conclure un contrat de travail de droit commun dans un groupement d'employeurs classique avant d'envisager la création d'une entreprise exploitée dans le cadre d'une coopérative d'activité et d'emploi ou portée par une entreprise de portage salarial.

Certains travailleurs recourent parfois simultanément à ces différents types de structures selon la nature de leurs activités : un groupement d'employeurs pour l'emploi stable au service de plusieurs employeurs, une structure de portage salarial ou une CAE pour des activités d'indépendant de complément. À l'intérieur d'une même catégorie de structure, les services à la personne par exemple, certains salariés interviennent en même temps au titre d'une activité mandataire (donc embauché par le particulier) et au titre d'une mise à disposition auprès d'autres particuliers (donc embauché par la structure elle-même). Il arrive aussi, comme le montre les travaux de la DARES, que les salariés de ces structures cumulent d'autres emplois.

Certains acteurs des NFAE ont développé cette capacité à mettre en place des agencements (ce qui n'était pas envisagés par le législateur) en créant ce qu'ils appellent des « ensembliers ». Par le jeu de la constitution de filiales spécialisées dans un type de structures et détenues par une société mère (de type holding) ils sont en mesure de construire ces parcours ou d'offrir les services qui correspondent aux besoins des travailleurs selon l'état de développement de leur activité, que celle-ci soit subordonnée ou qu'elle présente un caractère indépendant.

De telles stratégies ont besoin d'être soutenues par une politique d'amélioration des compétences non seulement des travailleurs eux-mêmes mais aussi des salariés permanent des structures dont la fonction initiale n'est pas d'élaborer ces parcours d'accompagnement.

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ECONOMIQUE

Cette analyse décrit le fonctionnement comptable et financier des structures observées. Il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive quantitative, mais issue uniquement des liasses fiscales qui ont été transmises de façon volontaire. Elle n'a donc pas vocation à décrire le fonctionnement économique d'un secteur, mais de répondre aux deux objectifs demandés :

- Existe-t-il un modèle économique commun à l'ensemble des structures ?
- Existe-t-il un modèle commun par type de structures ?

Éléments de l'étude :

- L'étude s'est basée sur la collecte de liasses fiscales, un questionnaire financier et deux entretiens en vis-à-vis (une entreprise de portage Salarial et une coopérative d'activité et d'emploi) ;
- 35 liasses fiscales ont été étudiées et 30 ont été retenues aux mêmes dates de fin d'exercice comptable : 31 décembre 2016 et 31 décembre 2017 ;
- Ont été analysés : 4 Groupement d'employeurs / 4 Sociétés de portage Salarial / 4 coopératives d'activité et d'emploi et 3 sociétés de services à la personne – l'une ayant répondu au questionnaire sans donner de liasse fiscale.

La méthodologie a été la suivante :

- Analyse financière classique (analyse d'exploitation et bilantielles à partir des feuillets 2050 à 2053<sup>63</sup> sur deux années) ;
- Exploitation des données indiquées dans les annexes 2054 à 2059-F<sup>64</sup> ;
- Comparatif des données analysées par type de structure ;
- Regroupement sous forme de moyenne arithmétique.

Les limites de cette analyse sont les suivantes :

- Analyse au travers des liasses fiscales et non des bilans comptables détaillés, ne donnant pas de détails, notamment au niveau des charges externes (Compte de Résultat) et de la nature de l'endettement (Bilan) ;
- Manquent parfois certaines données non indiquées par les entreprises concernées dans les liasses fiscales (notamment 2058-c- renseignements divers et 2059-F-Composition du capital social et des filiales) ;
- Analyse qualitative et non quantitative ; une analyse quantitative permettant d'analyser suffisamment de bilans par déciles ;
- Les modes de comptabilisation peuvent varier d'une entreprise à une autre, y compris pour le même type de structure ;
- Les données recueillies, y compris en questionnaire, sont parfois incomplètes ;

---

<sup>63</sup> Les formulaires de la liasse fiscale sont des formulaires Cerfa. Le formulaire 2050 est le Bilan Actif, le formulaire 2051 le Bilan Passif et les formulaires 2052 et 2053 sont le Compte de Résultat.

<sup>64</sup> Les formulaires 2054 à 2059 F sont les suivants : 2054 : Immobilisations / 2054 bis : Tableau des écarts de réévaluation / 2055 : Amortissements / 2056 : Provisions inscrite au Bilan / 2057 : État des Échéances des Créances et Dettes à la clôture de l'Exercice / 2058 A : Détermination du résultat Fiscal / 2058 B : Déficit, Indemnités pour Cp et Provisions non déductibles / 2058 C : Tableau d'affectation du résultat et renseignements divers / 2059 F : Composition du capital social

- Les analyses sont restées classiques, sans rechercher les analyses en flux de trésorerie (TPFF – Tableau Pluri-annuel de Flux Financiers), ni les analyses de valorisation ou de solvabilité à court terme ;
- L'impact du CICE en 2017 et 2018 (exercices de versement des crédits d'impôt) n'a pas été analysé sur le résultat, puisqu'il n'offre pas d'intérêt pour l'approche économique.

Rappelons qu'il s'agit d'une analyse qualitative et non quantitative.

Les termes entreprises et structures sont employés indifféremment pour les associations, sociétés commerciales et SCOP constituant ce panel.

Les termes comptables employés ici correspondent à la nomenclature du Plan Comptable Général.

## 1. ACRONYMES ET SIGLES :

---

- BFR : Besoins en Fonds de Roulement
- CA : Chiffre d'Affaires
- CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi
- CAPE : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise
- EBE : Excédent Brut d'Exploitation
- FdR : Fonds de Roulement
- GE : Groupement d'Employeurs
- IS : Impôt sur les Sociétés
- MAD : Mis à Disposition
- PRC : Provisions pour Risques et Charges
- PS : Portage salarial
- RCI : Résultat Courant avant Impôts
- RFR : Ressources en Fonds de Roulement
- RN : Résultat Net
- SAP : Services à la Personne
- SCOP : Société Coopérative de Production
- VA : Valeur Ajoutée

## 2. ANALYSE D'EXPLOITATION

---

### 2.1 LA NATURE DU CA

---

Les structures analysées ont pour objet soit une mise à disposition de personnel (groupements d'employeurs, entreprises de services à la personne soit la réalisation d'une prestation de service par un salarié (portage) ou un entrepreneur salarié (coopérative d'activité et d'emploi).

### 2.1.1 LES PRINCIPALES MODALITES DE FACTURATION DES PRESTATIONS DE MISE A DISPOSITION DE PERSONNEL OU DES MISSIONS REALISEES PAR LES SALARIES DE LA STRUCTURE

#### Groupement d'employeurs (GE)

Un groupement d'employeurs (GE) est exploité sous forme d'association loi 1901 (ou parfois de coopérative). Il met à disposition des salariés qu'il rémunère auprès de ses adhérents, à temps partiel ou complet, en CDD ou CDI.

Les adhérents sont facturés sur la base du salaire brut<sup>65</sup> multiplié par un coefficient couvrant les frais de gestion, les charges sociales, les congés payés, etc. Ce coefficient est appelé coefficient de refacturation.

Le GE assume le risque non-paiement de l'adhérent et les coûts de rupture du contrat de travail (licenciement de ses salariés).

Il n'existe pas de convention collective professionnelle des GE. Les GE appliquent la convention collective choisie par ses adhérents (GE multifactoriels) ou de laquelle dépend l'ensemble des adhérents (GE monofactoriels).

#### Portage salarial

Une société de Portage salarial (PS) est exploitée en société commerciale (SAS le plus souvent) ou exceptionnellement en association loi 1901. Elle emploie des portés qui sont des salariés, qui recherchent par eux-mêmes des missions (conseil, formation, informatique, direction de transition essentiellement).

La société de portage salarial facture au client final le prix convenu avec le consultant. Elle verse un salaire fixe au consultant salarié, sans attendre le règlement du client final, puis un complément au consultant salarié selon le montant des honoraires et la convention conclue avec lui. Cette convention prévoit des frais de gestion – variables de 8 à 15% - prélevés sur le montant facturé au client avant reversement au consultant salarié.

La société de portage salarial assume le risque non-paiement du client final, et les coûts de licenciement de ses salariés.

Il existe une Convention Collective Nationale du Portage salarial qui est étendue (IDCC 3219 du 22 mars 2017)

#### Coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

Une CAE est exploitée en société commerciale (Sarl, SAS ou SA) sous statut coopératif (Scop le plus souvent). Elle emploie des entrepreneurs salariés.

Le contrat d'entrepreneur salarié est parfois précédé de la conclusion d'un contrat CAPE (voir encadré), le plus souvent avec des demandeurs d'emplois ou des personnes bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, ASF notamment) ce qui permet à ces personnes de débiter un projet d'entreprise en étant accompagné par la CAE qui est rémunérée pour cette prestation (de l'ordre de 10 % à 15% du CA)<sup>66</sup>.

Dans le cadre du contrat d'entrepreneur salarié la CAE facture directement, puis reverse un salaire fixe à l'entrepreneur salarié, et une quote-part de bénéfice (plus les participations et intéressements

<sup>65</sup> La base peut être également celle du salaire net multiplié par un coefficient de refacturation.

<sup>66</sup> A noter que certaines CAE « retiennent » parfois les premières sommes facturées lors du CAPE pour la constitution du FdR du bénéficiaire du CAPE.

liés à la SCOP si celui-ci est devenu associé). Il n'existe pas de convention collective de branche ou professionnelle des CAE.

### **Le contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)**

L'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique est défini par un contrat par lequel une personne morale (une coopérative d'activité et d'emploi notamment) s'oblige à fournir, par les moyens dont elle dispose, une aide particulière et continue à une personne physique, non salariée à temps complet, qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique (C. com., L. 127-1 s.). Ce contrat peut aussi être conclu entre une personne morale et le dirigeant associé unique d'une personne morale.

Le CAPE est conclu pour une durée qui ne peut excéder douze mois, renouvelable deux fois. Les modalités du programme d'appui et de préparation et de l'engagement respectif des parties contractantes sont précisées par le contrat. Sont ainsi déterminées les conditions dans lesquelles la personne bénéficiaire peut prendre à l'égard des tiers des engagements en relation avec l'activité économique projetée.

Le fait pour la personne morale responsable de l'appui de mettre à disposition du bénéficiaire les moyens nécessaires à sa préparation à la création ou la reprise et à la gestion de l'activité économique projetée n'emporte pas, par lui-même, présomption d'un lien de subordination. Le contrat n'est donc pas, a priori, un contrat de travail.

La mise à disposition de ces moyens et la contrepartie éventuelle des frais engagés par la personne morale responsable de l'appui en exécution du contrat figurent à son bilan.

Lorsqu'en cours de contrat débute une activité économique, le bénéficiaire doit procéder à l'immatriculation de l'entreprise, si cette immatriculation est requise par la nature de cette activité.

Avant toute immatriculation, les engagements pris par le bénéficiaire à l'égard des tiers à l'occasion du programme d'appui et de préparation sont, au regard de ces tiers, assumés par l'accompagnateur. La personne morale responsable de l'appui et le bénéficiaire sont, après l'immatriculation, tenus solidairement des engagements pris par ce dernier conformément aux stipulations du contrat d'appui, jusqu'à la fin de celui-ci.

La personne morale responsable de l'appui est responsable à l'égard des tiers des dommages causés par le bénéficiaire à l'occasion du programme d'appui et de préparation. Après l'immatriculation, la personne morale responsable de l'appui garantit la responsabilité à l'occasion du contrat d'appui, si le bénéficiaire a bien respecté les clauses du contrat jusqu'à la fin de ce dernier.

L'intéressé bénéficie de certaines dispositions du Code du travail relatives à la santé et à la sécurité au travail ainsi que celles relatives au chômage et aux accidents du travail et maladies professionnelles (C. trav., art. L. 5142-1).

### **Entreprises de services à la personne (SAP)**

Une entreprise de services à la personne est le plus souvent exploitée sous forme de société commerciale susceptible d'être une SCOP. Cette activité est aussi exploitée par des associations et en pratique par des autoentrepreneurs (pour ces derniers la légalité en est discutée). Nous ne nous intéressons qu'aux entreprises, c'est-à-dire celles exploitées sous forme de société.

L'entreprise de services à la personne emploie des salariés, qui sont :

- Soit mis à disposition de particuliers pour apporter des services (voir supra, 1<sup>re</sup> partie) ;
- Soit embauchés directement par les particuliers mais la structure assure alors le paiement des salaires et charges pour le compte de ceux-ci et perçoit une rémunération en contrepartie (mandatement). Ce type de prestations n'a pas été analysé spécifiquement, et n'emporte au demeurant aucune particularité comptable, excepté un reclassement différent.

Selon le public visé (public fragile), elle doit demander un agrément. Son statut lui permet de faire bénéficier aux particuliers d'un taux de TVA réduit (5,5%) sur certains types de services et d'un crédit d'impôt. Dans certains cas (fraction des tâches des aides à domicile des personnes handicapées ou dépendantes), elle bénéficie d'une exonération totale des charges Urssaf.

Une entreprise de service à la personne facture directement à ses clients.

Il existe une convention collective des entreprises de services à la personne.

### Remarques communes quel que soit le type de structures

La nature du CA – au sens comptable du terme- est donc identique pour l'ensemble des structures analysées : il s'agit d'une prestation de personnel ou de services sur laquelle s'applique une marge.

A cette marge peut être ajoutée d'autres prestations de services, apportées aux clients ou adhérents, ou apportées aux salariés consultants ou entrepreneurs.

## 2.1.2 LE VOLUME DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Les ressources proviennent d'une part des ventes et d'autre part des subventions.

Le montant des ventes est très différent selon les typologies :

- **Groupements d'employeurs** : le CA est fonction du nombre de mises à disposition ;
- **Portage salarial** : le CA dépend de la capacité des consultants à facturer un prix de journée d'un montant important (ou un forfait comme pour les directeurs de transition), mais également de la refacturation des frais professionnels des consultants ;
- **Coopératives d'activité et d'emploi** : le CA est limité d'une part par le nombre de CAPE conclus et d'autre part par le nombre d'entrepreneurs salariés ;
- **Entreprises de services à la personne** : le CA dépend d'une part du nombre de particuliers faisant appel à l'entreprise de service à la personne, et d'autre part aux activités connexes. Il s'agit notamment des jardineries dont le CA global relève pour partie des services à la personne – entretien des jardins - et pour une autre partie de services de paysagistes qui génèrent un CA comprenant beaucoup de matières premières, ce qui accroît le CA global.

## 2.2 DES SUBVENTIONS TRES VARIABLES PAR LEUR NATURE ET LEUR MONTANT.

- Les **groupements d'employeurs** ne sont quasiment pas subventionnés, sauf ponctuellement pour des aides au démarrage, et pour des montants faibles. En revanche l'incidence de ces subventions sur les résultats est importante (13,75% de l'EBE et 32% du RN dans notre panel) ;
- Les **entreprises de portage salarial** ne perçoivent aucune subvention ;
- Les **coopératives d'activité et d'emploi** sont, au contraire, très subventionnées car elles poursuivent un but d'utilité sociale. Les subventions viennent pour l'essentiel des régions, notamment pour les CAPE (de l'ordre parfois de 2.000 euros/mois et par CAPE). Il existe une régularité des subventions versées ;
- Les **entreprises de services à la personne** bénéficient de trois types de subventions :
  - Les subventions directes versées par les départements et la CAF, principalement pour les personnes âgées, les personnes handicapées et les jeunes enfants
  - Les subventions indirectes versées directement aux particuliers (comme par exemple les frais de garde de jeunes enfants)
  - Des subventions indirectes au travers du taux de charges sociales très réduit, pouvant représenter 13 à 15 points de la masse salariale
  - Un avantage concurrentiel par le biais de réductions d'impôts divers accordées à leurs clients.

Le tableau ci-dessous démontre à la fois la diversité de l'impact des subventions sur le résultat (les charges et produits exceptionnels ayant été neutralisés – de type cession de matériels ou règlements d'amendes) et pour les entreprises de services à la personne des réductions de charges.

Ce tableau n'a pas de valeur statistique particulière, mais a uniquement pour but, au travers d'une comparaison comptable de donner un ordre d'idée de **l'importance des subventions versées pour chaque type de structure.**

Poids des Subventions	GE	PS	CAE	SAP	
				non retraitées	retraitées des reduc charges
CA moyen	9 027 534 €	16 715 248 €	3 498 747 €	2 792 341 €	2 792 341 €
Subventions moyennes	35 180 €	- €	169 477 €	47 839 €	180 839 €
% subventions/CA	0,39%	0,00%	4,84%	1,71%	1,71%
EBE	255 902 €	311 069 €	72 943 €	282 865 €	282 865 €
% subventions/EBE	13,75%	0,00%	232,34%	16,91%	63,93%
RCAI	118 239 €	134 795 €	30 682 €	103 060 €	103 060 €
% subventions/RCAI	29,75%	0,00%	552,36%	46,42%	175,47%
RN	110 236 €	260 986 €	37 125 €	85 095 €	85 095 €
% subventions/RN	31,91%	0,00%	456,50%	56,22%	212,51%

- **Groupements d'employeurs** : les subventions sont essentiellement des subventions régionales ponctuelles d'aide au démarrage. Elles demeurent très faibles et leur incidence sur les résultats très mesurée ;
- **Portage salarial** : aucune subvention n'a été notée dans les liasses fiscales examinées ;
- **Coopératives d'activité et d'emploi** : les subventions sont essentiellement versées au titre des « CAPE » et proviennent des régions, avec des différences importantes selon les régions ;
- **Entreprises de services à la personne** : les subventions ne sont pas détaillées. A noter toutefois une double colonne, la seconde retraitant les réductions de charges sociales sur les salaires destinées à l'aide aux personnes âgées comme si ces réductions avaient été versées sous forme de subventions (les subventions fiscales – type CESU – n'ont pas été prises en compte).

### 2.3 LES MARGES

Seules les années 2017 et 2017/2018 ont été analysées pour ne pas alourdir la présentation.

Les marges des différentes structures sont étudiées sous trois angles :

- La marge comptable : Produits – Matières ;
- La marge économique : Produits – Matières – Frais de personnels mis à disposition ou réalisant des services ;
- Le taux de refacturation, qui est le rapport entre le CA des salariés mis à disposition refacturé et le coût de ces mêmes salariés mis à disposition.

Nous avons donc considéré qu'il s'agissait ici d'un « coefficient économique » permettant une certaine comparabilité entre les différents types de structure.

### 2.3.1 LA MARGE COMPTABLE

La marge comptable est quasiment égale au CA, sauf pour l'entreprise de SAP Jardinerie (65%) compte tenu de l'achat de matières premières pour une année, d'une CAE (92%) compte tenu d'autres produits – ligne FQ de la liasse fiscale sans avoir d'explications au travers de l'analyse de la liasse.

Ce taux est parfaitement cohérent pour des entreprises de main d'œuvre.

### 2.3.2 LA MARGE ECONOMIQUE ET LE TAUX DE REFACTURATION

- Il est ici considéré que la matière première est formée des frais de personnel MAD ou réalisant des services ;
- Le taux de refacturation correspond au coefficient appliqué, soit au salaire net, soit au salaire brut des personnels MAD ou réalisant des services. Ce coefficient est identique à celui appliqué par les entreprises de travail temporaire. Il est retenu comme coefficient économique, c'est-à-dire un ratio comparatif permettant de visualiser et de comparer aisément l'ensemble des structures.

	<b>GE</b>			
	<b>GE 1</b>	<b>GE2</b>	<b>GE3</b>	<b>GE 4</b>
<b>CA total</b>	<b>12 669 078</b>	<b>1 146 987</b>	<b>12 790 562</b>	<b>15 689 507</b>
Marge comptable	12 667 836	1 125 274	12 773 656	15 445 923
Taux de marge	100%	100%	100%	100%
MAD / Pers ext	10 998 811	969 618	10 638 588	11 254 997
Taux de marge économique	13,17%	13,57%	16,69%	26,71%
<b>coef moyen sur salaires brut</b>	<b>1,15</b>	<b>1,18</b>	<b>1,20</b>	<b>1,39</b>
<b>coef moyen sur salaires nets</b>	<b>1,52</b>	<b>1,56</b>	<b>1,58</b>	<b>1,83</b>
<b>Marge/MAD</b>	<b>1 669 025</b>	<b>155 656</b>	<b>2 135 068</b>	<b>4 190 926</b>
<b>taux</b>	<b>13,17%</b>	<b>13,57%</b>	<b>16,69%</b>	<b>26,71%</b>

Le taux de marge, tout comme le taux de refacturation est ici très stable, sauf pour un GE, plus important, monosectoriel, lui permettant de « tenir » les prix par son positionnement marché.

### PORTAGE SALARIAL

	<b>PS 1</b>	<b>PS2</b>	<b>PS3</b>	<b>PS4</b>
	<b>CA total</b>	<b>11 362 015</b>	<b>41 729 747</b>	<b>9 795 970</b>
Marge comptable	11 361 852	41 059 817	9 583 078	8 929 209
Taux de marge	100%	100%	98%	100%
MAD / Pers ext	10 782 441	22 057 589	7 072 389	<b>2 421 033</b>
Taux de marge économique	5,10%	45,54%	25,63%	72,89%
<b>coef moyen sur salaires brut</b>	<b>1,05</b>	<b>1,89</b>	<b>1,39</b>	<b>3,69</b>
<b>coef moyen sur salaires nets</b>	<b>1,39</b>	<b>2,49</b>	<b>1,82</b>	<b>4,85</b>
<b>Marge/MAD</b>	<b>579 411</b>	<b>19 002 228</b>	<b>2 510 689</b>	<b>6 508 176</b>
<b>taux</b>	<b>5,10%</b>	<b>45,54%</b>	<b>25,63%</b>	<b>72,89%</b>

Pour le portage salarial, on constate des taux très différents, relevant essentiellement de la position marché/clients. Un directeur de transition est le plus souvent facturé plus cher qu'un informaticien...

Par ailleurs, concernant le PS4, une partie des coûts semble se trouver dans les charges externes ; ce point est donc considéré comme anormal (au sens statistique).

<b>CAE</b>				
	<b>CAE 1</b>	<b>CAE 2</b>	<b>CAE 3</b>	<b>CAE 4</b>
<b>CA total</b>	<b>11 362 015</b>	<b>2 363 894</b>	<b>1 455 843</b>	<b>313 139</b>
Marge comptable	11 361 852	2 152 566	1 441 349	312 599
Taux de marge	100%	92%	100%	100%
MAD / Pers ext	10 782 441	1 381 762	1 105 402	225 122
Taux de marge économique	5,10%	32,61%	23,08%	27,94%
<b>coef moyen sur salaires bruts</b>	<b>1,05</b>	<b>1,71</b>	<b>1,32</b>	<b>1,39</b>
<b>coef moyen sur salaires nets</b>	<b>1,39</b>	<b>2,25</b>	<b>1,73</b>	<b>1,83</b>
<b>Marge/MAD</b>	<b>579 411</b>	<b>770 804</b>	<b>335 947</b>	<b>87 477</b>
<b>taux</b>	<b>5,10%</b>	<b>32,61%</b>	<b>23,08%</b>	<b>27,94%</b>

Pour les CAE, contrairement aux autres structures, l'effet de taille joue peu. En effet, ces structures dépendent également beaucoup des contrats CAPE et des subventions qui y sont attachées. Outre le fait que les subventions sont variables selon les régions, le nombre de CAPE modifie également structurellement l'approche.

<b>SAP</b>			
	<b>SAP 1</b>	<b>SAP 2</b>	<b>SAP 3</b>
<b>CA total</b>	<b>392 480</b>	<b>7 988 230</b>	<b>410 700</b>
Marge comptable	390 040	5 190 208	404 840
Taux de marge	100%	65%	100%
MAD / Pers ext	312 926	2 590 274	331 633
Taux de marge économique	19,65%	32,55%	17,82%
<b>coef moyen sur salaires bruts</b>	<b>1,25</b>	<b>3,08</b>	<b>1,24</b>
<b>coef moyen sur salaires nets</b>	<b>1,65</b>	<b>4,06</b>	<b>1,63</b>
<b>Marge/MAD</b>	<b>77 114</b>	<b>2 599 934</b>	<b>73 207</b>
<b>taux</b>	<b>19,65%</b>	<b>32,55%</b>	<b>17,82%</b>

Pour les entreprises de SAP, rappelons tout d'abord que nous n'avons obtenu que trois bilans, l'une des entreprises de SAP étant trop récente pour avoir produit un premier bilan, malgré le fait qu'elle ait répondu au questionnaire.

Par ailleurs, la part Jardinerie (SAP 2) modifie grandement les chiffres et doit être également considéré comme un point anormal.

### Conclusion sur le niveau des marges

- Sauf pour deux structures, les taux de marge tournent aux alentours de 20 % du CA donnant un coefficient moyen de refacturation de 1,65 sur le salaire net, soit bien en deçà de ce que l'on peut trouver le plus souvent dans les entreprises de travail temporaire (aux alentours de 2).
- Il existe toutefois une grande hétérogénéité concernant ces marges selon les entreprises comparées, y

compris dans un même secteur, l'effet taille jouant incontestablement un rôle important.

## 2.4 LA VALEUR AJOUTÉE PRODUITE ET L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

La valeur ajoutée (VA) permet de déterminer le niveau de richesses produite par l'entreprise, puis sa répartition entre travail, capital et externalités.

La valeur ajoutée retenue est égale à la marge économique déduction faite des charges externes.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) permet de déterminer la rentabilité structurelle d'une entreprise et son évolution. En y intégrant les frais financiers, on obtient l'Ebitda<sup>67</sup> (l'EBITDA est un ratio de gestion américain qui mesure la rentabilité financière du cycle d'exploitation d'une entreprise, indépendamment de sa politique de financement et d'investissement).

L'EBE est égal à la VA déduction faite des frais de personnel (ici permanents) et des impôts et taxes.

Force est de constater ici la limite de l'analyse financière car nous n'avons pas eu accès aux détails des comptes de charges externes, ni aux analyses fiscales qui en sont tirées.

### 2.4.1 LES DIFFÉRENCES DE COMPTABILISATION

- GE : les charges externes sont « classiques » (voir ci-après).
- PS : les charges externes intègrent le plus souvent des montants de sous-traitance importants, représentant jusqu'à la moitié des charges. Ces sous-traitances semblent être liées aux groupes ou aux « ensembliers » dont peuvent faire partie les entreprises de portage salarial<sup>68</sup>.
- CAE : les charges externes sont lourdement constituées par des honoraires et du personnel extérieur mais nous n'avons pas pu obtenir le détail par l'analyse de la liasse fiscale.
- SAP : comme les GE, les charges externes sont « classiques ».

### 2.4.2 L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

- GE : les EBE sont faibles, (2,92% en moyenne) mais surtout extrêmement variables d'une année sur l'autre.
- PS : les EBE sont encore plus faibles (1,86% du CA en moyenne), mais plus stables.
- CAE : les EBE moyens sont de 2,08%, mais intègrent des subventions représentant environ 4,80% du CA !
- SAP : les EBE tournent autour de 10% du CA pour la plupart, excepté un point « anormal » (au sens statistique).

<sup>67</sup> Ebitda : earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.

<sup>68</sup> Un « ensemblier » regroupe plusieurs sociétés à activités distinctes (et ici exclusive de toute autre comme les entreprises de portage salarial) autour d'une holding, animatrice ou productrice.

### 2.4.3 LA FISCALITE

Concernant les années prises en compte, l'impact du CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) a joué grandement sur l'absence d'IS pour toutes les structures considérées, mêmes les plus importantes.

Par ailleurs, les structures SCOP analysées en CAE ou en SAP permettent une réduction très importante de l'IS.

Enfin, il est à noter, plus généralement, que toutes les structures analysées n'ont pas payé d'impôt sur les sociétés.

### 2.4.4 LES CHARGES SOCIALES

Tant au niveau des GE que des entreprises de PS, les taux de charges sociales employeurs sont tout à fait conformes aux taux habituels (30% employés-ouvriers) et 43% (cadres notamment pour le PS)<sup>69</sup>.

Par contre, en ce qui concerne les CAE et les entreprises de SAP, les taux de charges sont beaucoup plus faibles (20/22%), ce qui peut s'expliquer d'une part par le montant peu élevé des salaires versés et d'autre part par les aides et réductions de charges sociales accordées (réduction générale sur les Salaires – réductions spécifiques pour les salariés affectés auprès de personnes âgées notamment).

## Conclusion sur la valeur ajoutée produite

Aussi, au regard de la VA produite, l'analyse doit porter plus spécifiquement sur les **aspects « services rendus »** :

- Aux salariés : l'analyse portant alors plus sur les formes d'emplois permises par ces entreprises, formes nouvelles et « indépendantes » pour les entreprises de PS et les CAE.
- Aux clients : le recours à ce type de structure leur permettant de passer en charges variables (charges externes) le coût des salariés extérieurs dont ils bénéficient et ce à un coût moindre que celui de l'intérim, pour des emplois le plus souvent plus qualifiés ou pour bénéficier des services de travailleurs mieux formés.
- A la société : le débat reste ouvert.
- L'État ne profite pas de l'activité économique de ces entreprises (absence d'IS : une élude après suppression du CICE mériterait d'être à nouveau réalisée)
- Au sens de la réduction des coûts d'allocations sociales (chômage notamment), le résultat semble positif, sous réserve que ces formes d'emplois soient considérées comme une niche sans laquelle les salariés et entrepreneurs n'auraient pas trouvé d'emplois correspondants

### Et sur les aspects « incidence sur l'emploi » :

- Pour les GE, cette incidence semble neutre car ils ne gèrent l'emploi que de leurs seuls adhérents (sauf les GEIQ qui ont une activité de formation par l'alternance).
- Pour les CAE et le PS car ils favorisent la mise à leur propre compte de travailleurs autonomes.
- Pour les SAP car ils ont permis de légaliser une grande partie des emplois exercés en travail dissimulé auparavant.

<sup>69</sup> Taux constatés avant la réforme des cotisations patronales au 1er janvier 2019 et au 1er octobre 2019 (Décret n° 2018-1356 du 28 décembre 2018)

### 3. L'ANALYSE DE STRUCTURE

Notre analyse bilantielle cherche essentiellement à détecter les zones de fragilité financière, et en prenant en compte les réponses aux questions posées aux entreprises.

Celle-ci est présentée sous forme de graphiques comparatifs. Pour les données chiffrées, on se reportera utilement à l'annexe détaillée.

Les bilans actifs et passifs sont présentés, ce qui donne une vision globale des choix de gestion financière effectués.

Aucune tendance lourde ne se dégage, excepté un manque de fonds propres (sauf pour les GE).

Par ailleurs, notons pour les entreprises de portage salarial et les CAE l'existence de dettes fournisseurs parfois très importantes. Ceci est peut-être dû aux modes de comptabilisation des créances à payer aux portés ou aux entrepreneurs salariés<sup>70</sup>.

Notons enfin une dotation aux Provisions pour Risques et Charges (PRC) dont nous n'avons pas le détail pour certaines structures.

#### 3.1 L'ANALYSE CLASSIQUE

L'analyse en termes de FdR et de BFR fait ressortir nettement les zones de fragilités, celles-ci étant corroborées par les réponses aux questionnaires.

FR et BFR	GE	PS	CAE	SAP
FdR	1 042 000 €	507 000 €	172 000 €	668 000 €
BFR	91 000 €	- 1 321 000 €	- 12 000 €	419 000 €
Trésorerie	951 000 €	1 828 000 €	181 000 €	249 000 €
Délais clients	99	162	114	76
FDR en nb de jours de CA	42	11	18	86
BFR en nb de jours de CA	4	-28	-1	54
<b>Trésorerie en Nb de jours de CA</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>32</b>

Problèmes rencontrés sur questionnaire	néant	Clients fragiles délais de rgts	BFR Subv irrégulières Accès au crédit	Subv irrégulières
--	-------	------------------------------------	---	-------------------

### Conclusions

- Bien que les moyennes cachent des écarts parfois flagrants entre les structures, notamment pour les entreprises de SAP en raison de leur activité de « jardinerie », il apparaît nettement que les structures GE et PS présentent des rentabilités structurelles durables, à l'inverse des CAE et des entreprises de SAP, pour lesquelles les subventions et aides diverses sont indispensables à leur survie. Il faut noter des niveaux de charges de sous-traitances ou d'honoraires importants pour les entreprises de PS comme pour une

<sup>70</sup> Ce type de dettes semble avoir été porté soit en dettes fournisseurs, soit en autres dettes. Nous n'avons pas recherché d'Avis de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) sur ce sujet.

partie des CAE, sans que les liasses fiscales nous permettent d'en déterminer la répartition et le détail.

- Par ailleurs, les structures bilantielles révèlent une maîtrise financière, y compris sur les BFR, très largement supérieures pour les GE et les entreprises de portage salarial, suivies par les entreprises de SAP.
- Les GE et les entreprises de SAP disposent de fonds propres importants, alors que les entreprises de PS compensent par une gestion fine de Ressources en Fonds de Roulement (RFR).
- Enfin, les trésoreries disponibles sont tout à fait satisfaisantes pour les GE et les PS, et beaucoup moins larges pour les CAE et les SAP.

## 4. EXISTE UN MODELE D'EXPLOITATION ?

### 4.1 UNE APPROCHE DIFFERENTE – DES POINTS COMMUNS

Il existe incontestablement deux approches de gestion, voire même deux philosophies :

- Une approche de gestion et de rentabilité, pour les GE et les entreprises de PS. Même si l'emploi reste une préoccupation de ces structures, ne serait-ce qu'en termes de « matière première », la gestion est orientée vers la rentabilité et la liquidité (trésorerie). Cette approche est d'autant plus facilitée par les systèmes de gouvernance propre à chaque type de structure : un conseil d'administration composé de dirigeants d'entreprises pour les GE et un conseil d'administration de gestionnaires pour les entreprises de PS.
- Une approche fondée sur l'emploi, pour les CAE et les SAP. Celles-ci se focalisent nettement plus sur l'emploi ou la capacité à créer son propre emploi. Ceci d'autant plus que les CAE et les entreprises de SAP étudiées sont exploitées en SCOP.

Il se trouve par ailleurs deux modèles d'exploitation très différents :

- Le premier consiste à embaucher des salariés, que ce soit à temps partiel ou complet, en CDI ou en CDD, puis à les mettre à disposition des utilisateurs finaux : les GE et les SAP. La facturation prend alors en compte un nombre d'heures de MAD.
- Le second recherche plutôt à « porter » des indépendants ou des travailleurs autonomes, tout en leur garantissant un statut de salarié : les entreprises de PS et les CAE. La facturation se fonde alors sur une mission ou un travail réalisé.

Le tableau ci-dessous résume succinctement ces approches.

NFAE	gestion	emploi
embauche salariés	GE	SAP
portage indépendants	PS	CAE

## 4.2 UNE PERENNITE ASSUREE ?

Au-delà des analyses particulières propres à chaque entreprise, il faut reconnaître que la pérennité des CAE et des entreprises de SAP s'appuie en grande partie, voire en totalité pour certaines d'entre elles sur les subventions versées ou aux aides fiscales, qu'elles soient accordées aux utilisateurs finaux ou à la structure elle-même (parfois les deux).

Ces subventions relèvent des aides à l'emploi et des aides à la personne pour les SAP. Elles soulèvent donc deux difficultés :

- Une difficulté d'ordre conjoncturel liée à la régularité de leur versement tant en montant qu'en délai
- Une difficulté de fond, puisqu'elles dépendent des choix politiques et fiscaux de l'État

A l'inverse, la pérennité financière des GE et du PS est beaucoup plus assurée (toutefois sans prendre en compte l'évolution des marchés sur lesquels ils s'appuient).

<b>NFAE</b>	<b>GESTION (GE-PS)</b>	<b>EMPLOI (SAP-CAE)</b>
<b>Dépendances aux subventions</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>
<b>Marché</b>	<b>Concurrentiel</b>	<b>Captif</b>

D'ailleurs, il existe de nombreux recoupements entre GE et PS, certains GE ayant créé parallèlement à leur activité des sociétés filiales (formation, paye et parfois activité de portage salarial).

En outre il existe des cas particuliers, notamment celui des GEIQ dont l'objet quasi-exclusif est l'accès ou le retour à l'emploi et qui dépendent beaucoup du versement de subventions.

## 4.3 L'EFFET D'AUBAINE ET LES VARIABLES D'AJUSTEMENT

L'effet d'aubaine survient lorsque qu'un agent économique non ciblé par une mesure se trouve néanmoins en être le destinataire des bénéfices. Certaines structures relevant des « nouvelles formes d'emploi » ont été spécialement créées pour exploiter un marché préexistant, en en tirant les avantages afférents.

Il apparait difficile de se prononcer positivement sur ces points :

- Les GE répondent à une demande croissante, et il n'y a pas d'effet d'aubaine (non-substitution d'emplois indirects par le GE à des emplois directs par l'utilisateur). Par ailleurs, la volonté des GE de conclure des CDI démontre que les utilisateurs n'envisagent pas le recours au GE comme une variable d'ajustement des frais de personnel (même si des cas isolés sont parfois identifiés).
- Les entreprises de PS répondent également à une demande, cette fois-ci des salariés portés essentiellement. Il n'existe pas non plus d'effet d'aubaine, sauf à considérer que les entreprises de portage salarial privilégient les niveaux de qualification et de prix de journée vendue (ce qui contribue de fait à professionnaliser les consultants et à rassurer les clients) afin d'en tirer une marge plus importante en volume. Ce qui en soit ne ressort pas d'un effet d'aubaine, mais d'une saine gestion.
- Les CAE, en raison de leur objet social, « profitent » moins de l'effet d'aubaine, sauf à la marge en raison

des subventions reçues (mais dont ne profitent pas directement les entrepreneurs salariés).

- Seules les entreprises de SAP pourraient être considérées comme bénéficiant d'un effet d'aubaine par le biais des exonérations fiscales accordées aux particuliers. Toutefois les particuliers les auraient probablement embauchés directement. C'est plutôt un effet de substitution car l'entreprise de SAP rend un service de gestion très appréciable et qu'elle fait naturellement payer (pas d'effet de substitution dans le cas d'un mandatement). Beaucoup de ces structures ont été créées après la mise en place de ces mesures fiscales dont l'utilité sociale fut de faire baisser spectaculairement le travail dissimulé.

## 5. CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Il ressort de l'analyse des modes de facturation et des couples marchés-produit<sup>71</sup>, qu'il n'existe pas un modèle unique, mais deux modèles « sectoriels » :

- **Un modèle économique concurrentiel** : viable en tant que tel, répondant à une demande du marché et autonome en termes de revenus et de résultats : groupements d'employeurs et sociétés de portage salarial ;
- **Un modèle économique subventionné** : fondé sur des subventions et des avantages fiscaux, répondant à une demande des utilisateurs : CAE et sociétés de services à la personne.

Notons par ailleurs que la loi elle-même tend à structurer de façon très différente ces deux modèles :

- Les missions de services à la personne sont interdites aux sociétés de portage salarial ;
- Les activités autres que la gestion RH sont interdites aux GE ;
- Beaucoup d'entrepreneurs-salariés de CAE débutent par un CAPE, entraînant donc le versement de subventions à la CAE (nous n'avons pas eu connaissance de la répartition de ces subventions par CAE et par région) ;
- Les entreprises de SAP doivent être déclarées, voire agréées pour faire bénéficier leurs utilisateurs des aides fiscales.

Si la distinction en « silo » de ces activités peut se comprendre de la part de l'État, elle aboutit de fait à deux modèles sectoriels assez distincts l'un de l'autre.

---

71 Un couple marché-produit est un processus de segmentation de la clientèle par lequel est proposé un produit plus ou moins adapté à chaque segment de marché jugé comme présentant un potentiel d'activité suffisant. Dans ce cadre, la « segmentation produit » est une réponse, parmi d'autres possibles à la segmentation de la clientèle.

## TROISIEME PARTIE : FORMATION

### 1. LES QUESTIONNAIRES ET LES ENTRETIENS

---

L'un des objectifs de l'étude porte sur les pratiques des structures en matière de formation. Il s'agissait de répondre à un certain nombre de questions ou d'hypothèses :

- Le recours à la formation obéit-il aux mêmes objectifs qu'une entreprise ordinaire ?
- Quelles sont les particularités propres à chaque type de structure ?
- Quelles sont les difficultés particulières qu'elles rencontrent ?
- S'agit-il de difficultés d'accès à la formation ou d'un manque d'offre de formation compte-tenu de leur spécialisation ?
- Existe-t-il des différences entre les besoins exprimés pour le personnel de gestion et pour le personnel mis à disposition (groupements d'employeurs, entreprises de services à la personne) ou celui qui réalise des missions (portage salarial, coopératives d'activité et d'emploi) ?

Pour ce faire une vingtaine de questions ont été posées et des entretiens ont été conduits afin de savoir :

- Quels sont les services attendus des Opco<sup>72</sup> ?
- Quelles sont les structures qui élaborent des plans de formation ?
- Quelle est la part de la masse salariale consacrée à la formation ?
- Si des entretiens professionnels sont conduits ou pas ?
- Quelles sont les stratégies de recours à l'alternance ?
- Quelle est la nature des compétences à acquérir dans une formation et quelles formations ?

Le nombre réduit de structures interrogées ne permet pas d'extrapoler les résultats à l'ensemble des structures gérant des « nouvelles formes d'emploi ». Nous avons d'ailleurs mentionné les résultats qui sont soumis à des biais trop importants pour être significatifs au-delà des particularités des structures interrogées.

#### Nature et nombre de structures interrogées :

- Groupements d'employeurs : 4 structures
- Portage salarial : 5 structures
- Coopératives d'activité et d'emploi : 5 structures
- Entreprises services à la personne : 3 structures

#### 1.1 LES OPCO DE RATTACHEMENT

---

**L'ensemble des structures enquêtées a été interrogé sur leur OPCO de rattachement.**

---

<sup>72</sup> Opérateurs de Compétences depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019

### Groupements d'employeurs :

- OPCALIA : 1 structures sur 4
- AGEFOS : 1 structure sur 4
- FAFIH : 1 structure sur 4
- OPCA transport : 1 structure sur 4

**Rappel :** dans le champ des groupements d'employeurs, il n'y a pas de CCN et donc pas de désignation d'OPCO.

### Portage salarial :

- OPCALIA : 5 structures sur 5

### Coopératives d'activité et d'emploi :

- UNIFORMATION : 4 structures sur 5
- AGEFOS : 1 structure sur 5

### Entreprises de services à la personne :

- UNIFORMATION : 2 structures sur 3
- AGEFOS : 1 structure sur 3

---

### Au plan national :

- OPCALIA est l'OPCO désigné dans la CCN du **portage salarial** ;
- Pour l'ensemble des **groupements d'employeurs multisectoriels** l'enquête UGEF 2013 fait apparaître Opcalia comme l'opérateur auquel il est majoritairement recouru ;
- Pour les **coopératives d'activité et d'emploi**, aucune CCN ne désigne d'OPCO ;
- Pour les **services à la personne**, AGEFOS PME a été désigné comme OPCO de la branche des **entreprises de services à la personne** (Accord 18 décembre 2009, art. 5.1). L'enquête montre que certaines entreprises sont toujours affiliées à un autre OPCO.

---

## 1.2 LES SERVICES ATTENDUS D'UN OPCO

Les structures ont été interrogées sur leurs relations avec leur OPCO et les services qu'elles en attendent. La prise en charge des formations et l'ingénierie financière constituent logiquement leur première priorité, alors même que les prérogatives des opérateurs de compétences sont beaucoup plus étendues et que ces autres services sont également recherchés (V. ci-dessous).

### D'autres types de services sont toutefois attendus :

- Identification et accompagnement des besoins de développement / certification des compétences (plan, certifications professionnelles...) ;
- Conseils sur l'alternance (contrats de professionnalisation) ;
- Assistance pour identifier l'offre/l'organisme de formation la/le plus adapté(e) ;
- Aide dans le cadre de la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) avec Pôle emploi.

Les structures qui gèrent les « nouvelles formes d'emploi » ont des attentes beaucoup plus fortes que les entreprises classiques sur les **services de conseils** et **d'ingénierie** rendus par les OPCO. Ces services ont des effets directs sur leur activité de prestataire de main-d'œuvre au travers de **l'amélioration des compétences très particulières** que doivent acquérir les salariés mis à disposition ou qui réalisent des prestations de services chez des clients.

Dans le cadre d'un marché de l'emploi qui connaît des pénuries, l'OPCO peut être un **partenaire d'accompagnement important** avec Pôle emploi, notamment dans le cadre d'une **POEC**. L'OPCO intervient en amont lors de la **pré-sélection des candidats** en partenariat avec Pôle emploi. Il intervient ensuite en aval lors de l'élaboration et de la mise en place d'une **stratégie de formation, la recherche des prestataires** et le **financement** (notamment son optimisation pour un reste à charge le plus faible possible).

### 1.3 LE PLAN DE FORMATION (PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DEPUIS 2018)

Les structures ont été interrogées sur leur capacité à élaborer un plan de formation et sur les raisons qui les conduisent, le cas échéant, à ne pas en rédiger.

#### Groupements d'employeurs :

- **1 sur 4** seulement des GE interrogés élabore un plan de formation. Ce taux très faible s'explique en raison des entrées-sorties continues des salariés (turn-over de **24 %** pour les salariés mis à disposition et de **32 %** pour les salariés permanents).

#### Entreprises de portage salarial :

- **3** des structures de portage salarial **sur 5** élaborent un plan de formation. Le taux de turn-over est pourtant aussi important que dans les groupements d'employeurs (**39 %** pour les portés et **21 %** pour les salariés permanents dans le panel étudié).

Sur cet échantillon, Le nombre plus important d'entreprises de portage salarial qui élaborent un plan de formation (par rapport aux groupements d'employeurs) s'explique par le fait que le niveau moyen d'étude des portés est de **bac + 3** pour **plus de 90%** d'entre eux. Ces travailleurs ont besoin de **formations plus fréquentes** pour la mise à niveau de leurs compétences que requière la réalisation de missions d'expertise. De plus, on remarque que le **recours au compte personnel de formation est plus important chez ces consultants**.

#### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **Toutes** les coopératives d'activité et d'emploi enquêtées élaborent un plan de formation.

#### Entreprises de services à la personne :

- **2** entreprises de services à la personne **sur 3** élaborent un plan de formation.

L'enquête montre un **taux faible d'élaboration de plan de formation dans les GE**, notamment en raison du **fort turn over** que connaît cette forme d'emploi.

Ceci ne signifie pas que les groupements d'employeurs n'ont pas de stratégie de formation mais que celle-ci est impossible à élaborer sur une période d'un an en raison de l'évolution très rapide des marchés de l'emploi à l'intérieur même du groupement. Les groupements d'employeurs adaptent donc leur stratégie en fonction des demandes des utilisateurs et des besoins des salariés recrutés (pour l'adaptation au poste notamment). En attestent les budgets de formation dont les **montants excèdent largement leurs obligations légales**.

Les entreprises de portage salarial semblent moins assujetties à ce type de contraintes pour un montant de masse salariale consacrée à la formation à peu près équivalent.

Les CAE ont un taux d'élaboration également élevé mais consacrent **moins de masse salariale à la formation**. Les entreprises de services à la personne n'ont pas répondu à ces questions.

#### 1.4 LA PART DE LA MASSE SALARIALE CONSACREE A LA FORMATION POUR TOUS LES PERSONNELS (OBLIGATOIRE + VOLONTAIRE)

Les structures ont été interrogées sur le taux moyen de masse salariale consacré à la formation tous personnels confondus.

##### Groupements d'employeurs :

- Le taux moyen de la masse salariale consacrée à la formation est de **1,9%**.

##### Entreprises de portage salarial :

- Le taux moyen de la masse salariale consacrée à la formation est de **1,8%**.

##### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **Un seul** répondant déclare un taux de **1,6%**.

##### Entreprises de services à la personne :

- **Pas** de réponse

#### 1.5 LA PART DE PERSONNELS DE GESTION DE LA STRUCTURE AYANT BENEFICIES D'UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'article L. 6315-1 du Code du travail prévoit que les salariés bénéficient tous les deux ans d'un entretien professionnel avec leurs employeurs consacré à leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle.

Ce texte prévoit en outre que tous les six ans, l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet état des lieux permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des six dernières années des entretiens professionnels biannuels et d'apprécier s'il a suivi au moins une action de formation, acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience et bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

De nombreuses entreprises font en outre des entretiens annuels d'évaluation.

Les structures ont été interrogées sur la réalisation de ces entretiens. Les dispositions nouvelles du Code du travail issues de la loi du 5 septembre 2018 ne couvrant pas la période d'enquête, il leur a simplement été demandé si des entretiens étaient faits régulièrement.

##### Groupements d'employeurs :

- **3 structures sur 4** effectuent des entretiens professionnels auprès de **tout** le personnel permanent de gestion.

##### Portage salarial :

- **4 structures de PS sur 5** effectuent des entretiens professionnels auprès de **tout** le personnel permanent

de gestion.

- **1 structure sur 5** effectue des entretiens professionnels auprès de **25%** du personnel permanent de gestion.

#### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **3 structures sur 5** effectuent des entretiens professionnels auprès de **tout** le personnel permanent de gestion.
- **1 structure sur 5** conduit des entretiens professionnels avec **75 %** du personnel permanent de gestion.

#### Entreprises de services à la personne :

- **2 entreprises de SAP sur 3** effectuent les entretiens professionnels auprès de **tout** le personnel permanent de gestion.
- **1 entreprise de SAP sur les 3** enquêtées déclare faire des entretiens professionnels avec **moins de 50 %** du personnel permanent de gestion.

---

**13 structures sur 17** (toutes catégories de NFAE confondues) effectuent des entretiens professionnels auprès de l'intégralité de leur personnel permanent.

---

## 1.6 LA PART DE PERSONNELS MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS AYANT BENEFICIE D'UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Les remarques faites pour le personnel permanent (V. supra) s'appliquent également au personnel mis à disposition ou effectuant des missions.

### Groupements d'employeurs :

- **3 GE sur 4** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au moins 75 %** du personnel mis à disposition
- **1 GE sur 4** déclare avoir conduit un entretien professionnel auprès d'au **plus 25 %** du personnel mis à disposition

### Entreprises de portage salarial :

- **3 entreprises de portage salarial sur 5** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au plus 25 %** du personnel porté.
- **2 structures sur 5** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au moins 50 %** du personnel porté.

### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **4 structures sur 5** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au plus 25 %** des entrepreneurs salariés.
- **2 structures sur 5** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au moins 75 %** des entrepreneurs salariés.

### Entreprises de services à la personne :

- **2 entreprises sur 3** déclarent avoir conduit un entretien professionnel auprès **d'au moins 75 %** des salariés mis à disposition.
- **1 entreprise sur 3** déclare avoir conduit un entretien professionnel auprès de **la totalité** du personnel mis à disposition.

L'enquête révèle qu'il **est plus aisé de conduire régulièrement les entretiens avec le personnel permanent de gestion de la structure qu'auprès des salariés mis à disposition ou effectuant des missions**. Pour ces derniers, le faible taux d'entretien peut s'expliquer par le fort taux de turn-over des intéressés. **Les obligations légales semblent peu adaptées pour ces salariés.**

Ces entretiens revêtent pourtant une grande importance compte-tenu de leur situation sur le marché de l'emploi et des besoins de formation qu'ils expriment. **Des entretiens adaptés (fréquence et contenu) pourraient être mis en place**, notamment à certains moments clés : fin de mission des portés ou des entrepreneurs salariés, changement d'affectation des salariés des groupements d'employeurs ou des entreprises de services à la personne.

Il faut par ailleurs observer que l'article R. 7331-3 du Code du travail prévoit que le contrat d'entrepreneur salarié des coopératives d'activité et d'emploi définit les conditions dans lesquelles l'entrepreneur salarié bénéficie, par période de douze mois, **d'au moins deux entretiens individuels d'accompagnement** faisant l'objet d'un document écrit et signé par l'entrepreneur salarié. Ce document comporte notamment le bilan et les perspectives d'évolution prévisible de son activité économique, les actions individuelles et collectives nécessaires au développement de son activité économique ainsi que les besoins d'accompagnement. Or, nous constatons que certaines des CAE interrogées disent **ne pas faire d'entretien avec ces entrepreneurs salariés.**

## 1.1 LES METIERS LES PLUS COURAMMENT EXERCES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION)

Groupements d'employeurs
Opérateurs de production agro-alimentaires, techniciens de maintenance, agents de logistique, chauffeurs, métiers du bâtiment, webmasters, chargés de communication
Consultants et formateurs
Personnel des métiers de la restauration (service en salle)
Salariés portés des entreprises de portage salarial
Communication
Management, gestion de projet, formation (2)
Entrepreneurs salariés des coopératives d'activité et d'emploi
Communication
Métiers du savoir et de la connaissance (formation, conseil)
Formation - conseil - animation
Arts visuels, arts vivants
Entreprise de services à la personne
Aide à domicile, AVS, garde d'enfant
Entretien espaces verts / entretiens de la maison / informatique / cours à domicile
Jardiniers, entretien ménager, petit bricolage

Pour les **groupements d'employeurs** les métiers cités ne sont représentatifs que des besoins des entités qui ont répondu au questionnaire. D'autres métiers auraient été cités si d'autres groupements avaient été interrogés dans d'autres branches d'activité. L'enquête montre toutefois que ces groupements fournissent à leurs adhérents des salariés aux compétences très spécialisées.

Pour les **entreprises de portage salarial** beaucoup de compétences sont liées aux métiers de la communication, de la formation, de la gestion de projet et du conseil.

Pour les **CAE**, les arts vivants et les arts visuels ont été cités. Mais il est à penser que pour ces structures il existe également un effet de biais en raison de la spécialisation des CAE interrogées.

Pour les **entreprises de services à la personne**, les métiers de l'entretien des jardins, de la maison, des cours à domicile sont cités. Ces spécialisations sont bien connues (V. travaux de la Dares) et correspondent nécessairement aux champs d'activités visés par le Code du travail pour l'obtention de l'agrément.

## 1.2 LE RECOURS A L'ALTERNANCE (CONTRAT D'APPRENTISSAGE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION) POUR FORMER LE PERSONNEL DE GESTION DE LA STRUCTURE

Les structures ont été interrogées sur leur recours à l'alternance. Le ratio d'alternants par rapport à l'effectif global n'étant pas significatif en raison de l'extrême hétérogénéité de taille des structures, il a été décidé de leur demander si elles recouraient « parfois » ou « souvent » à l'alternance (contrat de professionnalisation ou périodes de professionnalisation).

### Groupements d'employeurs :

- **1 structure sur 4** recourt **souvent** à l'alternance.
- **3 structures sur 4** recourent **parfois** à l'alternance.

### Entreprise de portage salarial :

- **3 structures sur 5** recourent **parfois** à l'alternance.
- **2 structures sur 5** ne recourent **pas** à l'alternance sur la période considérée.

### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **3 structures sur 5** recourent **parfois** à l'alternance.
- **2 structures sur 5** ne recourent **pas** à l'alternance sur la période considérée.

### Entreprises de services à la personne :

- **1 structure sur 3** recourt **souvent** à l'alternance.
- **2 structures sur 3** ne recourent **pas** à l'alternance sur la période considérée.

Les échanges avec les structures dans le cadre de l'enquête révèlent que **le recours à l'alternance s'est développé ces dernières années** en raison notamment des **difficultés de recrutement** du personnel permanent et de la nécessité de **mieux professionnaliser** ces personnels, principalement dans les GE et les entreprises de SAP. Des structures ont observé que certains dispositifs tels que Prodiat chez OPCALIA (ou dispositif équivalent proposé par d'autres OPCO) **permet de construire des parcours individualisés de formation par l'alternance**. L'organisme tiers qui intervient pour le compte de l'OPCO est alors responsable de la conception de l'ingénierie de formation et de son suivi. En outre, une partie de la formation peut être effectuée en situation de travail avec un tuteur dans l'entreprise dont le temps consacré à cette tâche peut être facturé à l'OPCO. **Les temps de formation internes et externes sont ainsi pris en charge.**

### 1.3 LE RECOURS A L'ALTERNANCE (CONTRAT D'APPRENTISSAGE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION) POUR FORMER LE PERSONNEL MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS

---

Les remarques faites au point précédent pour les personnels permanents s'appliquent aussi au personnel mis à disposition ou effectuant des missions.

#### Groupements d'employeurs :

- **3 structures sur 4** recourent **souvent ou parfois** à l'alternance.
- **1 structure sur 4** n'a **pas** recouru à l'alternance.

#### Entreprises de portage salarial :

- **Aucune** n'a recouru à l'alternance.

#### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **Aucune** n'a recouru à l'alternance.

#### Entreprises de services à la personne :

- **1 structure sur 3** a **souvent** recouru à l'alternance.
- **2 structures sur 3** n'ont **pas** recouru à l'alternance.

---

L'alternance dans les **groupements d'employeurs** est beaucoup plus utilisée pour former le personnel mis à disposition que le personnel de gestion.

L'alternance dans les entreprises de **portage salarial** n'est pas utilisée pour former le personnel porté (alors que l'alternance est utilisée pour former le personnel de gestion). Ceci peut s'expliquer par le niveau de compétences « expert » des salariés portés qui ne requièrent pas ce type de dispositif (leurs besoins portent sur des formations spécialisées et courtes). Une autre explication, juridique, tient au fait qu'une incertitude demeure sur la question de savoir si un contrat de portage salarial peut prendre la forme d'un contrat de professionnalisation ou si une période de professionnalisation peut y être prévue.

Même remarque pour les entrepreneurs salariés des **CAE**.

Les **entreprises de SAP** ont recours à l'alternance à la fois pour le personnel permanent de gestion et celui mis à disposition. Ceci peut s'expliquer par le fait que beaucoup de salariés mis à disposition sont recrutés avec un faible niveau de formation en étant parfois très éloignés de l'emploi qui sera occupé.

---

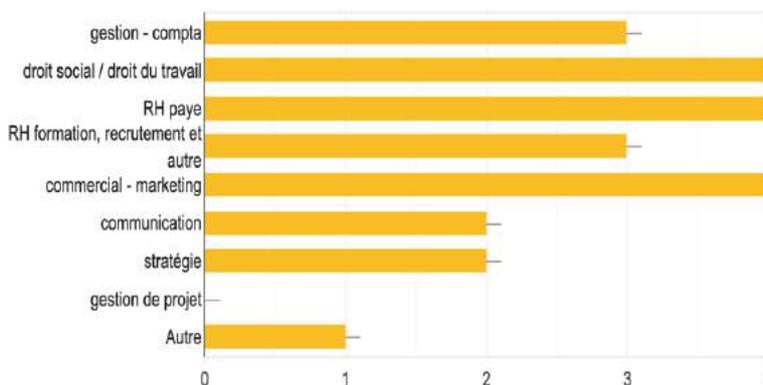
### 1.4 LES COMPETENCES NECESSITANT DES MISES A JOUR REGULIERES POUR LE PERSONNEL DE GESTION

---

Les structures ont été interrogées sur les compétences qui leur paraissent devoir être prioritairement acquises par des mises à jour régulières pour leur personnel permanent.

### Groupements d'employeurs (par ordre décroissant) :

- Le droit social
- Les Ressources Humaines sur les aspects de la paye,
- Les RH formation, recrutement et autre
- Les techniques commerciales, marketing,
- La communication
- La stratégie (demandée par 1 GE)



Lecture : 2 GE sur 4 expriment des besoins de formation en communication

### Entreprises de portage salarial et coopératives d'activité et d'emploi (par ordre décroissant):

Les réponses sont identiques pour les 2 catégories de structures :

- Le droit social
- Les Ressources Humaines sur les aspects de la paye,
- Les techniques commerciales / marketing
- La gestion - comptabilité

On constate que pour le portage salarial et pour les CAE, **les formations de mise à jour dans le domaine du recrutement sont peu demandées**. En revanche, de nombreux besoins sont exprimés dans les **domaines des techniques commerciales et du marketing**.

Ceci s'explique par le fait que le personnel de gestion ne cherche pas à « recruter » des candidats classiques mais **propose des services supports à des travailleurs portés** (prestations de service de portage).

### Entreprises de services à la personne (par ordre décroissant) :

- La gestion - comptabilité
- Le droit social
- Les ressources humaines sur les aspects de la paye

Viennent ensuite :

- La communication
- La gestion de projet

### Entreprises de services à la personne :

- Recherche de polyvalence pour le personnel de gestion des entreprises de SAP

**Toutes structures confondues**, les compétences nécessitant des mises à jour régulières pour le personnel permanent sont les suivantes :

- Le droit social et le droit du travail ;

- Les ressources humaines sur les aspects de la paye ;
- La gestion et la comptabilité ;
- Les techniques commerciales et le marketing.

## 1.5 LES CERTIFICATIONS / DIPLOMES NECESSAIRES OU SOUHAITABLES POUR LE PERSONNEL DE GESTION

Au-delà de leurs besoins en formation les structures ont été interrogées sur les diplômes ou certifications nécessaires à l'exercice des métiers liés aux fonctions des personnels de gestion.

### Groupements d'employeurs :

4 réponses sur 4

- RH = BAC+5
- Compte paie = BAC+2 et/ou expérience
- Diplôme RH et diplôme d'université manager de groupement d'employeurs
- Licence pro/master RH
- DU manager de GE et ou certification RH

### Entreprises de portage salarial :

2 réponses sur 5

- DU et master en gestion
- Accompagnement/coaching

### Coopératives d'activité et d'emploi :

4 réponses sur 5

- DU et master en gestion
- BTS compta - Licence Master - gestion des organisations / gestion de projet / ESS
- BTS compta - Licence - Master : gestion des organisations / gestion de projet / ESS
- BTS compta - Licence Master - gestion des organisations / gestion de projet / ESS

### Entreprises de services à la personne :

3 réponses sur 3

- Niveau licence de gestion minimum
- Spécificités du SAP / accompagner les porteurs de projets des SAP
- Formations comptables bac+2

Les groupements d'employeurs disent être intéressés plutôt par les formations certifiantes qui visent à **acquérir les compétences clés qui leur sont nécessaires** : droit social, ressources humaines, gestion, marketing, management, communication, stratégie. Une demande plus particulière concerne les compétences en ressources humaines dans la mesure où elles constituent le cœur de métier des personnels en charge des pôles de gestion des GE. Dans les entreprises de portage salarial, **DU et master en gestion et formations en coaching** sont requis pour animer et accompagner le réseau des salariés portés.

Dans les CAE, le **BTS comptabilité et la licence Master en gestion des organisations / gestion de projet / ESS** sont particulièrement recherchés. En effet, les CAE soulignent qu'il est important d'accompagner les entrepreneurs salariés dans le montage de leur projet de création ou de développement de leur activité.

Dans les entreprises de SAP, sont plus particulièrement demandées des certifications portant sur **les services à la personne et les diplômes de comptabilité niveau bac +2**.

## 1.6 LES ORGANISMES DE FORMATION AUXQUELS IL EST FAIT APPEL POUR LES PERSONNELS DE GESTION

Les structures ont été interrogées sur les prestataires délivrant des formations à leur personnel de gestion.

### Groupements d'employeurs :

- Club RH local
- Formation avec le fournisseur du logiciel compta & paie
- Formation des centres de ressources des groupements d'employeurs (CRGE)
- Interne + cabinet comptable

### Entreprises de portage salarial :

- Formation par des fournisseurs de logiciels de gestion (notamment) sur les thématiques suivantes : social / juridique / paie
- Formations assurées en interne

### Coopératives d'activité et d'emploi :

- Formation par des fournisseurs de logiciels de gestion
- Principalement de la formation interne
- Réglementations sur comptabilité, social & gestion

### Entreprises de services à la personne :

- Formations par l'URSCOP
- Formations internes organisées par leur réseau national

Pour les GE, les entreprises de PS et les CAE, les formations privilégiées sont celles délivrées par **les structures de formations rattachées à leurs organisations professionnelles**. Ces formations très spécialisées répondent à leurs besoins qui ont le plus souvent été ciblés dans des **cahiers des charges préalables**. Des **accords financiers passés entre les structures et les Opco permettent en outre de réduire au minimum le reste à charge**.

Toutes les structures (sauf les entreprises de SAP) indiquent que les formations proposées **par les fournisseurs de logiciels de gestion, comptabilité et paie**, sont parfaitement adaptées à leurs besoins en la matière.

Enfin, il faut noter que certaines **structures de grande taille** mettent en place des **formations internes**.

## 1.7 LES THEMES DE FORMATIONS LES PLUS MOBILISES

Personnel de gestion des groupements d'employeurs	Personnel mis à disposition par les groupements d'employeurs
RH et paie	Conducteur de ligne agro-alimentaire, technicien de maintenance
Droit social, marque employeur, recrutement, réseaux sociaux, référencement	Gestion, communication, législation
Intégrer un GE formation interne	Formation opérationnelle
Personnel de gestion des entreprises de portage salarial	Personnel porté des entreprises de portage salarial
Gestion comptabilité	Développement commercial
Développement commercial	Métier du consultant / formateur / communication / prospection commerciale
Logiciels internes/SAGE/Droit/Retraite/Paie	
Personnel de gestion des coopératives d'activité et d'emploi	Entrepreneurs salariés des coopératives d'activité et d'emploi
Gestion compta	Marketing et communication
Accompagnement de projets sur le volet économique, droit social, gestion de projets.	Impossible de répondre : besoins très hétéroclites
Posture de conseil / réglementations comptable - social - gestion / animation / sociétariat (2 réponses)	Perfectionnement des pratiques professionnelles des entrepreneurs / formations liées aux aspects règlementaires (PCS1 / habilitation électrique ...)
Accompagnement et conseil projets / animation du sociétariat	Perfectionnement des pratiques professionnelles des entrepreneurs culturels

Personnel de gestion des entreprises de services à la personne	Personnel mis à disposition par les entreprises de services à la personne
Sur la réglementation du SAP	CAP petite enfance, auxiliaire de vie scolaire (AVS)
Formation conseil et posture de conseil	Formations travaux paysagers les incontournables
	Sécurité électrique, gestes et postures, apprentissage réseaux et sites internet

### 1.8 LES BESOINS ACTUELS ET/OU FUTURS POUR LESQUELS IL N'EXISTE PAS D'OFFRE ADAPTEE POUR L'ENSEMBLE DES PERSONNELS (GESTION ET MIS A DISPOSITION OU REALISANT DES MISSIONS)

Personnel de gestion des groupements d'employeurs	Personnel mis à disposition par les groupements d'employeurs
Formation d'intégration à l'arrivée dans le poste pour découvrir l'environnement des GE (nb: pas de formations prises en charges pour les administrateurs bénévoles de GE)	Permis de conduire
Formation juridique, gestion des salariés au sein des groupements d'employeurs	
Personnel de gestion des entreprises de portage salarial	Personnel porté des entreprises de portage salarial
	Formation de formateur
	Métier de consultant éligible CPF/ou branche
Personnel de gestion des coopératives d'activité et d'emploi	Entrepreneurs salariés des coopératives d'activité et d'emploi
Développer le networking, animer des groupes de porteurs de projets dans une approche business	Formations réglementaires métiers

Métier de chargé d'accompagnement du développement économique d'une activité d'entrepreneurs	
Personnel de gestion des entreprises de services à la personne	Personnel mis à disposition par les entreprises de services à la personne
Sur la réglementation du SAP	Formation adaptée sur la question de l'organisation / planification du temps des tâches
Formation conseil et posture de conseil	

#### Pour le personnel de gestion :

Pour les GE, le manque le plus souligné concerne **l'intégration à l'arrivée du personnel nouvellement embauché**. Il en est de même pour les **administrateurs bénévoles** qui, en outre, ne sont pas pris en charge financièrement et ne bénéficient pas d'offres de formation adaptée.

Pour les CAE, il manque une formation pour **animer des groupes de porteurs de projets dans une approche business**.

Les entreprises de SAP disent manquer d'une **formation spécifique sur la réglementation des services à la personne**.

#### Pour le personnel mis à disposition ou réalisant des missions :

Pour le portage salarial, une formation au **métier de consultant éligible CPF / ou branche** semble manquer.

Pour les entreprises de SAP, il manque une formation adaptée portant **sur l'organisation et la planification des tâches**.

## 1.9 LES MODALITES PEDAGOGIQUES DE FORMATION LES PLUS ADAPTEES (TOUS PERSONNELS)

Les structures ont été interrogées sur les modalités de formation qui leur paraissent les plus adaptées pour l'ensemble de leurs personnels (permanents et personnels mis à disposition ou réalisant des missions).

#### Groupements d'employeurs :

- **Le blended learning** (c'est-à-dire apprentissage en ligne + présentiel) semble être la formule la plus adaptée et la plus demandée par les GE pour les **personnels permanents de gestion**.
- En revanche pour les **personnels mis à disposition**, le **présentiel** est davantage sollicité.

L'AFEST<sup>73</sup> n'étant pas encore très connue, cette modalité n'a pas été envisagée dans l'enquête. Elle a néanmoins été spontanément évoquée par un GE.

#### Entreprises de portage salarial :

- **Le présentiel est majoritairement demandé** pour le personnel de gestion suivi par le blended learning.
- Les réponses sont les **mêmes** pour le **personnel porté**.

<sup>73</sup> Afest : Action de Formation en Situation de Travail

### Coopératives d'activité et d'emploi :

- **4 structures sur 5** indiquent que c'est le **présentiel** qui est le plus adapté pour le personnel de gestion.
- **1 structure sur 5** indique que le **blended learning** est le plus adapté pour le personnel de gestion.
- **5 structures sur 5** indiquent que c'est le **présentiel** qui est le plus adapté pour les entrepreneurs salariés.

### Entreprises de services à la personne :

- **2 structures sur 3** indiquent que le **présentiel**, notamment avec partage des connaissances et débats au sein du groupe est la formule la plus adaptée pour le personnel de gestion.
- **1 structure sur 3** indique que la formule la plus adaptée pour le personnel de gestion est « **à distance** ».
- **3 structures sur 3** indiquent que c'est le **présentiel** qui est le plus adapté pour le personnel mis à disposition dans les entreprises de SAP.

Malgré le développement des autres formes de formation, **les différentes catégories** de structures ont toujours une appétence importante pour le **présentiel pour l'ensemble des personnels**. Cette formule répond particulièrement bien aux besoins des **formations pratiques et aux besoins d'échanges**.

C'est le cas pour les entreprises de SAP (tous personnels confondus) et pour les entrepreneurs salariés des CAE.

Les entreprises de portage salarial citent cependant **le blended learning comme une solution appropriée pour les salariés portés**.

Les GE ont également une préférence pour le **blended learning pour les personnels de gestion**. Le blended learning répond à une demande de rationalisation des temps de déplacement tout en bénéficiant de certains avantages du présentiel.

## 1.10 LES MODALITES PEDAGOGIQUES DE FORMATION LES PLUS ADAPTEES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION)

### Groupements d'employeurs et portage salarial :

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| ▪ Présentiel :       | <b>35 %</b> |
| ▪ Blended learning : | <b>35 %</b> |
| ▪ A distance :       | <b>30 %</b> |

Les GE et les entreprises de PS préfèrent **le présentiel et le blended learning**. La formation à distance est plutôt appréciée pour les formations courtes et pour certains thèmes seulement.

### Coopératives d'activité et d'emploi :

Les CAE écartent la solution de la formation à distance jugée inadaptée pour les entrepreneurs salariés qui préfèrent **le présentiel et le blended learning**.

### Entreprises de services à la personne :

Les entreprises de SAP préfèrent **le présentiel pour les salariés mis à disposition**.

Les formations en **blended learning** ou à distance sont toutefois adaptées pour les formations courtes et pour certains thèmes seulement.

### 1.11 QUI PREND L'INITIATIVE D'UNE FORMATION ?

---

Sans surprise l'initiative d'entrer en formation vient soit du salarié lui-même soit de son employeur, quelles que soient les structures.

Lorsque l'initiative vient du salarié, celui-ci insiste plutôt sur l'utilité de la formation au regard des besoins du marché de l'emploi (il pense déjà aux futures missions).

Lorsque l'initiative vient de la structure employeur, son objectif est de couvrir les besoins nécessaires aux missions actuelles ou à venir. Les structures ont pour souci la transférabilité des compétences (d'un emploi à l'autre ou d'une mission à une autre), la cohérence des formations au regard des parcours professionnels des salariés et/ou portés ou entrepreneurs salariés, et en termes d'ingénierie de formation (éligibilité, financement...).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que beaucoup de questionnaires font état d'initiatives prises par les utilisateurs eux-mêmes (GE, entreprises de SAP) ou par les donneurs d'ordre (portage, CAE). Ceci tend à montrer que l'utilisateur ou le donneur d'ordre envisage la formation comme un gage de bonne réalisation ou de meilleure qualité de la prestation.

### 1.12 LES BESOINS ACTUELS ET/OU FUTURS POUR LESQUELS IL N'EXISTE PAS D'OFFRE DE FORMATION ADAPTEE POUR LES SALARIES (AUTRES QUE PERSONNEL DE GESTION)

---

#### Groupement d'employeurs :

- La prise en charge financière des formations permettant de passer le permis de conduire

#### Portage salarial

- Formation de formateurs
- Formation aux métiers de consultant éligible au CPF

#### Coopérative d'activité et d'emploi

- Formation réglementaire relatives aux métiers exercés

#### Entreprises de services à la personne

- Formation adaptée aux questions relatives à l'organisation/planification du temps consacré aux tâches demandées.

---

Dans toutes les structures, les besoins exprimés portent sur des **formations très spécialisées et en lien direct avec le métier exercé**. Certaines insistent plutôt sur l'inexistence de ces formations (CAE, SAP et Portage salarial), d'autres sur **l'insuffisance de la prise en charge financière** (GE et Portage salarial).

---

## 2. CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

---

Dans toutes les structures étudiées, le recours à la formation **ne répond pas aux mêmes objectifs que ceux poursuivis dans une entreprise classique**.

En outre, deux types de publics doivent être distingués.

- D'une part le personnel de gestion qui a des besoins en formation très particuliers car **l'administration**

**de ce type de structure requière des compétences (un savoir-faire) originales** (que l'on ne retrouve pas dans une entreprise classique). En effet, un responsable de structure ne gère pas une équipe de salariés qui est affectée à la production de biens ou de services dans la structure elle-même, mais gère des salariés ou des consultants externalisés.

- D'autre part le personnel mis à disposition (GE, SAP) ou réalisant des missions (CAE, Portage salarial) qui ont des besoins en formation également très particuliers **pour s'adapter à la mobilité** (toutes structures), à l'exercice de plusieurs métiers (GE), ou **au développement de l'activité** pour les consultants du Portage salarial et des CAE.

Par ailleurs, chaque type de structure présente ses propres particularités.

- Dans le couple CAE / Portage salarial, il s'agit de professionnels très autonomes qui exercent des métiers de consultant et qui ont besoin d'être accompagnés. L'objet de la structure est de réaliser cet accompagnement. C'est une activité avec **des savoir-faire spécifiques qui requièrent des formations adaptées.**
- Dans le couple GE / SAP, l'activité de la structure est la mise à disposition de personnel auprès de clients qu'il faut satisfaire (particuliers dans les SAP ou adhérents pour les GE). **Il faut donc savoir recruter, former et conserver cette main-d'œuvre par nature très « volatile ».**

Toutes les structures disent rencontrer des difficultés particulières en matière de formation.

- Soit les formations n'existent pas (celles des entreprises classiques ne sont pas transposables). De telles formations (ou certifications) devraient donc être **construites en partenariat avec les représentants de ces structures.**
- Soit il s'agit de **difficultés de financement** lorsque les Opco sont sollicités pour des actions inhabituelles mais qui peuvent présenter une grande importance dans les nouvelles formes d'emploi (savoir être mis à disposition, savoir exercer le métier de consultants par exemple).

# QUATRIEME PARTIE : VERS LA CREATION D'UN OBSERVATOIRE TRANSVERSAL DES NOUVELLES FORMES D'ACTIVITE ?

## 1. L'ETAT DES LIEUX

---

La création d'un observatoire devrait nécessairement prendre en compte les trois particularités des formes d'emploi qui font l'objet de l'étude : leurs objectifs qui ne sont pas identiques, les niveaux de connaissances de ces secteurs qui sont très hétérogènes et la disparité du paritarisme.

### 1.1 DES FORMES D'EMPLOI AUX OBJECTIFS TRES ELOIGNEES

---

Si les formes d'emploi étudiées font toutes intervenir un tiers dans la relation de travail, les logiques qui ont présidé à leur création sont très différentes.

Pour les services à la personne, il s'est agi de lutter contre le travail dissimulé dans le secteur des emplois domestiques. Le législateur a introduit un tiers dans la relation de travail pour décharger le particulier de toutes les démarches administratives liées à sa qualité d'employeur en même temps qu'il en chargeait le tiers, beaucoup moins sujet, surtout s'il s'agit d'une entreprise, à commettre ce type d'infraction. Parallèlement le législateur a entendu solvabiliser ces services en accordant de très importants allègements de charges sociales et des avantages fiscaux conséquents. On peut penser que sans eux ce secteur risquerait d'être en difficulté.

La légalisation des groupements d'employeurs en 1985 répondait à la nécessité de permettre à deux ou plusieurs employeurs de partager l'emploi d'un salarié, sans que l'un d'eux doive entièrement assumer la qualité d'employeur et sans qu'il doive conclure avec le ou les autres utilisateurs une convention de mise à disposition de personnel. L'interposition d'un tiers qui embauche et met à disposition évite ces écueils. Ces groupements se sont professionnalisés, ont embauché des permanents compétents. Le législateur a progressivement favorisé l'émergence de groupements plus importants, susceptibles de rassembler de nombreux adhérents, en levant un certain nombre de freins. L'échelle de développement n'est plus la même aujourd'hui qu'en 1985.

Le portage salarial répondait au souhait de travailleurs très autonomes de pouvoir travailler en facturant des services à des clients qu'ils prospectent sans perdre les avantages qu'ils tiraient le plus souvent auparavant d'un contrat de travail (assurance chômage, régime général de la sécurité sociale). Le portage répondait également au souhait des donneurs d'ordres de se lier à ces travailleurs par des contrats commerciaux et non par un contrat de travail. Le portage salarial est la forme la plus aboutie, et en tout cas légale, d'une hybridation entre travail salarié et travail indépendant.

Les coopératives d'activité et d'emploi répondent à des besoins sensiblement différents. L'idée est encore de conférer à des travailleurs autonomes les avantages du travail indépendant tout en bénéficiant des avantages de la législation du travail. Mais il s'agit aussi de pouvoir mutualiser leurs propres moyens avec d'autres travailleurs en devenant coopérateur de la CAE et en participant à son fonctionnement au travers de ses organes de direction (ce qui n'est évidemment pas le cas du portage salarial dans la mesure où les portés ne sont pas les actionnaires de ces entreprises).

## 1.2 DES NIVEAUX DE CONNAISSANCE HETEROGENES

Le secteur des services à la personne est très bien suivi par le ministère du Travail (Dares) qui publie régulièrement des séries statistiques sur les structures, la typologie des services et l'emploi. Les entreprises de services à la personne (à l'exclusion des autres structures) disposent d'un observatoire de branche dont les travaux portent notamment sur la formation professionnelle.

Les groupements d'employeurs ont fait l'objet de deux enquêtes en 2016, l'une nationale, l'autre régionale, à l'initiative du ministère du Travail (DGEFP). Mais aucune statistique n'est publiée. Alors que ce dispositif est régulièrement cité en exemple parce qu'il favorise le partage des emplois entre entreprises n'ayant pas les moyens d'embaucher des travailleurs à temps plein, on connaît mal celles qui y recourent, la qualification des salariés que ces groupements emploient, la nature des relations salariales, la quotité de travail, le turn over etc.

Il en est de même du portage salarial. Jusqu'à présent les informations étaient souvent parcellaires et fournies par les fédérations d'entreprises de portage. Il serait particulièrement intéressant de savoir, notamment, qui sont les travailleurs portés, quels sont leurs champs d'activité, quel montant de chiffres d'affaires ils réalisent, quel est leur parcours (avant et après les épisodes de portage), leurs qualifications, leurs revenus. La branche étant en cours de constitution elle va pouvoir réaliser des travaux de type de ceux menés dans le cadre d'un observatoire : statistiques, suivi des besoins en compétences<sup>74</sup> etc.

Pour les coopératives d'activité et d'emploi la méconnaissance du secteur est grande également. Les mêmes informations que celles évoquées plus haut pour le portage permettraient d'en savoir plus sur ces structures dont la légalisation est récente (2014).

## 1.3 LA DISPARITE DU PARITARISME

Deux des secteurs considérés, le portage salarial et les entreprises de services à la personne, ont conduit des négociations collectives et ont conclu des conventions collectives. L'une (entreprises de services à la personne) est parvenue à créer un observatoire des emplois et des qualifications.

En revanche, la négociation professionnelle est totalement absente dans le secteur des groupements d'employeurs (bien qu'un texte en offre la faculté). Elle est totalement absente également au sein des coopératives d'activité et d'emploi mais pour des raisons différentes qui tiennent pour l'essentiel à des obstacles juridiques (représentation des entrepreneurs salariés) et de l'absence, pour l'instant, de fédérations d'employeurs.

## 2. L'ANALYSE ECONOMIQUE

Les enjeux dits de « solvabilisation » des services rendus sont au cœur des préoccupations de l'ensemble de l'ensemble des secteurs étudiés.

Les entreprises de services à la personne sont très dépendantes des exonérations de cotisations sociales et des avantages fiscaux.

Les groupements d'employeurs doivent trouver des ressources qui ne proviennent que des adhérents et qu'ils leur facturent. Les adhérents arbitrent donc entre les avantages du groupement d'employeurs qui engendre un surcoût et l'emploi direct nécessairement moins onéreux.

<sup>74</sup> V. Opcalia-OPPS, *Rapport de branche du portage salarial 2019*, 39 p.

Le portage salarial dépend entièrement des travailleurs portés qui acceptent de payer une commission de portage pour obtenir les avantages que leur procure le salariat.

Les coopératives d'activité et d'emploi dépendent d'une part des subventions qu'elles perçoivent mais qui ont tendance à décroître et d'autre part des entrepreneurs salariés dont l'activité finance la coopérative.

La pérennité de ces structures dépend donc de leur viabilité économique et de la façon dont elles entendent développer leurs services. Sont aussi en jeu la qualité de ces services et les capacités contributives de ceux à qui ils sont proposés (des particuliers pour les services à la personne, des entreprises pour les groupements d'employeurs, des travailleurs individuels très autonomes pour le portage et les CAE).

Il est donc suggéré que l'observatoire soit aussi un observatoire économique capable de produire des indicateurs, éventuellement comparés, notamment :

- La nature des services produits ;
- La manière dont le chiffre d'affaires est généré ;
- Les différentes générations de marges et de rentabilité de ces structures ;
- La capacité contributive des clients et notamment l'arbitrage entre le coût du service rendu et les avantages attendus. Peu de travaux concernent ces utilisateurs et beaucoup reste à savoir sur les stratégies de recours à un tiers dans la relation d'emploi ou dans une relation d'affaires.

### 3. L'ANALYSE DE L'EMPLOI

---

Dans les 4 secteurs étudiés la nature des emplois et les enjeux de l'emploi sont très différents.

#### 3.1 SERVICES A LA PERSONNE

---

Selon la DARES les salariés des services à la personne sont faiblement qualifiés par rapport aux salariés des services aux particuliers et à l'ensemble de la population active occupée : 42,8 % d'entre eux n'ont pas de diplôme ou ont seulement le brevet des collèges contre 23,9 % pour les salariés des services aux particuliers et 16,6 % pour l'ensemble des salariés<sup>75</sup>. Seuls 7,5 % des salariés d'entreprise de SAP ont un diplôme supérieur au baccalauréat contre 38,4 % de l'ensemble des actifs occupés. Depuis plus d'une dizaine d'années, l'État et la branche accompagnent le développement du secteur en créant ou en adaptant des diplômes, des titres ou des certificats de qualification professionnelle et de nombreux salariés y ont accédé. L'enjeu du développement d'emploi de qualité pour offrir des services de qualité est au cœur des préoccupations des entreprises de SAP qui développent elles-mêmes leurs propres savoir-faire. Les services de l'Etat (DARES principalement) et l'observatoire de branche produisent régulièrement des études qui sont bien documentés. Il est sans doute inutile de mettre en place une nouvelle structure d'étude.

#### 3.2 GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

---

Les enjeux sont différents pour les groupements d'employeurs dont les salariés travaillent dans plusieurs entreprises. Le plus souvent ce sont des poly-compétences qui sont recherchées ainsi que l'aptitude à pouvoir travailler pour plusieurs employeurs en même temps. Les GE cherchent à attirer et fidéliser les salariés. L'emploi est le plus souvent en CDI et à temps plein.

---

<sup>75</sup> Ministère du Travail, « Les services à la personne en 2015 », *Dares résultats*, février 2017, n° 11.

L'observatoire aurait pour objectif :

- D'identifier les secteurs d'activité et les branches qui recourent le plus aux services des groupements d'employeurs ;
- Analyser les qualifications requises ;
- Dénombrer les emplois associés ;
- Étudier la typologie des contrats (type de contrat et quotité de travail) ;
- Recenser la typologie des mises à disposition (nombre d'utilisateurs) ;
- Étudier la stratégie des utilisateurs ;
- Comprendre pourquoi les salariés se mettent au service d'un GE plutôt qu'auprès d'un employeur classique ;
- Analyser les parcours des salariés et identifier les besoins éventuels en polycompétences liés à la polyvalence des emplois exercés ;
- Identifier les formations nécessaires pour répondre aux besoins des employeurs et adapter les salariés aux évolutions de leurs emplois.

### 3.3 PORTAGE SALARIAL

---

Les salariés portés qui sont des travailleurs qualifiés recherchent quant à eux une structure capable de porter les marchés qu'ils concluent. Les enjeux d'emploi sont inexistant. En revanche c'est l'emploi indépendant qui mériterait d'être observé, son développement, les secteurs dans lesquels les travailleurs portés exercent leurs activités, la nature de leur emploi d'indépendant.

L'observatoire aurait pour objectif de mieux connaître :

- Le parcours antérieur des salariés portés ;
- La nature des professions exercées ;
- La typologie des entreprises qui recourent à leurs services ;
- Le montant des prestations ;
- La durée d'emploi des portés ;
- La poursuite ou non de leur activité dans le portage ou les stratégies de passage par le portage avant d'adopter un autre statut (indépendant, exercice en société etc.).

La branche du portage qui se structure actuellement a déjà initié de manière dynamique des travaux de type « observatoire » qui comprennent notamment des analyses statistiques.

### 3.4 ENTREPRENEURS SALARIES DES COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

---

Les entrepreneurs-salariés des coopératives d'activité et d'emploi recherchent plutôt un accompagnement de leur activité. Ce sont le plus souvent des travailleurs autonomes qui ne veulent pas ou ne savent pas gérer une entreprise, même individuelle.

Les enjeux liés à la connaissance des emplois sont très particuliers car ils ne sont pas titulaires d'un contrat de travail classique (c'est un contrat d'entrepreneur-salarié soumis au régime du Code du travail).

L'observatoire aurait pour objectif de mieux connaître :

- Le parcours antérieur des entrepreneurs-salariés (passage ou non par un CAPE) ;

- Leur niveau de qualification ;
- La nature des activités exercées ;
- La typologie des entreprises pour lesquelles ils travaillent ;
- La nature des services d'accompagnement fournis par les CAE ;
- Les chiffres d'affaires réalisés ;
- Le taux d'accès au statut de coopérateur ;
- Les taux de rupture pendant les trois premières années ;
- Les motifs de refus d'accès au statut de coopérateur ;
- Le devenir des entrepreneurs salariés qui n'accèdent pas au statut de coopérateur.

#### 4. EXISTE-T-IL UNE FILIERE ?

La filière désigne l'ensemble des activités complémentaires qui concourent à la réalisation d'un produit. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). La filière regroupe le plus souvent plusieurs branches.

Le comité exécutif du Conseil National de l'Industrie a arrêté une liste de 18 comités stratégiques de filière (CSF) qui correspondent chacun à une filière stratégique de l'industrie française. Ils ont pour mission d'identifier, dans des « contrats de filière », les enjeux clés de la filière et les engagements réciproques de l'État et des industriels, d'émettre des propositions d'actions concrètes et de suivre leur mise en œuvre.

Au regard des objectifs du Conseil National de l'Industrie, on ne peut pas dire que les structures relevant des « nouvelles formes d'emploi » forment une filière.

Pourtant elles fournissent des services de prestation de main-d'œuvre à leurs clients. Les structures étudiées, au-delà de leur diversité, présentent un certain nombre de points communs.

Les quatre formes de structures étudiées participent à l'**organisation des marchés du travail** :

- En tant qu'intermédiaires les structures facilitent le recours à une main-d'œuvre soit salarié soit indépendante. Elles participent à l'amélioration de la fluidité du marché du travail ;
- Elles confèrent au travailleur le statut du salariat et la sécurité afférente (chômage, protection sociale) ;
- Elles correspondent à des segments de besoins différents des entreprises utilisatrices : recourir à un travailleur indépendant pour une mission ponctuelle, s'attacher les services de travailleurs à temps partiel, lutter contre les pénuries d'emploi, recruter un travailleur qualifié, externaliser la fonction d'employeur tout en gardant la maîtrise du pouvoir de commandement technique ;
- Elles organisent l'emploi et favorisent l'émergence de politiques de ressources humaines professionnalisées dans la structure intermédiaire ;
- Elles favorisent la continuité de l'emploi au-delà de la discontinuité du recours à leurs services par les utilisateurs.

Les quatre formes de structures étudiées ont des **caractéristiques économiques** communes :

- Ce sont des secteurs à forte intensité de main d'œuvre. Aucun autre service n'est proposé ;
- Le chiffre d'affaires réalisé représente essentiellement le coût de la main-d'œuvre (pas d'achat de biens ou de services) ;
- La marge brute est réalisée en facturant des « commissions » ou des « frais » (assimilables à des bénéfices

en droit fiscal) soit à l'utilisateur soit au travailleur lui-même ;

- Ces structures distinguent deux catégories de travailleurs : ceux affectés à l'activité du groupement (mis à disposition, portés, ou entrepreneurs-salariés) et les salariés affectés à la gestion du groupement (communément appelés « permanents »).

Les quatre formes de structures étudiées ont en commun les mêmes soucis de **gestion de la structure** :

- La nécessité de s'attacher les services de personnels permanents qualifiés qui doivent être formés ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion de la paye ;
- Des outils de gestion coûteux (ERP adaptés à leur activité) ;
- Des statuts juridiques très complexes (droit fiscal, droit du travail, droit de la protection sociale) ;
- La nécessité d'accompagner les utilisateurs dans des dispositifs qu'ils ne connaissent pas bien.

En outre au-delà de leur organisation juridique verticale, on observe que les utilisateurs et les travailleurs les abordent de manière horizontale, soit en comparant leurs services (couple coûts/avantages) soit en les utilisant cumulativement ou alternativement dans le cadre d'une stratégie d'évolution professionnelle. Il n'est pas rare qu'un salarié porté recourt à une coopérative d'activité et d'emploi lorsqu'il veut développer son activité, ou inversement, qu'un entrepreneur salarié d'une CAE qui s'aperçoit qu'il ne pourra pas devenir coopérateur (activité ponctuelle par exemple) revienne vers le portage qui n'a pas vocation à intégrer le salarié mais se contente de lui rendre des services de portage.

Si la notion de filière ne peut donc être retenue ici, on s'aperçoit néanmoins que toutes les structures étudiées participent à une offre commune de gestion de la main-d'œuvre concourant à l'efficacité du marché du travail.

Les problématiques sont ainsi identiques à celles d'une filière :

- Définir une stratégie concernant l'emploi, les compétences et les métiers ;
- Développer l'alternance et la formation aux métiers des travailleurs en distinguant bien les besoins spécifiques des permanents ;
- Renforcer l'innovation, le marketing pour s'adapter aux nouveaux contextes (Ubérisation, économie de plateforme, etc.).

## 5. UN « OBSERVATOIRE » UNIQUE

La négociation triennale de branche en matière de formation professionnelle et d'apprentissage porte notamment sur les conditions de mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications et d'examen par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications professionnelles.

La branche des services à la personne et, récemment celle du portage salarial ont négocié la mise en place d'un observatoire. Les deux autres (GE, CAE) n'en ont pas (les coopératives d'activité et d'emploi se structurent progressivement et devraient, prochainement, pouvoir être représentées par une fédération). Ces trois formes d'emploi ont pour objet le soutien à une activité économique. Aucune n'a de lien avec une activité économique particulière. Au-delà de la mise en place d'un observatoire tel que le Code du travail le définit, et dans chacun de ces secteurs, il serait intéressant de mettre en place des structures d'observation comparées et communes à ces trois types de formes d'emploi.

Son fonctionnement devrait être paritaire. Les modalités de son financement devraient faire l'objet d'aménagement (pas de logique de branche).

Ses objectifs seraient également originaux. Il aurait classiquement vocation à analyser l'emploi, mais aussi à faire des analyses économiques des secteurs considérés. Dans ces trois secteurs, en effet, c'est l'activité des salariés qui génère le chiffre d'affaires des structures. Et c'est l'aptitude de ces structures à proposer des services à leurs salariés (principalement le portage et les CAE) ou à leurs adhérents (GE) qui les rend économiquement pérennes.

Au-delà de ses missions classiques de diffusion de l'information (publication des études) l'observatoire pourrait aussi être conçu comme un levier de développement économique en proposant des services de :

- Formation ;
- Certification ou de labellisation;
- De communication ;
- De coordination d'actions auprès des collectivités territoriales qui le souhaitent ou des CCI et chambres des métiers ;
- De soutien aux particularités des bassins d'emploi (pénurie d'emploi) ;
- De diffusion des offres d'emploi (emplois d'indépendants ou de salariés) ;
- De mise en relation des entreprises connaissant des problèmes communs liés au partage de l'emploi ;
- Des prestations de ressources humaines (paye, conseils etc.) ;
- Prise en compte des spécificités des salariés permanents des structures (parcours professionnels, formation notamment).

Aussi, le fonctionnement proposé combine à la fois les objectifs d'un « observatoire », mais également de soutien aux secteurs en faisant partie. Plutôt qu'un « observatoire » il s'agirait plutôt de créer un « Centre Technique d'Analyse et de Recherches » (Cetar).

## 6. CONCLUSIONS SUR L'OPPORTUNITE DE CREER UN OBSERVATOIRE

S'il n'existe pas de « filière » et de possibilité de mettre en place un observatoire répondant aux conditions fixées par le Code du travail. Cependant, **créer une structure d'observation présenterait deux intérêts :**

- Une meilleure connaissance de l'emploi dans les trois secteurs considérés ;
- Une meilleure connaissance des services aux entreprises que rendent ces structures. Les entreprises qui recourent aux services des salariés de ces trois secteurs sont mal connues, les raisons pour lesquelles elles y recourent sont mal cernées, les calculs économiques (ou l'absence de calcul) sont peu documentés de même que la valeur économique produite.

Au-delà de la fonction d'observation, **la fonction de développement économique couplée avec celle de mise en réseau pourrait fortement contribuer à la professionnalisation et à la pérennisation de ces structures**, offrant ainsi à la fois une **fertilisation croisée propre aux filières et un renforcement des compétences offertes**.

Aussi, l'ensemble des fonctions élargies offerte par un « CETAR » permettrait une meilleure visibilité des nouvelles formes d'activité et d'emploi, tant vis-à-vis des institutions et collectivités territoriales que des

entreprises, ce qui renforcerait le développement de la formation et de l'emploi<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Il existe déjà des initiatives dans ce sens. En 2018 une Fédération des partenaires de l'emploi a été créée. Elle rassemble Prism'Emploi, qui réunit les professionnels du recrutement et de l'intérim, le Peps (Professionnels de l'emploi en portage salarial), la Fédération nationale du management de transition, créée au sein du Syntec, la Fédération de la formation professionnelle (FFP).

## ANNEXE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

### 1. GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

- ANDRE C., POUHEY O., « Groupements d'employeurs et comptabilisation des salariés en matière d'obligation d'emploi des salariés handicapés », *JCP S*, 2016, 1160.
- ARACT CENTRE, Groupements d'employeurs. Rapport d'étude, 2001, 18 p.
- ARSEGUEL A., « Les contrats de travail avec un Groupement d'Employeurs », *Revue Française de Comptabilité*, 1986, n° 164, p. 33.
- ARTIS A., « Le Groupement d'Employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue interventions économiques*, n° 47, 2013, 12 p.
- AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), *Les groupements d'employeurs du secteur non-marchand*, Coll. Les repères de l'Avise, septembre 2014, 26 p.
- AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), *Les GEIQ : état des lieux et enjeux*, mars 2006, 16 p.
- BERAUD J.-M., « Les groupements d'employeurs », in *Flexibilité du droit du travail, objectif ou réalité ?*, Éd. lég. et adm. 1986, p. 67.
- BERTHE B. (Dir.), *Travailler dans un Groupement d'Employeurs*, Presses Universitaires de Rennes, 2007, 142 p.
- BICHAT J.-M., *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?*, Avis du 27 novembre 2002 du Conseil Économique et Social CES, Journaux officiels, 104 p.
- BICHE B., DESBOIS A., LE MONNIER J., MONTEILLET Y., *Les groupements d'Employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan, 2000, 138 p.
- CASAUX-LABRUNEE L., « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, 2012, p. 871.
- CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS, *Les groupements d'employeurs : une innovation pour créer des emplois et développer les PME*, juin 2004, 20 p.
- CUCHOT M. ET MORINEAUX J.-L., *Les groupements d'employeurs en Rhône-Alpes : radiographie d'un outil de recrutement et de régulation de l'emploi local*, DRTEFP Rhône-Alpes, janvier 2000, 53 p.
- DALICHOUX J., « Mutualisation de l'emploi et groupements d'employeurs », *Juris associations*, 2018, n° 572, p. 24.
- DALICHOUX J., FADEUILHE P., *Les groupements d'employeurs*, Ed. Liaisons, 2e éd. 2008.
- DEBAT H., « Histoire fiscale d'un initiateur sans visage : le Groupement d'Employeurs », *Droit social*, 2012, p. 916.
- DELANDE F., BUANNIC L., *Groupements d'employeurs : mode d'emploi*, Éditions Eyrolles, 2007, 158 p.
- DESSEN TORRES V., « Groupements d'employeurs : quel état des lieux ? *Juris associations*, 2018, n° 572, p. 22.
- DIRECCTE PAYS DE LA LOIRE UT49, *Les groupements d'employeurs en Maine-et-Loire – Guide annuel*, éd. 2014, 30 p.
- DEPREZ J., CHIREZ A., « La répartition entre les employeurs des sommes dues aux salariés », *Semaine sociale Lamy* 1985, n° 274, D. 44.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs : difficultés juridiques », *Bulletin social F. Lefebvre*, 3/2002, p. 149.

- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs : identification des risques et des personnes responsables », *Bulletin social F. Lefebvre*, 3/2003, p. 129.
- FADEUILHE P., « Groupement d'Employeurs multisectoriel : détermination de la convention collective applicable », *Bulletin social F. Lefebvre*, 6/2004, p. 307.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs et la liquidation judiciaire », *Semaine sociale Lamy* 2004, n° 1189, p. 6.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs : actualité juridique », *Bulletin social F. Lefebvre*, 12/2005, p. 659.
- FADEUILHE P., « L'ouverture des groupements d'employeurs aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics », *Bulletin social F. Lefebvre*, 12/2006, p. 673.
- FADEUILHE P., « Groupements d'employeurs et dispositifs d'épargne salariale. Les apports de l'article 7 de la loi du 3 décembre 2008 », *JCP S* 2009, 1062.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs : responsabilité solidaire et exigences égalitaires », *Droit social*, 2012, p. 899.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs qui organisent des parcours d'insertion et de qualification – Une nouvelles catégorie juridique de groupements d'employeurs ? », *JCP S* 2012, 1528 et *JCP E* 2012, 1706.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs : un dispositif de prêt de main-d'œuvre au service de l'emploi durable », *Semaine sociale Lamy* 2012, supp. n° 1523, p. 62.
- FADEUILHE P., « Les GEIQ : une catégorie autonome de groupements d'employeurs », *JCP S* 2015, 1381.
- FADEUILHE P., « Les groupements d'employeurs. Passé, présent, futur », *Petites affiches*, 2016, n° 211, p. 7.
- FADEUILHE P., « La constitution d'un groupement d'employeurs sous forme de SCIC. Les incertitudes juridiques », *Petites affiches*, 2017, 192, p. 8.
- FADEUILHE P., JOUBERT F., « Quelle utilité des groupements d'employeurs ? », *Revue de droit du travail*, 2015, p. 84.
- FIESCHI-VIVET P., « Les groupements d'employeurs », *Recueil Dalloz* 1986, chron., p. 120. ; « Les groupements d'employeurs », *Droit social*, 1986, p. 85.
- GARCIA C., « Groupements d'employeurs : valoriser l'emploi durable », *Juris associations*, 2018, n° 572, p. 29.
- GAUZERE M., MAGNIER A., VAYSSE E., Évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, IGAS, 2014, t. 1, 108 p., t. 2, 224 p.
- GUYENOT J., « Une nouvelle forme d'association : les groupements d'employeurs », *Droit et procédures* 1986, p. 291.
- JOUBERT F., « Une politique d'aide au développement des groupements d'employeurs », *Pour*, n° 161, mars 1999, p. 127 ; « Le Groupement d'Employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », *Droit social*, 2012, p. 881.
- KERBOURC'H J.-Y., « L'adhésion des collectivités territoriales à un Groupement d'Employeurs : sept ans de réflexions parlementaires », *Droit social*, 2012, p. 910.
- KERBOURC'H J.-Y., H. LE CHEVALIER, *Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux, Étude économique et sociale des GE dans les Pays de la Loire (Direccte)*, 2016, 125 p.
- LENANCKER P., *Les groupements d'employeurs*, Les avis du CESE, Conseil Économique Social et Environnemental, 2018, 104 p.

- LETHIELLEUX L., ANDRE C., « Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé », *Recherche en sciences de gestion-management*, 2018, n° 128, p. 205.
- LEVY F., « Les groupements d'employeurs au service de l'emploi durable », *Juris associations*, 2018, n° 572, p. 26.
- MARY F., « De l'intérêt de coopérer avec son voisin : l'exemple du Groupement d'Employeurs », *Actualité de la formation permanente*, Centre Inffo, n° 166, mai-juin 2000, p. 66.
- MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES, *Le Groupement d'Employeurs*, Doc. fr., Paris, 1996, 19 p.
- MOURIAUX M.-F., « Groupements d'employeurs et portage salarial : salarié à tous prix ? », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n° 19, juillet 2005, 4 p.
- MSA, L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs en 2011 – Données nationales, décembre 2013, 20 p.
- POUEY O., « Groupements d'employeurs : les difficultés des relations triangulaires », *JCP S* 2007, 1807.
- POUEY O., « Groupement d'Employeurs : outil contre la précarité », *JCP S* 2010, 1054.
- POUEY O., « Groupement d'Employeurs », *JurisClasseur Travail Traité*, Fascicule 3-40, 2014.
- PRADERIE M., Les groupements d'employeurs. Rapport à Madame la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, Fédération Française des Groupements d'Employeurs, 1998.
- QUEUNIET V., « Groupements d'employeurs – Un succès bâti sur le conseil RH », *Entreprise et Carrières*, n° 1203, 26 août-1<sup>er</sup> septembre 2014, p. 20.
- RUELLAN C., GRAS F., *Les groupements d'Employeurs*, Édition Economica, Coll. Droit Poche, 1997, 112 p.
- SOURISSEAU R., Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences, OPALÉ et CNAR Culture, 2010, 98 p.
- TEYSSIE B., « Les groupements d'employeurs L. n° 85-772, 25 juill. 1985 », *Droit social*, 1986, p. 85.
- TOURNAUX S., « Libéralisation des groupements d'employeurs et statut embryonnaire de la mise à disposition », *Revue de droit du travail* 2011, p. 572 ; « Mise à disposition par un Groupement d'Employeurs : un prêt de main d'œuvre comme les autres ? », *Droit social*, 2012, p. 891.
- VATANT D., Les GEIQ. Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la qualification : Genèse, état des lieux, perspectives, CNCE-GEIQ, 1996, 130 p.
- VATANT D., Guide méthodologique : construire et faire vivre un GEIQ, CNCE-GEIQ, 1998, non paginé.
- VERKINDT P.-Y., « Un droit conventionnel pour les groupements d'employeurs ? », *Droit social*, 2012, p. 906.
- ZIMMERMANN B., « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, Vol. 48, n° 1, 2006, p. 1.

## 2. PORTAGE SALARIAL

- ARGENTIER C., BICHE B., BLANG T., DESBOIS A. ET LE MONNIER J., *Le portage salarial*, Étude réalisée pour le ministère de l'emploi et de la solidarité avec le soutien de la Commission européenne, GREP, janv. 2001, p. 15
- AT M., « Le portage salarial : zoom sur un statut en phase de réglementation », *Semaine sociale Lamy*, 11 juill. 2005, n° 1223, p. 7.
- BALLOUHEY-MCQUEEN B., « Le portage salarial : modernisation ou déstabilisation du marché du travail ? », *JSL* 2008, 245.
- BRUDER A., « Plaidoyer en faveur de la reconnaissance juridique du portage salarial » *JCP S* 2007, 1312
- CANUT F., « Portage salarial : les enjeux de la qualification de contrat de travail quant à l'obligation pour l'employeur de fournir du travail au travailleur porté », *Droit ouvrier* 2015, n° 803, p. 328.
- CARON M., « Clause de non-sollicitation de client et portage salarial », *Cahiers sociaux* 2017, n° 302, p. 565.
- CASAUX-LABRUNEE L. (dir.) « Le portage salarial. Fraude ou nouvelle organisation du travail ? », *Semaine sociale Lamy*, 10 déc. 2007, n° spéc. 1332.
- CASAUX-LABRUNEE L., MORVAN P., « Législation ou confiscation du portage salarial par l'intérim », *Semaine sociale Lamy*, 2 juin 2008, n° 1356, p. 2.
- CASAUX-LABRUNEE L., « Le contrat de travail au défi du portage salarial », *Droit ouvrier* 2011, n° 756, p. 424.
- CASAUX-LABRUNEE L., « Le portage salarial : travail salarié ou travail indépendant ? », *Droit social*, 2007, p. 58.
- CASAUX-LABRUNEE L., « Portage salarial : des travailleurs indépendants en quête de sécurité et de simplicité », *Semaine sociale Lamy* 10 déc. 2007, p. 47.
- CASAUX-LABRUNEE L., « Pour un encadrement des pratiques de portage salarial », *Semaine sociale Lamy* 10 déc. 2007, n° 1332, p. 99.
- CASAUX-LABRUNEE L., « La légalisation risquée du portage salarial », *Semaine sociale Lamy* 14 avr. 2008, n° 1349.
- CHAUCHARD J.-P., « Rémunération des travailleurs portés et cotisations de sécurité sociale », *Semaine sociale Lamy* 1er déc. 2007, n° 1332, p. 61.
- CHENU D., MOREL F., « Légalisation du portage salarial », *Les cahiers du DRH* 2015, n° 221, p. 13.
- COTE N., « Le portage salarial : entre innovation et dérives », *JCP E* 2002, 1599
- DEDIEU G., « Portage salarial dans l'audiovisuel », *Jurisart* 2016, n° 36, p. 41.
- DEL SOL M., DOCKES E., « Faut-il libéraliser le prêt de main d'œuvre ? », *Revue de droit du travail* 2009, p. 625.
- DEL SOL M., « L'intermédiation de la relation salariale : de nouvelles modalités pour de nouveaux enjeux », *JCP S* 2005, 1314
- DUPEYROUX J.-J., « Le roi est nu », *Droit social*, 2007, p. 81.
- DUPEYROUX J.-J., « Réponse (à P. Morvan) », *Droit social*, 2007, p. 616.
- ENJOLRAS L., « Le portage salarial ne sort-il de l'ambiguïté qu'à ses dépens? (A propos de l'ordonnance du 2 avril 2015) », *Revue Lamy Droit des affaires* 2015, n° 107, p. 37.
- FABRE A., « Le portage salarial au milieu du gué ? », *Semaine sociale Lamy*, 8 mars 2010, n° 1435-1436, p. 11.
- GROSSELIN H., « Le portage salarial face au contrat de travail », *Semaine sociale Lamy*, 22 févr. 2010, p. 3.

- GUIARD O., « Application de l'article 155 A du CGI au cas d'un ingénieur salarié d'une société de portage salarial implantée dans un paradis fiscal, *Revue de droit fiscal* 2015, comm. 534.
- HOQUET A.-S., « Conditions de travail et dialogue social dans le secteur du portage salarial », *Semaine sociale Lamy*, 10 déc. 2007, p. 67.
- KANTOROWICZ B., « La sécurisation du portage salarial », *JCP G* 2015, act. 443.
- KANTOROWICZ B., « Le portage salarial, un dispositif régulièrement encadré », *JCP S* 2016, 1309.
- KERBOURC'H J.-Y., « Le portage salarial : prestation de services ou prêt de main d'œuvre illicite ? », *Droit social*, 2007, p. 72.
- KERBOURC'H J.-Y., « L'entreprise de portage : un intermédiaire à la recherche de son statut », *Semaine sociale Lamy*, 10 déc. 2007, n° 1332, p. 55.
- KERBOURC'H J.-Y., « Nature et régime juridique du contrat par lequel un travailleur adhère à une entreprise de portage », in *Le portage salarial : mise à disposition, sous-traitance ou intérim ?*, éd. Kluwer, Bruxelles, 2005, pp. 31-51.
- KRIEF B., « Le portage salarial : une relation commerciale atypique », *Cahiers sociaux* 2015, n° 275, p. 308
- LE DU D., *Le portage salarial*, Eyrolles, 2008, 204 p.
- LEDERLIN E., « Portage salarial : où en sommes-nous vraiment ?-État des lieux d'un dispositif juridique toujours incertain », *JCP S* 2013, 1333.
- LOISEAU G., MARTINON A., « Une sanction à méditer : la régularisation normative », *Cahiers sociaux* 2015, n° 274, p. 251.
- MENGER P.-M., COSTA P., HANET D., MARCHIKA C., « Travailler par mission : qui et comment ? Le cas du portage », *Droit social*, 2007, p. 46.
- MENGER P.-M., COSTA P., HANET D., MARCHIKA C., « Les activités de portage salarial : une analyse socio-économique », *Semaine sociale Lamy*, 10 déc. 2007, p. 13.
- MIHMAN N., « A propos du portage salarial international », *Bulletin du travail* 2019, n° 3, p. 44.
- MORVAN P., « Éloge juridique et épistémologique du portage salarial », *Droit social*, 2007, p. 607.
- MORVAN P., « Le portage salarial face à son destin », *JCP S* 2008, 1363.
- OPCALIA-OPPS, *Rapport de branche du portage salarial 2019*, 39 p.
- PELISSIER J., « Le portage salarial : une sécurisation inaboutie », *Revue droit du travail* 2010, p. 292.
- PERROTIN F., « CIR et entreprise de portage salarial », *Petites Affiches* 2018, n° 113, p. 4
- RIQUOIR F., « Le portage salarial », *Semaine sociale Lamy* 2000, n° 1004, 20 nov. 2000, p. 7.
- VEGA M.-P., « La difficile alliance du portage et de l'intérim », *Entreprises et carrières* 2009, n° 951, p. 22
- VERKINDT P.-Y., « Nécessité et contraintes d'une clarification législative en matière de portage salarial », *Semaine sociale Lamy*, 10 déc. 2007, n° 1332, p. 95
- WILLMANN C., « Le portage salarial, ce mal-aimé. À propos de l'ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015 », *Droit social*, 2015, p. 416.

### 3. SERVICES A LA PERSONNE

- AGEFOS-PME, Entreprises privées de services à la personne. Portrait des entreprises et des salariés, octobre 2013, 4 p.
- AGENCE NATIONALE DES SERVICES A LA PERSONNE, *Les parcours professionnels dans les services à la personne*, circa 2011, 100 p.
- ARACT HAUTE-NORMANDIE, Améliorer les conditions de travail dans les services à la personne, 2011, 43 p.
- BAILLIEUL Y., CHAILLOT G., BENOITEAU I., « Les services à la personnes. Davantage sollicités dans les zones rurales et âgées », *Insee Analyses*, 2013, n° 1461.
- BALZANI B., *Les services à la personne*, Doc. fr., 2010, 144 p.
- BENTOGGIO G., *Développer l'offre de services à la personne*, Commissariat général du Plan, mai 2005, 94 p.
- BETBEZE J.-P., Les services à la personne en France. Quels leviers pour réussir ?, Juin 2013, 52 p.
- BOULMIER D. « Développement des services à la personne », *Revue de droit sanitaire et social*, 2006, p. 25.
- CARBONNIER C., « Réduction et crédit d'impôt pour l'emploi d'un salarié à domicile, conséquences incitatives et redistributives », *Économie et statistique*, mai 2010, n° 427-428
- CERC, *Les services à la personne*, Rapport n° 8, 2008, 147 p.
- COLIN C., « Services à la personne », Rapport du Conseil national de l'information statistique, mai 2012, n° 129.
- COOLS F., Pourquoi et comment l'Etat doit-il soutenir la demande de services à la personne ?, Pour la solidarité (ASBL), 2013, 30 p.
- COUR DES COMPTES, Le développement des services à la personne et le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie, 1994, 190 p.
- DEBONNAUIL M., Les services à la personne : bilan et perspective, Inspection général des finances, Document d'orientation n° 2008-M-024-01, 2008, 34 p. + Annexes.
- DEVETTER F.-X., « Interprétations localement différenciées d'une politique nationale : l'exemple des services à la personne », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2011
- DEVETTER F.-X., « Services à la personne ou renouveau de l'emploi domestique ? », *L'Homme et la société*, 2012/3, n° 185-186.
- DEVETTER F.-X., JANY-CATRICE F., RIBAUT T., *Les services à la personne*, La Découverte, 2009, 128 p.
- DGCIS, « Étude sur les services à la personne dans sept pays européens », novembre 2011.
- FLIPO A., « Aspects redistributifs des mesures incitatives au développement des emplois familiaux en France », in Méhaut P., Mossé P., *Les politiques sociales catégorielles - Fondements, portée et limites*, Tome 2, L'Harmattan, 1998, p. 343.
- FLIPO A., « Les services de proximité de la vie quotidienne », *Insee première*, octobre 1996, n° 491.
- FLIPO A., OLIER L., « Les services à domicile sont-ils un gisement d'emploi ? », in P. Méhaut P. et P. Mossé, *Les Politiques sociales catégorielles*, 1998, Paris, L'Harmattan, p. 303.
- FLIPO A., OLIER L., « Faut-il subventionner les services à domicile ? » *Économie et statistiques*, 1998, n° 316-317.
- GARNER H., LAINE F., *Services à la personne : constat et enjeux*, France Stratégie, 2013, 8 p.
- GARNER H., LEUTHEREAU-MOREL N., « Gouvernance et organisation des services à la personne en Europe », *Document de travail*, France stratégie, 2014, 90 p.

- GIRO M., Rapport relatif au développement des services à la personne et à diverses mesures en faveur de la cohésion sociale, Assemblée Nationale, 2005, Rapport n° 2357.
- GUILLAUME H., *Évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales en faveur des services à la personne*, Rapport de la mission d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales - annexe C : mission d'évaluation approfondie n° 3, juin 2011.
- INSTITUT D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME D'ILE-DE-FRANCE, « services à la personne en Ile-de-France : des emplois précaires peu rémunérés », note rapide, n° 544, avril 2011.
- ISABELLE B., GOIN A., « Les services à la personnes. Qui y recourt ? A quel coût ? », *Dares Analyses*, 2014, n° 63.
- JACQUESSON F., CHAMBOREDON H., « Services à la personne en Ile de France : les conditions d'emploi demeurent précaires », *Insee Analyses*, 2017, n° 67, 4 p..
- JANY-CATRICE F., « La construction sociale du secteur des « services » à la personne : une banalisation programmée ? », *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 4, 2010.
- JANY-CATRICE F., « Combien d'emplois dans les services à la personne ? », Notes de l'Idies, Note de travail n° 6, juillet 2009.
- JANY-CATRICE F., « La mesure de l'emploi dans les services à la personne : encore un effort », Institut pour le développement de l'information économique et sociale, note de travail, n° 25, septembre 2012.
- KERGUERIS J., *Services à la personne : bilan et prospective*, Sénat, Rapport d'information n° 589 (2009-2010), 30 juin 2010.
- KULANTHAIVELU E., THIERUS L., « Les salariés des services à la personne : comment évoluent leurs conditions de travail et d'emploi », *Dares analyses*, 2018, n° 38, 12 p.
- LABRUYERE C., « Professionnaliser les emplois familiaux : un objectif affirmé, mais un processus encore à construire », *Bref Céreq*, 1996, n° 125.
- LEFEBVRE M., Qualité de l'emploi et hétérogénéité dans le champ des services à la personne : éléments d'analyse à partir des statistiques nationales, Clersé, 2010, 28 p.
- LEGEAYE P., MARCIAU A.-L., SICAMOIS Y., « Services à la personne : une offre qui se transforme », *Insee Analyses Pays de la Loire*, n° 45, 2017, 4 p.
- MARBOT C, ROY D., « Évaluation de la transformation de la réduction d'impôt en crédit d'impôt pour l'emploi d'un salarié à domicile en 2007 », Insee, *Économie et prévision*, 2014, n° 204-205, p. 53.
- MARBOT C., *Une évaluation de la réduction d'impôt pour l'emploi de salariés à domicile*, INSEE - Direction des études et synthèses économiques, document de travail, janvier 2011, 36 p.
- MARBOT C., « En France, qui recourt aux services à domicile ? », *France Portrait social*, 2008, p. 143.
- POULIQUEN E., « Services à la personne : l'arrivée des entreprises modifie-t-elle la donne ? », Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, *PME/TPE en bref*, n° 26, octobre 2007, 6 p.
- CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENU ET DE LA COHESION SOCIALE (CERC), *Les services à la personne*, janvier 2008, rapport n° 8, 147 p.
- VANLERENBERGHE J.-M., WATRIN D., L'aide à domicile auprès des publics fragiles : un système à bout de souffle à réformer d'urgence, Sénat, Rapport d'information n° 575, 2014, 82 p.
- WYMAN O., Les services à la personne : pourquoi ça ne marche pas mieux ? Évaluation de 15 ans d'initiatives publiques, Marsh & McLennan, juin 2013, 27 p.
- WYMAN O., Services à la personne. Étude d'impact économique de la suppression de la cotisation au forfait pour les particuliers employeurs, Marsh & McLennan, octobre 2012, 14 p.

#### 4. COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

---

- AUZERO G., « Le statut d'entrepreneur salarié associé d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Revue de droit du travail*, 2014, p. 681.
- BECKENSTEINER J.-C., « Le cadre original des coopératives d'activité et d'emploi », *Juris associations*, 2016, n° 550, p.24.
- BOST E., *Aux entrepreneurs associés : la coopérative d'activité et d'emploi*, éd. Repas, 2016, 240 p.
- GRANDVUILLEMIN S., « La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et le droit coopératif », *JCP E* 2014, 1478.
- HIEZ D., « Économie sociale et solidaire : de l'intérêt général à l'entreprise sociale », *Juris associations*, 2012, n° 464, p. 34.
- HIEZ D., « La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant », *Revue internationale de l'économie sociale (Recma)*, n° 334, 2014, p. 44.
- HIEZ D., « La nouvelle orientation du droit coopératif avec la loi Économie Sociale et Solidaire », *Journal des sociétés*, 2015, n° 128, p. 28.
- HIEZ D., « La perméabilité du droit des sociétés à l'ESS », *Juris associations*, 2015, n° 522, p. 27.
- HIEZ D., « Coopératives d'activité et d'emploi », *Répertoire des sociétés*, Dalloz, avril 2018.
- HIEZ D., « Quelles activités pour les CAE ? Extension au domaine agricole de la couverture sociale des entrepreneurs salariés et entrepreneurs salariés associés des CAE », *Revue trimestrielle de droit commercial*, 2018, p. 165.
- D. HIEZ, LAURENT R., « La nouvelle frontière de l'économie sociale et solidaire : l'intérêt général ? », *Revue internationale de l'économie sociale (Recma)*, n° 319, 2011, p. 36.
- LARMINAT (DE) L., « Des emplois pour créer du commun », *Jurisart*, 2015, n° 29, p. 30
- MICHEL D.-A., « Coopératives d'activités et d'emploi : entrepreneurs, autonomes et solidaires », *Juris associations*, 2018, n°572, p. 27.

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

## CAE - Questionnaire sur les Nouvelles Formes d'Activités et leurs Emplois (NFAE )

Pourquoi ce questionnaire

En remplissant ce questionnaire, vous participez à une étude préfigurative sur les Nouvelles Formes d'Activités et leurs Emplois permettant de formuler des préconisations sur les enjeux liés aux modèles économiques, à la formation professionnelle et à l'emploi. Les structures mettant à disposition des ressources humaines ont été choisies : les Groupements d'Employeurs, les Coopératives d'Activité et d'Emploi, les ETP, les entreprises de Portage Salarial et les entreprises de Services à la Personne.

Il s'agit donc au travers de ce questionnaire de comprendre les similitudes, différences et spécificités de ces catégories afin de proposer des préconisations « de terrain » (déclaratifs inadaptés ou trop nombreux, problèmes de conventions collectives, de financements, absence de code Naf, création d'un observatoire, etc.)

En retour, nous vous proposons :

- de recevoir les résultats de cette étude sur les Nouvelles Formes d'Activités et leurs Emplois (NFAE )

- et de bénéficier d'un retour et de conseils personnalisés par l'un de nos experts

Confidentialité

Un engagement de confidentialité vous est transmis avec ce questionnaire. Par ailleurs, aucun nom d'entreprise ne sera divulgué dans ce questionnaire et les questions seront concaténées de façon à anonymiser toute référence. Aussi, nous vous garantissons une parfaite confidentialité sur les données reçues et traitées.

Mode d'emploi du présent questionnaire

- Il y a 70 questions – prévoyez un peu plus d'une heure pour le remplir le plus complètement possible.

- Vous pouvez passer une question et revenir ultérieurement sur celle-ci une fois que vous aurez la réponse

- Nous vous contacterons éventuellement en cas de réponse posant un problème d'interprétation

Il est enfin très important que vous puissiez joindre les liasses fiscales 2016 et 2017 (exemplaires 2033 A à 2033 F pour une liasse fiscale simplifiée, et 2050 à 2058 C en cas de liasse développée) sur le mail suivant : [hlc@mediator-organisation.com](mailto:hlc@mediator-organisation.com)

En cas de problème technique (non réception, impossibilité d'ouvrir le questionnaire, etc.)

Merci de contacter le 02 51 09 59 86.

**\*Obligatoire**

**1. Adresse e-mail \***

---

**Merci de votre contribution à cette étude**



## 2. PRESENTATION DE VOTRE STRUCTURE

### 2. 2.1 Raison sociale (ou marque) \*

---

### 3. 2.2 Forme sociale \*

*Une seule réponse possible.*

- Association loi 1901
- SAS
- SARL
- SA
- Autre

### 4. 2.3 Forme juridique particulière

*Une seule réponse possible.*

- Groupement d'employeurs
- SCOP
- SCIC
- CAE
- Non concerné
- Autre

### 5. 2.4 Lien de votre structure avec un groupe

*Une seule réponse possible.*

- Structure indépendante
- Franchise
- Groupe (ou ensemblier)
- Autre

### 6. 2.5 Nom du franchiseur ou de la maison mère (si concerné)

---

### 7. 2.6 N° de département du siège social

---

**8. 2.7 Nombre d'établissements**

*Une seule réponse possible.*

- 0
- 1
- 2
- 3 à 10
- plus de 10

**9. 2.8 Année de création de la structure**

---

**10. 2.9 Code NAF (ex : 7830 Z)**

---

**11. 2.10 Décrivez la spécificité de votre activité**

---

---

---

---

---

**12. 2.11 Convention collective de la structure**

---

**13. 2.12 Régime fiscal**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Impôt sur les sociétés
- Impôt sur le revenu
- TVA
- Taxe sur les salaires

**14. 2.13 Régime social : nom de la caisse de retraite complémentaire**

---

**15. 2.14 Régime social : nom de la complémentaire santé**

---

**3. Eléments financiers**

Transmettre bilan détaillé et liasse fiscale des deux derniers exercices clos à envoyer par mail à [hlc@mediator-organisation.com](mailto:hlc@mediator-organisation.com) (2016 & 2017)

**16. 3.1 Eventuelles difficultés rencontrées**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Besoin en fonds de roulement
- Accès au crédit
- Fragilité des clients
- Non-régularité des subventions
- Ne sais pas
- Autre : \_\_\_\_\_

**17. 3.2 Masse salariale de l'effectif permanent (pôle de gestion) en € pour 2017**

\_\_\_\_\_

**18. 3.4 Locaux exploités**

*Une seule réponse possible.*

- Propriété
- Location ou sous-location
- Crédit-bail immobilier
- Mise à disposition

**19. 3.5 Surface exploitée ou occupée (en m2)**

\_\_\_\_\_

## 4. Eléments commerciaux

**20. 4.1 Typologie de clientèle**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Particuliers
- Secteur public
- Entreprises
- Associations

**21. 4.2 Bénéficiez-vous de subventions ?**

*Une seule réponse possible.*

- non
- oui
- seulement au démarrage

**22. 4.3 Montant total de subventions du dernier exercice clos**

---

**23. 4.4 Provenance des subventions si supérieure à 10 % du CA (dernier exercice)**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Privée
- Publique - europe
- Publique - état
- Publique - région
- Publique - département
- Publique - collectivité
- Autre

**24. 4.5 Poids des 3 premiers clients en % du CA**

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 10 %
- Moins de 20%
- Moins de 30%
- Moins de 50%
- Plus de 50%

## **5. Formation professionnelle**

Les réponses seront faites en référence au dernier exercice clos lorsqu'il s'agit de chiffres (2017). NB : les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) deviennent OPCO en 2019 "Opérateurs de compétences"

**25. 5.1 Votre OPCO \***

*Une seule réponse possible.*

- OPCALIA
- AGEFOS PME
- UNIFORMATION
- AUTRE

**26. 5.2 Nom de votre OPCO (si réponse précédente autre)**

---

**27. 5.3 Ce qui est recherché à travers un OPCO (opérateur de compétences)**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Prise en charge fi/ingénierie financière
- Prise en charge et facilitation des formalités administratives
- Conseil sur la définition de besoins de recrutement
- Identification et accompagnement des besoins de développement/certification des compétences (plan, certifications professionnelle, ...)
- Conseil sur les dispositifs et obligations en matière de formation professionnelle, sur l'alternance
- Aide pour identifier l'offre/l'organisme de formation la/le plus adapté(e)
- Autre : \_\_\_\_\_

**28. 5.4 Ce qui est recherché à travers un OPCO (commentaires complémentaires)**

---

---

---

---

---

**29. 5.5 Formalisez-vous un plan de formation annuel**

*Une seule réponse possible.*

- oui
- non

**30. 5.6 % de la masse salariale dédié à la formation (obligatoire + volontaire)**

---

**A. Formation des personnels de gestion de la structure (permanent)**

---

sur le dernier exercice clos

**31. 5.7 A - % d'entretiens annuels effectués auprès du personnel permanent**

*Une seule réponse possible.*

- 25%
- entre 25 et 50%
- entre 51 et 75%
- entre 76 et 99%
- 100 %

32. **5.8 A - Mobilisez-vous l'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation) pour former les personnels**

*Une seule réponse possible.*

- oui souvent
- oui parfois
- non

33. **5.9 A - Compétences nécessitant des mises à jour régulières pour les permanents**

*Plusieurs réponses possibles.*

- gestion - compta
- droit social / droit du travail
- RH paye
- RH formation, recrutement et autre
- commercial - marketing
- communication
- stratégie
- gestion de projet
- Autre

34. **5.10 A - Commentaires sur les compétences du permanent**

---

---

---

---

---

35. **5.11 A - Certifications / diplômes nécessaires ou souhaitables pour les permanents**

---

---

---

---

---

**36. 5.12 A - Quelles formations utilisez-vous pour former le personnel de gestion?**

---

---

---

---

---

**37. 5.13 A - Thèmes de formations les plus mobilisés**

---

---

---

---

---

**38. 5.14 A - Besoins actuels et/ou futurs pour lesquels il n'existe pas d'offre adaptée pour les personnels de gestion**

---

---

---

---

---

**39. 5.15 A- Quelles sont les modalités pédagogiques de formation les plus adaptées (personnel de gestion)**

*Plusieurs réponses possibles.*

- présentiel
- à distance (e-learning, visio conférence...)
- blended learning (présentiel + à distance)
- Autre : \_\_\_\_\_

**B. Formation des autres personnels**

Salariés portés, mis à disposition

40. **5.16 B- Quels sont les métiers les plus fréquents (autres que personnel de gestion)**

---

---

---

---

---

41. **5.17 B- % d'entretiens annuels effectués auprès des autres salariés**

*Une seule réponse possible.*

- 25%
- entre 25 et 50%
- entre 51 et 75%
- entre 76 et 99%
- 100 %

42. **5.18 B - Mobilisez-vous l'alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation) pour former les personnels**

*Une seule réponse possible.*

- oui souvent
- oui parfois
- non

43. **5.19 B - Thèmes de formations les plus mobilisées**

---

---

---

---

---

44. **5.20 B - Par qui sont émis les souhaits de formation pour les salariés**

*Plusieurs réponses possibles.*

- salarié - employeur - utilisateur
- salarié - employeur
- salarié - utilisateur
- utilisateur - employeur
- employeur
- utilisateur
- salarié

**45. 5.21.B - Existence d'une formalisation d'accompagnement à la formation**

*Une seule réponse possible.*

- oui
- non

**46. 5.22 B- Besoins actuels et/ou futurs pour lesquels il n'existe pas d'offre adaptée pour les salariés (autres que personnel de gestion)**

---

---

---

---

---

**47. 5.23 B- Quelles sont les modalités pédagogiques de formation les plus adaptées (autres que personnel de gestion)**

*Plusieurs réponses possibles.*

- présentiel
- à distance (e-learning, visio conférence...)
- blended learning (présentiel + à distance)
- Autre : \_\_\_\_\_

## **Emplois liés au fonctionnement de la structure (personnel dit "permanent" dans ce questionnaire)**

Les chiffres font référence à la dernière année connue (2017)

**48. 6.1 Nombre de salariés permanents en ETP**

---

**49. 6.2 Parmi ces salariés permanents, pourcentage de CDD**

---

**50. 6.3 Parmi ces salariés permanents % de contrats à temps partiel (CDD et CDI confondus)**

---

**51. 6.4 Parmi ces salariés permanents % de contrats en alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation)**

---

**52. 6.5 Prestataires faisant fonctionner la structure sous un autre statut que celui de salarié**

*Plusieurs réponses possibles.*

- aucun
- Issu d'une structure de prestation de service faisant partie du même groupe
- Issu d'une structure de prestation de service extérieure
- profession indépendante (microentrepreneur, commerçant, artisan, prof libérale, TNS)
- salarié prêté par une autre structure

**53. 6.6 Proportion hommes / femmes en %  
(Homme/effectif permanent = ..%)**

---

**54. 6.7 Moyenne d'âge du personnel (tous contrats confondus)**

---

**55. 6.8 Taux de turn-over (Nb de rupture de contrat / effectif permanent sur exercice concerné = taux)**

---

**56. 6.9 Salaire moyen de l'ensemble des salariés permanents (salaire brut moyen annuel)**

---

**Emplois générant l'activité de la structure (personnel mis à disposition, porté, coopérateur etc.)**

Les chiffres font référence à la dernière période connue (bilan social annuel ou sur la base de la DSN) (2017)

**57. 7.1 Nombre de salariés en ETP**

---

**58. 7.2 Parmi ces salariés, pourcentage de CDD (en ETP)**

---

**59. 7.3 Parmi ces salariés % de contrats à temps partiel (CDD et CDI confondus)**

---

**60. 7.4 Parmi ces salariés % de contrats conclus en alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation)**

---

**61. 7.5 Proportion hommes / femmes en % (Homme/effectif Total hors permanent = ..%)**

---

**62. 7.6 Moyenne d'âge du personnel (tous contrats confondus)**

---

**63. 7.7 Taux de turn-over (Nb de rupture de contrat / effectif hors permanent sur exercice concerné = taux en %)**

---

## **7.8 Cumul de statuts**

---

en pourcentage

**64. 7.8.a % de salariés cumulant ce statut avec du chômage (temps réduit indemnisé)**

---

---

---

---

---

**65. 7.8.b % de salariés cumulant ce statut avec un autre statut indépendant (dont microentrepreneur) en dehors de votre structure**

---

---

---

---

---

**66. 7.8.c % de salariés cumulant ce statut avec un autre contrat salarié dans une autre structure**

---

## 7.9 Qualification des salariés

---

en % du nombre de salariés présents dans la structure pendant la période de référence

67. **7.9 a % des salariés de niveau CAP - BEP**

---

68. **7.9 b % des salariés de niveau Bac professionnel**

---

69. **7.9 c % des salariés de niveau IUT - BTS**

---

70. **7.9 d % des salariés de niveau BAC +3**

---

71. **7.9 e % des salariés de niveau BAC +4 et au delà**

---

72. **7.9 f % des salariés de niveau école de commerce et ou d'ingénieurs**

---

73. **7.10 Libellés des métiers les plus fréquents (voir question 5.16B)**

---

---

---

---

---

## 7.11 Attentes en termes de parcours professionnel et d'accompagnement par la structure

---

réponse de 1 à 10 (10 représentant l'attente la plus importante)

**74. 7.11 a Sécurisation du parcours professionnel***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**75. 7.11 b Accès à la formation***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**76. 7.11 c Acquisition de droit au compte personnel de formation (CPF)***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**77. 7.11 d Protection sociale (santé, prévoyance, retraite)***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**78. 7.11 e Acquisition des droits au chômage***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**79. 7.11 f Développement des compétences***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**80. 7.11 g Accompagnement de la structure***Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**81. 7.12 Avez-vous des problèmes de recrutement des salariés générant l'activité ?**

*Une seule réponse possible.*

oui

non

**82. 7.13 Observations au sujet de vos difficultés de recrutement**

---

---

---

---

---

**83. 7.14 Salaire (ou revenu) moyen de l'ensemble des salariés générant l'activité (salaire moyen annuel brut ou revenu)**

---

## Autres renseignements concernant l'emploi

**84. 8.1 Que comporte votre structure ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

Comité social et économique

Délégué du personnel

Comité d'entreprise

Représentants du personnel

Non soumis

Néant

Autre : \_\_\_\_\_

**85. 8.2 Votre structure a-t-elle conclu des accords collectifs de travail ? (Accord d'entreprise ou d'établissement, ex: sur le temps de travail)**

*Une seule réponse possible.*

oui

non

---

Fourni par

